

## Estrategia didáctica para la formación de la competencia: gestionar conocimientos para la dirección

Didactic strategy for the formation of the competence: management of knowledge  
for direction

Maité Izquierdo-Farias  
maite.izquierdo@reduc.edu.cu  
Mirlandia O. Valdés-Florá

Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Cuba

### **Resumen**

La investigación parte del problema científico: insuficiencias en la formación de directivos limitan la eficacia y eficiencia de los procesos organizacionales. Posee como objetivo diseñar una estrategia didáctica para la formación de la competencia gestionar conocimiento para la dirección. En el proceso de darle cumplimiento al objetivo, se elaboró la definición de la competencia *gestionar conocimientos para la dirección*, efectuando la caracterización de las unidades de análisis que componen esta competencia. Lo anterior permitió definir el concepto formación de la competencia gestionar conocimiento para la dirección y precisar los indicadores para evaluarla. Sobre esta base se elaboró la estrategia didáctica para la formación de la competencia gestionar conocimientos para la dirección que deviene en el aporte metodológico de esta investigación.

**Palabras clave:** dirección, estrategia didáctica, formación de competencias, gestionar conocimiento

### **Abstract**

The investigation stems from the scientific problem: shortcomings in the training of managers limit the effectiveness and efficiency of organizational processes. Its objective is to design of a didactic strategy for the formation of the competence: management of knowledge for the direction. In the process of accomplishing the objective, it was necessary to elaborate the definition of competence management of knowledge for the direction, and to do the characterization of the units of analysis of the competence. This permitted to define the concept of competence formation of management of knowledge for direction and the indicators that allow to evaluate this process were defined. On this basis, the didactic strategy for the formation of

such competence management of knowledge for the direction was elaborated, which results in the methodological contribution of this research.

**Key words:** direction, didactic strategy, competence formation, management of knowledge,

### **Introducción**

El aprovechamiento de los recursos humanos requiere de directivos con habilidades y destrezas específicas, que les permitan dirigir con eficiencia la organización; la gestión por competencias ha pasado al centro de la escena en las empresas, alcanzando nuevas formas de reclutamiento, promoción, capacitación y remuneración. El reconocimiento en Cuba de la necesidad de gestionar el potencial humano desde un enfoque de competencias, se refleja en las NC ISO 3000, 3001 y 3002 (Oficina Nacional de Normalización, 2007). Asimismo, la intención de introducir este enfoque en la superación de cuadros se declara explícitamente en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y su Reserva.

La labor de preparación y superación de los directivos y reservas, es la parte del Sistema de Cuadros del Estado Cubano, que establece un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de estos en todos los niveles, a tono con las normas y principios establecidos por el Gobierno Cubano, los requerimientos, objetivos actuales y perspectivas de cada cargo de la entidad y de la sociedad en su conjunto. La Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y el Gobierno, señala dos razones básicas que convocan a la formación y superación de los directivos empresariales:

- Enfrentar y dar solución a los problemas cotidianos de la empresa como guía de su colectivo en correspondencia con las aspiraciones de nuestro proyecto social.
- Enfrentar las nuevas transformaciones de la empresa en busca del perfeccionamiento empresarial.

La primera de estas razones se orienta hacia el papel de gestión, formación, y socialización que debe desempeñar el directivo como principal responsable de la vida y desarrollo de la empresa. La segunda, trae consigo la capacidad de adaptación en cada momento, que se desdobra en las prácticas, los métodos y las técnicas que mejor satisfagan las necesidades de la organización teniendo en cuenta las circunstancias y exigencias concretas del entorno. Además exige la superación y formación continua del directivo como principal responsable de la organización. Sin

embargo, estos procesos deben estar alineados con las exigencias de la sociedad, por lo que se hace necesaria la adopción de nuevos paradigmas gerenciales, en consonancia con las transformaciones que se desarrollan

Los lineamientos para la participación de toda la sociedad en la gestión del conocimiento están encaminados a facilitar las vías para ampliar y mejorar la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en el sector empresarial, la administración pública y en la gestión de dirección, con el hombre y la creatividad como centro del sistema (Ibergecyt, 2002).

En aras de contrastar los referentes teóricos con la práctica se realizó un diagnóstico preliminar a través de la aplicación de una entrevista estructurada, con el fin de determinar si en la superación continua de los directivos de la ciudad de Camagüey materializada en el Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial, se sigue una guía para la gestión del conocimiento.

Los resultados más significativos arrojaron que no se sigue ninguna guía diseñada exclusivamente para la formación de esta competencia, ni se trabaja la gestión del conocimiento como competencia a desarrollar. El objetivo del diplomado está orientado a la gestión de conocimiento para la innovación desde la dirección, en cambio las asignaturas no orientan explícitamente sus objetivos en dirección a la gestión de conocimiento.

En concordancia con todo lo antes expuesto, esta investigación asume como problema científico: Insuficiencias en la formación de directivos limitan una gestión de conocimientos que contribuya a la eficacia y eficiencia de los procesos organizacionales; el objeto de la investigación lo constituye el proceso de formación de competencias para la dirección.

Como objetivo de la investigación se plantea la elaboración de una estrategia didáctica para contribuir la formación de la competencia gestionar conocimiento para la dirección a través del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial.

Partiendo del problema científico, así como del objeto y el objetivo de la investigación, se precisa como campo: la formación de la competencia gestionar conocimiento para la dirección. Los resultados científicos de la investigación:

- Se ofrece una definición del concepto de competencias para la dirección y se define la categoría formación de competencias para la dirección. Igualmente se define la competencia gestionar conocimientos para la dirección, así como la categoría formación de la competencia

gestionar conocimientos para la dirección. Esto supone un enriquecimiento de la práctica de formación de los directivos a través de diversas modalidades de superación

- Se elabora una estrategia didáctica con el objetivo de contribuir a la formación de la competencia gestionar conocimientos para la dirección. Esto favorece a que los docentes que trabajen con directivos, puedan aplicarlo en sus estrategias de capacitación y como soporte para la formación de directivos, en otras competencias.

## **Desarrollo**

Para enunciar teóricamente la competencia *gestionar conocimientos para la dirección* desde un enfoque histórico cultural, se tuvieron en cuenta las consideraciones teóricas sobre el enfoque competencia que ofrece Tobón (2013), así como las ideas relevantes de Águila (2006); González (2009); Valdés (2009); Salgado & Valdés (2013) y Castillo (2014). Partiendo de estos supuestos se elaboró la estructura de la misma; como variables teóricas se proponen las siguientes: autorregulación en la gestión, autorregulación en la producción y reproducción del conocimiento, autorregulación en la integración de las fases de la gestión del conocimiento.

Asumiendo que la autorregulación en la gestión es entendida como regulación crítico reflexiva que realiza el sujeto del proceso de planificación, organización, regulación y control del conocimiento necesario para la dirección. La autorregulación en la producción y reproducción del conocimiento comprende la regulación crítico reflexiva que realiza el sujeto del proceso de obtención, procesamiento y socialización del conocimiento necesario para la dirección; y la autorregulación en la integración de las fases de la gestión del conocimiento representa la regulación crítico reflexiva que realiza el sujeto del proceso de integración de las fases de gestión del conocimiento en la dirección.

Entre las variables de contenido establecidas para el estudio de la autorregulación en la gestión se pueden mencionar: la planificación en la que se tienen en cuenta los siguientes indicadores define los objetivos de conocimiento, define y jerarquiza las acciones necesarias, define las funciones que se requieren, define los recursos requeridos (procederes, fuentes, tecnologías y espacios requeridos). Otra variable de contenido analizada es la organización la cual distribuye responsabilidades, distribuye recursos según las responsabilidades, establece el modo en que se efectuarán los vínculos entre actividades recursos y personas. La variable regulación a través de la cual se aprecia si el directivo ejecuta las acciones con ajuste a lo planificado, introduce

correcciones en la ejecución, e incentiva a los sujetos para la ejecución de las acciones. Por último, se establece la variable control, por medio de la cual se analiza si el directivo establece criterios de evaluación de la gestión, evalúa la gestión y elabora las correcciones a implementar.

Con respecto a la variable teórica autorregulación en la producción y reproducción del conocimiento, se tienen en cuenta las siguientes variables de contenido: a) obtención, en la cual se evalúa si el sujeto localiza información, selecciona la información, evalúa la información, organiza la información, y la recopila; b) procesamiento, se centra en el análisis de la información, la organización de la información, la identificación de ideas claves, reelaboración de la información y comparación de los resultados; c) socialización, por medio de la cual se aprecia si el sujeto analiza la información, selecciona la variante de información, reorganiza la información, elabora y expone la comunicación, y solicita y acepta ideas acerca de lo expuesto.

En cuanto a autorregulación en la integración de las fases de la gestión del conocimiento en esta variable no se establecen variables de contenido, solo indicadores empíricos que se muestran a continuación: armoniza las características de los dos subprocesos en función de las necesidades estratégicas de la gestión de conocimiento, rectifica de manera recursiva las acciones del otro subproceso en función del cambio en las acciones de uno de ellos, verifica sistemáticamente la adecuación de las acciones a las necesidades estratégicas de la gestión de conocimiento como totalidad y regula que la relación entre los subprocesos se adecúe a las necesidades de los contextos.

En cada una de las variables de contenidos expuestas se tienen en cuenta además los siguientes indicadores de logro: El sujeto muestra interés por planificar, organizar, regular, o controlar. Muestra satisfacción y creatividad durante la planificación, organización, regulación, o control. Emplea una perspectiva ética en la planificación, organización, regulación, o control. Establece relaciones entre la planificación, organización, regulación, o control y las características propias y del contexto. Reconoce las propias limitaciones para planificar, organizar, regular, o controlar. Manifiesta de manera directa la necesidad de superación para planificar, organizar, regular, o controlar y busca posibles alternativas para resolver ese problema.

La formación de la competencia gestionar conocimientos para la dirección contiene en sí misma el desarrollo de estas variables explicadas, partiendo de los principios analizados con anterioridad: la autorregulación, los incentivos de la acción, la orientación anticipadora de la

acción, el control de la acción y la ejecución de la acción. A razón de que cada una de estas variables, para su formación, requiera de una obligada interrelación entre ellas y cada una sea expresión de sí misma y componente para la otra contribuyendo a la conformación de un único proceso, de modo que su expresión y evolución sea sistémica e intencionada. Por ejemplo cuando el directivo realice la acción de planificar requiera conscientemente de la obtención, procesamiento, y socialización de la información necesaria, y que lo mismo suceda con la organización, regulación y control.

De ahí que la autora de esta investigación defina conceptualmente la categoría formación de la competencia gestionar conocimientos para la dirección como: un proceso que integra sistémicamente lo instructivo, educativo y desarrollador y propicia la ejecución de actuaciones integrales autorreguladas para planificar, organizar, ejecutar y controlar el conocimiento necesario a fin de dirigir de manera eficaz y eficiente atendiendo a intereses de valor social.

*Estrategia didáctica para contribuir a la formación de la competencia gestionar conocimientos para la dirección:*

Según Valdés (2009), la formación de directivos debe estar orientada hacia un enfoque transformador del ámbito de la práctica del mismo de modo que se inserte como parte del perfeccionamiento de la dirección que realizan los discentes en las organizaciones de las cuales forman parte. Debe tener un carácter no lineal y recursivo de la sucesión de las tareas. Para el logro de esto desde una perspectiva didáctica, la autora mencionada propone la tarea transformadora de dirección (TTD).

Siguiendo esta lógica de la tarea transformadora de dirección, la autora de esta investigación considera pertinente plantear una variante de esta unidad de análisis, en función de la formación de la competencia gestionar conocimientos para la dirección: la tarea transformadora de gestión de conocimiento (TTGC).

La TTGC, constituye la célula del proceso de formación de la competencia gestionar conocimientos para la dirección donde, bajo la regulación por el profesor mediante el intercambio crítico-reflexivo, el directivo realiza, de manera autorregulada las acciones de: planificación, organización, regulación y control, en el proceso de producir y reproducir el conocimiento necesario para dirigir.

*Objetivo general:*

Contribuir a la formación de la competencia gestionar conocimientos para la dirección.

La estrategia diseñada consta de tres fases esenciales: la planificación, la ejecución, y el control. A continuación se expone la estrategia de carácter didáctico para el desarrollo de esta competencia.

*La planificación:*

Objetivo: diseñar el sistema de tareas transformadoras de gestión de conocimientos que posibiliten el desarrollo de las unidades de análisis de la competencia gestionar conocimientos para la dirección.

Esta planificación, debe cumplir con las acciones de: formulación de los objetivos de la asignatura relativa a la dirección, análisis del contenido, diseño de TTGC y de la evaluación.

La formulación de los objetivos de la asignatura relativa a la dirección: como consecuencia de que la formación de la competencia gestionar conocimientos para la dirección, se hace posible gracias a la ejecución de actuaciones integrales autorreguladas para planificar, organizar, ejecutar y controlar el conocimiento necesario para la dirección, los objetivos del proceso en cuestión deben poseer una orientación transformadora. Dicha orientación, desde la actividad profesional de dirección, debe inducir hacia la ejecución de las unidades de análisis correspondientes de la competencia gestionar conocimientos para la dirección y cumplir con los siguientes requerimientos:

- Poseer una orientación político-ideológica
- Poseer una orientación hacia la autorregulación en la gestión de los conocimientos necesarios para la dirección
- Poseer una orientación hacia la autorregulación en la producción y reproducción de los conocimientos necesarios para la dirección
- Una orientación hacia la autorregulación en la integración de las fases de la gestión de conocimiento

A través de las orientaciones hacia la autorregulación y político-ideológica, el docente va orientando la ejecución de las unidades de análisis de la competencia gestionar conocimientos para la dirección. Consecuentemente, las TTGC pueden clasificarse de la manera siguiente:

- TTGC que se orienten hacia la planificación, organización, regulación y control de las acciones de producción y reproducción de conocimiento.
- TTGC que se orienten hacia la obtención, procesamiento y la socialización de conocimientos; o combinaciones de estas acciones.
- TTGC integradoras que se orientan a la realización integrada, estratégica y coherente de todo el proceso de gestión de conocimientos de manera eficaz, eficiente y pertinente.

La formulación de los objetivos dependerá del diagnóstico previo conjunto que se haga de los sujetos intervinientes (profesores y estudiantes), así como de los contextos espaciales y temporales de actuación. Una vez que esto se haya realizado, se podrán especificar el sistema de objetivos a los cuales responderán las TTGC a ejecutar y, dentro de cada una de ellas será necesario enumerar las acciones fundamentales e incluyentes que deberán ejecutar los estudiantes para dar cumplimiento al objetivo de cada TTGC en cuestión.

El análisis de contenido de la asignatura: la definición de los contenidos de las TTGC tendrá en cuenta los conceptos, y consideraciones recogidas en la literatura disponible, en leyes, regulaciones y en las prácticas de dirección de la sociedad y la empresa acerca de la actividad de dirección. Estos contenidos pueden ser de carácter: filosófico y transdisciplinar, político-ideológico, de dirección, procedimental para la gestión de conocimientos. Los conocimientos procedimentales se refieren a:

- Acciones para la planificación, organización, regulación y control de la producción y reproducción de conocimientos para la dirección.
- Acciones para la obtención, procesamiento y socialización de conocimientos teóricos y empírico necesarios para la gestión de conocimientos.
- Métodos para propiciar el trabajo del colectivo en: a) la planificación, organización, regulación y control de la producción y reproducción de conocimientos para la dirección y b) la obtención, procesamiento y socialización de información teórica y empírica para la dirección.

También se especificará la bibliografía básica o de consulta que se necesita para el cumplimiento del objetivo de trabajo, la cual se referirá a los conocimientos de carácter conceptual y la bibliografía complementaria que estará referida al resto de los conocimientos.

El diseño del sistema de TTGC propio de la asignatura: el sistema de TTGC, propio de la asignatura, estará conformado por el objetivo de la misma y las TTGC a desarrollar para cumplimentarlo. Las TTGC, a su vez estarán conformadas en su estructura por el objetivo y las acciones concretas a desarrollar. El diseño del sistema de TTGC viene a ser la expresión en la asignatura del método como componente del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El método constituye el orden, la secuencia, la organización interna del proceso de enseñanza-aprendizaje de la competencia gestionar conocimientos para la dirección. El sistema de TTGC debe garantizar la sistematicidad, suficiencia y variedad de las TTGC tendientes a desarrollar las unidades de competencia.

Este sistema de tareas debe propiciar que la regulación de la ejecución de la gestión de conocimientos para la dirección esté cada vez más en manos del alumno, pues el grado de independencia que alcance al respecto, determinará el nivel de desarrollo que posea de la competencia gestionar conocimientos para la dirección. La dirección por el estudiante de su propio proceso de las TTGC acreditará la emergencia de las unidades de análisis de la competencia.

Los criterios para la concreción de las tareas a realizar serán: a) nivel de desarrollo que poseen los estudiantes de las correspondientes unidades de análisis de la competencia gestionar conocimientos para la dirección; b) los problemas de gestión de conocimientos que se definan; c) características de los contextos de la gestión de conocimientos; y c) grado de preparación del profesor para asumir la dirección del proceso de formación de la competencia gestionar conocimientos para la dirección.

El logro de los objetivos de formación de la competencia gestionar conocimientos para la dirección implica un alto nivel de atención individualizada a los estudiantes, lo cual debe considerarse en el diseño de la forma organizativa de la TTGC. Para ello se tendrá en cuenta el nivel de ayuda requerido por cada estudiante en la ejecución de las acciones correspondientes.

Debido al valor de la práctica para el desarrollo de la competencia *gestionar conocimientos para la dirección*, las actividades donde el profesor dirija el proceso de enseñanza-aprendizaje a través del denominado método tradicional expositivo, deben quedar reducidas al mínimo indispensable y emplearse, sobre todo, en el momento de orientación de la TTGC, si esto es preciso; entretanto, deben predominar las actividades prácticas realizadas en el ámbito laboral bajo la dirección del profesor.

En su dimensión temporal las formas organizativas deben alternar las actividades de orientación, control y evaluación, con las de autopreparación, que juegan un rol clave, pues reducen al mínimo necesario el tiempo presencial y la eficiencia y eficacia de su empleo, lo cual es valorado altamente por el directivo.

Diseño de la evaluación: la evaluación debe ser comprendida como función del proceso y como resultado. En este sentido, las TTGC que se asignen tendrán a su vez valor para la evaluación y serán variadas en su complejidad; diversas en los contextos en los que se presentan; capaces de develar el grado de desarrollo adquirido de la competencia *gestionar conocimientos para la dirección* y de sus unidades de análisis; comparativas del rendimiento individual del estudiante en un momento y otro posterior; basadas en juicios y categorías de calificación sobre el resultado y el proceso; hacer partícipes a los evaluados de los objetivos que se persiguen así como de los parámetros que se tendrán en cuenta para ofrecerles una determinada categoría; centradas en evidencias del desempeño profesional; deberán poseer un sentido positivo, relacionado con el análisis sobre las dificultades para aprender y *gestionar conocimientos*.

Las TTGC serán punto de partida para recibir nuevas orientaciones y ayudas, tomando de referencia el enfoque vigotskyano de zona de desarrollo próximo y partiendo de las potencialidades del estudiante, focalizadas en el proceso y resultado, donde se aprovechen las reflexiones que de ello se derivan y propiciadoras de la auto-evaluación, la co-evaluación, la comunicación y la argumentación crítica de los resultados.

La evaluación de la competencia *gestionar conocimientos para la dirección*, y de sus unidades de análisis, debe ser ejecutada sistemáticamente. Las autoras de este trabajo parten del principio de que la misma debe verificarse no solo en la calidad de la solución de la TTGC en cuestión, sino también en el hecho de que el sujeto haya llegado a una situación capaz de generar o mantener su posibilidad de desarrollo futuro.

Los resultados de la formación de la competencia *gestionar conocimientos para la dirección* deben ser verificados durante el proceso, al finalizar el proceso y tiempo después del proceso y deben contrastarse mediante el uso triangulado de la autovaloración, covaloración y heterovaloración.

*La ejecución del proceso formación de la competencia gestionar conocimientos para la dirección:*

Objetivos: materializar lo planificado y utilizar procedimientos que contribuyan a la formación de las unidades de análisis de la competencia *gestionar conocimientos para la dirección*.

La ejecución es un momento decisivo para la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje debido a que deben interactuar directamente el profesor y los alumnos, los alumnos entre sí y todos ellos con los procesos de la sociedad a través de la TTGC, creándose las condiciones propicias y mínimas para su realización. Esta se realiza en el espacio áulico o fuera de él y puede llevarse a efecto en el trabajo conjunto profesor-alumnos o de manera independiente por parte de los alumnos, ya sea de manera conjunta o individualmente. Las decisiones al respecto se tomarán en dependencia de los niveles de ayuda requeridos por los estudiantes.

La ejecución conlleva, al menos, a la materialización de cuatro acciones que son esenciales: a) orientación de la nueva TTGC; b) identificación y socialización de las necesidades de aprendizaje; c) concreción del aprendizaje a partir de la ejecución de las acciones; y c) evaluación de la TTGC.

Las nuevas TTGC deben ser negociadas con los estudiantes para que se realicen de acuerdo con sus intereses y las características de su área de autoridad. El profesor dirigirá el trabajo de los estudiantes a la determinación de los fines de la TTGC, las condiciones tanto subjetivas como objetivas para la realización de la misma y especificar las posibilidades que poseen de ejecutarlas, elegir los métodos y procedimientos, precisar el sistema de criterios de éxito, las responsabilidades en el caso de que la TTGC se realice de manera grupal y el plazo de tiempo en el cual las mismas deben ser ejecutadas

Durante la concreción del aprendizaje a partir de la ejecución de las acciones los estudiantes desarrollan las acciones de aprendizaje correspondientes y también introducen las correcciones que consideren necesarias. El sistema de ayuda de acuerdo con el grado de desarrollo de los

estudiantes debe ofrecerse por el profesor variando su trabajo al frente del grupo de estudiantes y con respecto a cada alumno según sus necesidades, desde una posición altamente directiva hasta una posición no directiva y de apoyo. En esta fase de ejecución se propone para potenciar las unidades de análisis que conforman la estructura de la competencia gestionar conocimientos para la dirección, que:

- Para el desarrollo de la planificación y la organización por parte de los estudiantes de las acciones necesarias para llevar a efecto la tarea, se emplearán preguntas que propicien que el mismo especifique la meta de la acción; especifique las condiciones para la ejecución de la acción, tanto las personales (motivación, habilidades, conocimientos), como las de los contextos procederes, (fuentes, tecnologías y espacios requeridos); elabore un programa de acciones orientado al logro de la meta y tenga en cuenta dichas condiciones y que, en el proceso de elaborar su programa, defina, jerarquice acciones, especifique y distribuya los recursos a emplear, plantee perspectivas objetivas y retadoras para su ejecución, estableciendo el modo en que se efectuarán los vínculos entre actividades recursos y personas.

- Para el desarrollo de la regulación y el control en la ejecución de las tareas, el profesor podrá emplear preguntas que propicien el descubrimiento por parte del estudiante de contradicciones entre la meta planteada y sus motivaciones, habilidades y conocimientos, entre las metas y los contextos, entre características subjetivas propias y las de los contextos; para que el alumno sea capaz de ejecutar las acciones con ajuste a lo planificado y de introducir correcciones en su ejecución. El educando debe especificar criterios de éxito en la ejecución de las acciones contenidas en el plan y elaborar una jerarquía de dichos criterios.

El momento de la evaluación de la TTGC es aquel en el cual se realiza la caracterización del grado de desarrollo que el estudiante ha alcanzado. Dicha evaluación se realizará teniendo en cuenta, como criterio fundamental, que la dirección por el discente de su propio proceso de ejecución sistemática de las TTGC orientadas a este fin, acreditará la emergencia de las unidades de análisis de la competencia gestionar conocimientos para la dirección.

Se debe inducir la reflexión conjunta acerca de cómo cada participante enfrentó el proceso, cuáles fueron los resultados, cuáles son las causas de tales resultados, etc. Por otro lado, cada alumno realiza en su propia área de autoridad algunas TTGC indicadas a todos los estudiantes por igual. Por tanto, al socializarse, bajo la conducción del profesor, los resultados y el proceso seguido, la

TTGC ejecutada por cada estudiante se convierte en la ejemplificación para los demás de la misma TTGC ejecutada por personas diferentes, en contextos diferentes y, al mismo tiempo, permiten distinguir los criterios invariantes de éxito en la autorregulación de la ejecución de las TTGC.

*El control:* El control es el momento de evaluación por el profesor, de la estrategia empleada en la asignatura, lo que le permite perfeccionar el sistema. Esta evaluación no puede tener otros fines que controlar y valorar; no puede ser asistémica ni parcial, sino todo lo contrario, debe ser también un proceso que forme parte de los demás estadios.

En este caso se trata de valorar la formación de la competencia gestionar el conocimiento para la dirección, es decir, valorar si el directivo aprendió a hacer algo nuevo, si integró conocimientos, dominó las acciones de planificación, organización, regulación y control de los procesos de producción y reproducción de conocimiento, si se movilizaron sus potencialidades para la gestión del conocimiento. Además de valorar también el proceso en sí mismo, sus avances y retrocesos y esto a su vez significa evaluar en qué medida han intervenido en el logro de dichos resultados

Objetivos: recoger información acerca de los resultados de cada una de las etapas de la ejecución, valorar la marcha en la ejecución de cada una de las etapas y determinar las causas esenciales de las dificultades que se presenten, las cuales podrán vincularse a: dificultades en la actividad desplegada por los docentes, dificultades en la actividad desplegada por los estudiantes y a dificultades en el proceso de planificación de las acciones a realizar.

Teniendo en cuenta el control como proceso y como resultado en la estrategia, en el acto de evaluar deben ser considerados los siguientes niveles:

Se valorará en un nivel alto la competencia, cuando el estudiante posea una idea clara de cuales son sus posibilidades de obtener, procesar y socializar información en una situación determinada y en caso de valorar que tiene dificultades para ello, que él pueda planificar acciones para potenciar sus posibilidades de obtener, procesar y socializar información en una situación determinada. Es decir cuando el estudiante pueda planificar, organizar, regular y controlar las acciones de obtención, procesamiento y socialización de información, tanto propias como de las personas a las cuales dirige para poder tomar decisiones de dirección.

Se valorará en un nivel medio cuando el estudiante pueda planificar, organizar, regular y controlar acciones para la obtención, procesamiento y socialización de información pero no tiene una idea clara acerca de cuáles son sus fortalezas y dificultades en ese proceso.

Se valorará en un nivel bajo cuando el estudiante puede realizar acciones de obtención, procesamiento y socialización de la información pero no alcanza a realizar por sí mismo las acciones de planificación, organización, regulación y control de esos procesos, sino que requiere niveles de ayuda para realizarlas, o puede realizar solo algunas.

### **Conclusiones**

Se propone la estructura de la competencia gestionar conocimientos para la dirección teniendo en cuenta las unidades de análisis de planificación, organización, regulación y control en los procesos de obtención, procesamiento y socialización del conocimiento de manera autorregulada, no lineal y recursiva.

La estrategia didáctica para la formación de la competencia gestionar conocimientos para la dirección se distingue por proponer tareas transformadoras de gestión de conocimientos caracterizadas por darle salida a cada una de las unidades de análisis de la competencia gestionar conocimientos para la dirección, que van desde un nivel simple al más complejo y con un carácter autorregulado, no lineal y recursivo.

### **Referencias bibliográficas**

- Águila, A. (2006). *Metodología para desarrollar la competencia comunicativa a partir del fortalecimiento de los valores responsabilidad y compromiso: una experiencia en estudiantes de Derecho*. Universidad de Camagüey: Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.
- Castillo, I. (2014) *Procedimiento para la identificación de competencias para la dirección. Su aplicación en la División Radio Cuba de Camagüey*. Universidad de Camagüey: Tesis de Maestría en Ciencias de la Dirección.
- González, C. (2009). *Estrategia didáctica para favorecer la formación y desarrollo de la competencia gestionar el conocimiento matemático en los estudiantes universitarios*. Universidad de Camagüey: Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas.

- Ibergecyt (2002). *Gestión del conocimiento. Un enfoque gerencial*. Recuperado el 10 de marzo 2015 de <http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/libros/libro4.pdf>
- Oficina Nacional de Normalización. (2007). Norma Cubana NC ISO 3000: 2007 *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. La Habana Recuperado el 21 de enero 2015 de [fcbc.cu/intranet/web/uploads/60629272.pdf](http://fcbc.cu/intranet/web/uploads/60629272.pdf)
- Salgado, A., Valdés, M. (2013). La gestión de conocimientos como proceso. Su interpretación desde una perspectiva dialéctico materialista. *Retos de la dirección*. 7 (2), 1-10.
- Tobón, S. (2013). *Metodología de la gestión curricular. Una perspectiva socioformativa*. México: Editorial Trillas.
- Valdés, M. (2009). *Estrategia didáctica para el desarrollo de la competencia solucionar problemas de dirección: Su contextualización en el diplomado en gerencia del MINAL*. Tesis de Doctorado. Universidad de Camagüey.