

Inclusión de la gestión de la información en todas las áreas operativas de una organización agrícola: lecciones aprendidas del Pacífico

Traducción al español del documento original en inglés: "Embedding information management into all operational areas of an agricultural organisation: lessons learned from the Pacific"

Traducido por: Dirección de Traducciones de la Biblioteca del Congreso de la Nación Argentina (traducciones@bcn.gob.ar)

Buenos Aires, República Argentina

Peter Walton

Especialista en Información Agrícola

Darwin, Australia



This is a Spanish translation of "Embedding information management into all operational areas of an agricultural organisation: lessons learned from the Pacific" Copyright © 2013 by **Peter Walton**. This work is made available under the terms of the Creative Commons Attribution 3.0 Unported License:

<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>. The views expressed in this paper are the author's and may not necessarily reflect the official position of ADB.

URI: <http://library.ifla.org/id/eprint/118>

Resumen:

En 2008 el Centro Técnico para la Cooperación Agrícola y Rural (CTA, por sus siglas en inglés) comenzó a dictar una serie de talleres regionales en la región ACP para ofrecer capacitación en el desarrollo de estrategias de gestión de la información y la comunicación (ICM, por sus siglas en inglés). El quinto taller regional, a fines de 2011, confirmó los elementos esenciales de un programa de capacitación integrado. El CTA ha publicado dos obras, un manual del usuario y una guía para el facilitador, que ya están disponibles para su distribución. Varias organizaciones han comenzado a desarrollar sus propias estrategias de ICM, con apoyo del CTA.

Es muy probable que el desarrollo y la implementación de una estrategia de ICM originen cambios organizacionales y que existan requisitos de aprendizaje significativos tanto para los profesionales de la información como para los 'usuarios'. De modo que no se trata solo de una mejor gestión de la información, la comunicación, el conocimiento, los bienes, los productos, los servicios y las actividades. En el contexto agrícola se trata de una mejor gestión de la investigación, mejores programas de extensión y divulgación y apoyo para la formulación de políticas y la planificación.

En esta ponencia se explorará el desarrollo y la implementación de una estrategia de ICM en un ministerio de agricultura en el Pacífico, con el fin de resaltar el impacto que este proceso

ha tenido (y continúa teniendo) en todos los aspectos de sus operaciones y actividades. En particular, la ponencia analizará:

- *Los roles del personal y cómo pueden cambiar/están cambiando; por ejemplo, el cambio de nombre del personal de investigación y ganadería por 'funcionarios de información';*
- *La reorganización física de los departamentos y el aumento concomitante de la transversalidad, los equipos virtuales que navegan más allá de los límites organizacionales tradicionales para producir resultados específicos;*
- *El impacto de las políticas y los procedimientos internos a medida que las prácticas de ICM se integran más profundamente en los programas de trabajo de los departamentos; y*
- *El grado de aprendizaje, a nivel individual y organizacional, necesario para implementar la transición hacia un sistema más integrado de gestión de la información y el conocimiento.*

Introducción

Antes de comenzar, quisiera aclarar algunas cuestiones. En primer lugar, como ya habrán notado, esta ponencia está escrita en primera persona. Esto se debe a que es así como puedo reflejar con más precisión mis experiencias y observaciones. En estos días, no es inusual que se escriban ponencias en primera persona, pero quisiera asegurarles a ustedes—mis lectores— que me estoy dirigiendo a ustedes, incluyéndolos en la historia que relato, con la esperanza de que resuenen con algunos puntos. No es la primera vez que escribo una ponencia en primera persona, lo hice también en el año 2000 y sobre un tema similar (Walton 2000).

En segundo lugar, la idea de mantener el anonimato del país utilizado como estudio de caso no se debe a una intención de guardar las apariencias o evitar el bochorno, sino a que la situación que se describe es muy familiar, no solo en el Pacífico y otras regiones en vías de desarrollo, sino también, en menor medida, en los países más avanzados económicamente, por lo que el nombre y la ubicación de la institución específica no son tan relevantes. En este sentido, el País X se utiliza para canalizar la experiencia del Hombre Común.

Evaluaciones de necesidades de información

Hace diez años, el Centro Técnico para la Cooperación Agrícola y Rural (CTA, por sus siglas en inglés) comenzó a realizar una serie de evaluaciones de necesidades de información agrícola en la región Pacífico de ACP¹. La principal razón para emprender estos estudios fue permitir al CTA identificar las necesidades de información agrícola de actores y beneficiarios clave de productos y servicios del CTA, incluidas las necesidades de los beneficiarios en términos de creación de capacidades para la gestión de la información y la comunicación (ICM, por sus siglas en inglés). Los estudios en la región Pacífico se realizaron durante 2004 y 2005; en 2005 comenzaron las evaluaciones de necesidades de información en la región Caribe de ACP, y en los años subsiguientes se realizaron en la región África de ACP.

Los informes de evaluación se utilizaron para sentar las bases de un nuevo ejercicio de establecimiento de prioridades que se puso en práctica en las regiones Pacífico y Caribe de ACP en 2006 (Walton, Gumbs y Webster 2008). La intención, dada la limitada cantidad de fondos disponibles, fue identificar las intervenciones más importantes y útiles que el CTA

¹ Se refiere a países de África, el Caribe y el Pacífico (ACP) que han firmado la Convención de Lomé (1975) y el Acuerdo de Cotonou (2000). La Convención de Lomé fue un acuerdo de ayuda e intercambio comercial entre la Comunidad Europea y 71 países de la región ACP; el Acuerdo de Cotonou, que reemplazó la Convención de Lomé es un acuerdo de cooperación entre la Unión Europea y 79 países de la región ACP. El CTA es una institución internacional que nuclea al Grupo de Estados de la región ACP y a la Unión Europea.

podía realizar. Sobre la base de entrevistas, cuestionarios y grupos de muestra que abarcaron a 332 personas de 129 instituciones ubicadas en 15 países de las regiones Caribe y Pacífico, la primera prioridad resultó ser abordar la falta de estrategias de gestión de la información y la comunicación en las organizaciones agrícolas de las dos regiones de ACP. Es beneficioso destacar que la solicitud de ayuda para desarrollar estrategias de ICM ocupó el primer lugar entre los ejercicios posteriores de establecimiento de prioridades en la región África de ACP. Solo por este motivo, el CTA ya tenía la justificación para emprender el desarrollo de estrategias de ICM con sus organizaciones asociadas.

Estrategia de gestión de la información y la comunicación

Una estrategia de ICM bien diseñada e implementada con éxito puede contribuir a que una organización alcance sus metas y objetivos estratégicos; la falta de una estrategia eficaz y coherente de ICM puede ser un obstáculo importante para el desarrollo agrícola y rural. Con esto en mente, el CTA comenzó una serie de talleres de desarrollo de estrategias de ICM en octubre de 2008. Anteriormente, en marzo de 2006, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés) había desarrollado un módulo de e-learning llamado ‘Invertir en información para el desarrollo’ en su Kit de Recursos de Gestión de la Información (IMARK, por sus siglas en inglés), y este módulo fue la base para el primer taller del CTA que se desarrolló en San Vicente y las Granadinas para participantes de la región Caribe de ACP.

Se aprendieron muchas lecciones en el taller de la región Caribe y en los talleres subsiguientes². Con el tiempo, el diseño del curso y los materiales de capacitación cambiaron completamente, y es correcto decir que el servicio mejoró. El quinto taller, realizado en Uganda en noviembre de 2011, se pensó, en parte, para que fuera la prueba final de los dos manuales de desarrollo de estrategias de ICM (el manual del usuario y la guía del facilitador) elaborados por el CTA. Sobre la base de las lecciones aprendidas de este último taller, y luego de otra etapa de mejora, el CTA publicó los dos manuales en 2012³ (Gumbs 2012; Walton y Kebede 2012).

Desarrollo de estrategias

Entusiasmado con la perspectiva de implementar el desarrollo de estrategias de ICM en una situación real, tuve la fortuna de trabajar con un ministerio de agricultura en un momento en el cual intentaba revitalizarse. En pocas palabras, el ministerio no estaba gestionando bien sus actividades de información y comunicación, y el personal vagaba sin dirección estratégica, con poco entusiasmo y habilidades reducidas. La consecuencia de esto era que los productos y servicios ofrecidos a los principales interesados (agricultores y agricultoras) estaban desactualizados, eran inadecuados o innecesarios y su calidad era muy baja. Las respuestas habituales a preguntas como “¿Por qué hace este video?”, “¿Cuáles son sus expectativas respecto de este programa radial?” y “¿Dónde encuentra información para sus actividades de investigación?” eran, en su mayoría, inadecuadas y mostraban falta de conciencia estratégica. Se necesitaba con urgencia una estrategia de gestión de la información y la comunicación.

² En Fiji, para los participantes de la región Pacífico de ACP, septiembre 2009; Namibia, participantes sudafricanos, noviembre 2009; Ghana, participantes anglófonos de África occidental, octubre 2010; y Uganda, participantes de África oriental, noviembre 2011.

³ La FAO también aprovechó la oportunidad para revisar su módulo de e-learning IMARK basándose en la Guía del Facilitador, y existen referencias cruzadas entre la Guía y el módulo IMARK revisado. El módulo IMARK revisado será lanzado en 2013.

Utilizando el manual de desarrollo de estrategias de ICM del CTA, comencé a reunirme con personal jerárquico para identificar las cuestiones que había que abordar y el modo en que podíamos hacerlo. A la vanguardia de nuestros debates se encontraba el impacto que tendría el desarrollo de estrategias de ICKM (*Information Communication Kit Management*, Gestión de Kits de Información y Comunicación) sobre nuestra organización, es decir, el ministerio. Los principales impactos que identificamos fueron los siguientes:

- Los roles del personal y cómo pueden cambiar/están cambiando; por ejemplo, el cambio de nombre del personal de investigación y ganadería por ‘funcionarios de información’;
- La reorganización física de los departamentos y el aumento concomitante de la transversalidad, los equipos virtuales que navegan más allá de los límites organizacionales tradicionales para producir resultados específicos;
- El impacto de las políticas y los procedimientos internos a medida que las prácticas de ICM se integran más profundamente en los programas de trabajo de los departamentos; y
- El grado de aprendizaje, a nivel individual y organizacional, necesario para implementar la transición hacia un sistema más integrado de gestión de la información y el conocimiento.

Con el fin de comprender el ambiente en que estas cuestiones deben desarrollarse, he preferido examinar, en detalle, solo un aspecto de la implementación de la estrategia ICKM: el rol de la administración de la información y el conocimiento en un equipo de investigación. En primer término, examinaré el tema de la gestión de la información antes de evaluar su rol en la gestión de la investigación.

Gestión de la información

El manejo de las actividades de investigación dentro de un ministerio de agricultura (o algún tipo de organización, en ese sentido) resulta sumamente complejo, particularmente desde el punto de vista de la información, la comunicación y el conocimiento. Los investigadores invierten mucho en información y conocimiento porque estos elementos son las bases en las que se asienta la generación del conocimiento. De esto se desprende que si es difícil el acceso a las investigaciones anteriores, en especial, a la información sobre las investigaciones anteriores del propio país o región, la investigación actual queda comprometida. De la misma manera, si el acceso a la información reciente sobre el tema de la investigación actual resulta inadecuado o inexistente, ese hecho también compromete la calidad y adecuación de la investigación realizada. Esto es lo que sucedió con el ministerio de agricultura. Evidentemente, la solución (y la que fue efectivamente recomendada) pasa por mejorar el acceso a la información mediante un mejor proceso de recopilación, organización y administración de obras de investigación histórica, y también por facilitar los canales para obtener información científica adecuada y actualizada a partir de fuentes externas. El enunciado parece simple pero ¿cómo se hace para ponerlo en práctica?

Como sucede con muchas organizaciones similares del mundo en vías de desarrollo, la ausencia de recursos y habilidades representa una restricción significativa. Esto podría significar que muchas actividades clave, tales como las ya señaladas, no resultan fáciles de implementar sin algún tipo de intervención. Por ejemplo, la recopilación, organización y administración de obras de investigación histórica son tareas que requieren una alta capacitación de los bibliotecarios, así como una comprensión del proceso de investigación y cierto grado de concientización sobre las prácticas y técnicas agrícolas locales. En el caso del ministerio, puede haber un conocimiento de las prácticas y técnicas agrícolas locales o bien una comprensión del proceso de investigación; no existe una capacitación bibliotecaria de alto nivel. Se puede deducir que a menos que se adopte un enfoque diferente, no hay posibilidades de implementar esta estrategia con éxito.

La solución es plantear el enfoque desde el ángulo opuesto: no se trata de una responsabilidad del área bibliotecaria sino de un tema de gestión de la investigación y se deben transferir las aptitudes específicas de catalogación e indexación de alto nivel a un integrante (o a varios) del equipo de investigación. La propuesta consiste en identificar un integrante que reúna los requisitos necesarios (preferentemente más de una persona) del equipo de investigación y proporcionar capacitación intensiva sobre catalogación e indexación dentro de un marco de recopilación, organización y administración de recursos de información. Se crea así una nueva posición de “funcionario de información de investigación” dentro del equipo de investigación. Si bien el candidato elegido trabajará para el director de la investigación, también deberá ser un integrante clave del equipo ICKM, que incluirá funcionarios clave de similar condición de otros departamentos y del sector de información. La supervisión del trabajo de los funcionarios departamentales en materia de información será responsabilidad de los respectivos directores de departamento; el programa de trabajo –y, por ende, sus prioridades– será determinado únicamente por la estrategia ICKM, que es una parte integral del plan social general. Una efectiva supervisión y evaluación permitiría un mejor despliegue de recursos.

Gestión de la investigación

Si la gestión de la investigación tomase en cuenta la gestión de las obras de investigación histórica (y los datos de la investigación principal) no garantizaría por sí misma la participación de los investigadores, excepto en carácter de “usuarios” básicos de información. El análisis y la observación de los integrantes del equipo de investigación del ministerio indicaron que, en general, contaban con muy poca información y aptitudes de administración de conocimientos; en otras palabras, no son alfabetos informacionales de acuerdo con la definición más concisa de “alfabetización informacional”. “Para ser alfabeto informacional, un individuo debe estar en condiciones de reconocer cuándo la información resulta necesaria y tener la capacidad de ubicar, evaluar y utilizar efectivamente dicha información.” (ALA 1989).

La participación de los investigadores en la gestión de información resulta decisiva por dos razones: 1) por su propio beneficio, para ser investigadores más eficientes; y 2) para que los recursos desarrollados como herramientas de la gestión de investigación sean realmente utilizados, es decir, que la inversión (tiempo, energía y fondos) sea redituable. En muchas ocasiones he observado recursos muy útiles que fueron creados para beneficio de un grupo particular de personas que resultaron subutilizados o que no totalmente desaprovechados. Esto se relaciona tanto con *el proceso* con el que se ha creado un recurso particular como con *la forma* que el mismo adopta: su accesibilidad y facilidad de uso. La única manera de asegurar la utilización –y utilidad– de un recurso consiste en diseñarlo y desarrollarlo en participación con los supuestos beneficiarios.

La mayoría de los investigadores del ministerio no contaba con un sistema de archivo adecuado y efectivo para la documentación y datos de investigación relevantes, no aplicable a los materiales impresos ni a los archivos digitales. Esto se puso de manifiesto cuando se le solicitó al personal que ingrese detalles de sus proyectos de investigación en un nuevo sistema de información (diseñado con la participación del mismo equipo). Con un conocimiento rudimentario de los diferentes componentes (por ejemplo, objetivos, insumos, producción, resultados) del diseño del proyecto de investigación –sin la ayuda de la variabilidad del uso de terminología de los donantes externos– y una pobre administración de archivos, a las personas les resultaba difícil ubicar los materiales relevantes y transferir los datos al nuevo sistema de información.

Integración de la ICKM y gestión de la investigación

En base a lo expuesto anteriormente, los principales temas son el acceso limitado a la información de investigación (histórica y actual), pobres habilidades de gestión de investigación y temas con terminología de proyectos. Señalando los aspectos positivos, contamos con una estrategia documentada para mejorar el acceso a la información de investigación (histórica y actual) y la gestión de proyectos y actividades de investigación; por lo tanto, la solución consiste en amalgamar estos elementos y desarrollar un nuevo conjunto de pautas y procedimientos de gestión de investigación. Por lo general, el personal admite que los procedimientos existentes en gestión de la investigación no fueron bien documentados y, en consecuencia, no fueron aceptados; aquí se plantea un tema que debe ser considerado. Un colega del proyecto comenzó a trabajar con el equipo de investigación con el fin de diseñar un proceso simple y efectivo para administrar la investigación; en ese momento comencé a participar y planteamos la forma de incorporar la ICKM al proceso. La idea consistió en incorporar elementos tanto de “incentivos” – todas las herramientas y recursos que Ud. *puede* utilizar – como “obligaciones” – todas las herramientas y los recursos que Ud. *debe* utilizar.

Se identificaron fases diferenciadas en el proceso (el término “proyecto” se refiere a toda actividad diferenciada como una prueba particular, sea o no un proyecto o parte del mismo):

- Concepción del proyecto
- Implementación del proyecto
- Conclusión del proyecto

La concepción del proyecto es el punto en el cual un investigador determina que se necesita de una actividad de investigación. En este punto el investigador (o equipo de investigación) necesita saber qué investigación se ha efectuado en el pasado (para garantizar la no duplicación) con el fin de demostrar o justificar que la nueva propuesta es innovadora y está basada en una investigación anterior. Una vez que el sistema de información sea completamente operativo, puede ser utilizado para generar una lista de todas las actividades anteriores de investigación, con información sobre cada actividad que incluya los principales resultados. La redacción actual de las pautas de gestión de la investigación exige que el proponente presente una revisión de la investigación anterior y una justificación de la nueva actividad. Si la propuesta del proyecto resulta aprobada, se crea un registro en el sistema de información con información importante sobre todos los aspectos de la actividad. La idea es que a partir de este punto en adelante, la información sobre la actividad sea públicamente disponible y localizable.

Implementación del Proyecto – una vez implementada la actividad de investigación, el sistema de información permite al equipo de investigación actualizar el registro de actividades del proyecto en forma permanente; permite, por ejemplo, agregar informes sobre cumplimiento de objetivos u otros informes o publicaciones relacionadas, o agregar nuevos miembros del equipo. De esta manera, cualquier persona puede obtener una imagen completa de esta y otras actividades de investigación en el momento que lo desee. Esto es completamente diferente de lo que sucedía anteriormente, cuando una solicitud de una simple lista de las actividades de investigación en curso hubiese requerido la participación de varias personas en la búsqueda de la información solicitada. El sistema de información es más que un simple repositorio de información; es un componente clave de la base de conocimiento de la organización. Con el fin de agregar valor a los datos aportados, el funcionario de información de investigaciones

supervisa el proceso para garantizar que los datos cumplan con las normas correspondientes y que las descripciones y etiquetas agregadas sean correctas.

Finalización del proyecto -al término de la actividad del proyecto, se deben incluir en el registro de actividades todos los informes y otros materiales del mismo. Los materiales incluyen todo tipo de material impreso o digital, incluidos los informes de conferencias, artículos periodísticos, artículos de diarios, guiones de programas de radio y, tal vez lo más importante, material de capacitación y extensión, desde folletos y guías de autoayuda a videos de YouTube⁴. En otras palabras, cualquier persona puede ver los resultados previstos y reales de los proyectos y tener acceso a la información. De acuerdo con las nuevas normas de investigación, el sistema de información debe utilizarse para producir informes periódicos y finales; en otras palabras, si su informe trimestral no se encuentra en el sistema de información, no puede presentarse y el trabajo no se considerará realizado. Debido a su vinculación con un nuevo sistema de evaluación del rendimiento, este es un incentivo significativo y constituye el cambio más importante en la forma en que se llevará a cabo la investigación. Además, refleja el impacto de la implementación de un nuevo sistema de gestión de información en materia de investigaciones.

Creación de capacidades para la ICKM

En esta sección, reflexionaré sobre un componente clave del desarrollo de la estrategia de ICKM, a saber:

- El grado de conocimiento, a nivel individual y organizacional, necesario para implementar la transición hacia un sistema más integrado de gestión de información y conocimiento.

Desde el comienzo, fue evidente que las habilidades de ICKM de los investigadores del ministerio eran generalmente inexistentes y, en el mejor de los casos, limitadas. ¿Pero qué significa realmente esto? En la práctica, la brecha de las habilidades abarca varias cosas. Por ejemplo, la incapacidad para gestionar eficientemente los materiales de información, en formatos impresos y digitales, está relacionada con la capacidad de organizar y recuperar materiales de información, por ejemplo documentos de proyectos, artículos de publicaciones científicas e informes. Ya se han comenzado a dictar cursos de capacitación sobre habilidades prácticas y fundamentales como organización de archivos y carpetas en unidades de disco, y organización de documentos impresos y otros materiales para que puedan ser fácilmente recuperados.

Otra cuestión significativa fue la capacidad de identificar y localizar la información requerida. En parte, esta limitación tiene que ver con el conocimiento de los recursos disponibles (internos y externos) como así también con el acceso a dichos recursos y el conocimiento de la forma de recuperarlos. De esta manera, aunque fuera posible acceder a los recursos de información necesarios, los investigadores sólo cuentan con un conocimiento limitado de los mismos y de la forma de acceder a estos recursos. Un aspecto interrelacionado de esta limitación tiene que ver con la capacidad de formular la cuestión correcta. Debido al énfasis actual en la “innovación” en el desarrollo agrícola –un atributo positivo en el mismo sentido del desarrollo “sostenible” y “participatorio”- es importante considerar cómo se planteó la cuestión inicial de la investigación (y, por lo tanto, la

⁴ Se ha considerado la posibilidad de archivar los datos de investigación como parte del sistema de información. A la fecha, no se ha implementado ningún sistema efectivo y coherente de gestión de datos –resultados de ensayos, cuestionarios, etc.-, y como consecuencia de este hecho, los datos se pierden o borran con facilidad.

información). Creo que esta cita del cofundador de Google, Sergey Brin, en una conversación con Jemima Kiss, lo dice todo: *“Cualquier conversación que tengo sobre innovación comienza con el fin último –en este caso lo que el lector intenta lograr, y lo que lo haría mejor (...J No tengo una solución –sólo estoy diciendo que creo que plantear el problema correctamente es tal vez más importante que definir la solución”*(The Guardian, 18 de junio de 2009, Sección de Tecnología, Pág. 1-2).

La posición de **funcionario de información de investigación** –un nuevo puesto- es fundamental para satisfacer las necesidades en materia de creación de capacidades de ICKM. Es una nueva posición por lo que no existen precedentes, aunque existen precedentes en bibliotecas universitarias de Australia y otros lugares: un bibliotecario con responsabilidad especial para asistir a investigadores y estudiantes de investigación. La siguiente es una lista de nueve habilidades fundamentales identificadas en un estudio realizado a mediados de 2010 para las Bibliotecas de Investigación del Reino Unido (Auckland 2012, p.39):

- Excelente dominio de **herramientas bibliográficas y otras herramientas de búsqueda** en la disciplina/materia
- Excelentes habilidades de **diseño de cursos de capacitación en alfabetización informacional** (tanto presenciales como virtuales) para satisfacer las necesidades de los diferentes tipos de investigadores.
- Excelentes aptitudes en materia de **descubrimiento de información**, búsqueda bibliográfica, etc.
- Conocimiento necesario para brindar asesoramiento sobre **citas y referencias y sobre el uso de software de gestión bibliográfica**
- Habilidad para asesorar a los investigadores en forma proactiva sobre los **servicios bibliotecarios apropiados para el mercado**
- Conocimiento sólido sobre **fuentes de datos** disponibles en la disciplina/materia
- Excelente dominio del **contenido** disponible en la disciplina/materia
- Conocimiento de los **intereses cambiantes en materia de investigación local**.
- Habilidad para apreciar las **necesidades de los investigadores y el proyecto**, incluyendo aptitudes efectivas de audición.

Un ejemplo muy claro de las habilidades requeridas por un funcionario de información de investigación. Sin embargo, estas habilidades de alto nivel no existen en el País X, por lo que se ha iniciado un programa para ayudar a desarrollar estas habilidades en el nuevo funcionario de información de investigación. Es necesario que el nuevo funcionario conozca todos los aspectos de la ICKM y comprenda plenamente el sistema de información, su software, procesos y procedimientos. También es necesario que adopte una actitud adecuada para el rol que está desempeñando; es decir, que esté dispuesto a trabajar en equipo, que cuente con excelentes habilidades de comunicación y que pueda capacitar a otras personas. Si bien la lista de necesidades de capacitación es extensa, he comenzado a trabajar con el personal existente en algunas de estas habilidades. Cuando el puesto sea finalmente cubierto, dejaré de ser capacitador para convertirme en un mentor permanente.

Conclusión

En el ejemplo que he descripto, procuré demostrar cómo uno convierte un imperativo estratégico en una serie de medidas progresivas, en cuyo centro se encuentra la ICKM en todas las áreas operativas. Visto de otro modo, es un intento de nombrar a todos los miembros del personal como trabajadores de la información y el conocimiento, proporcionándoles el apoyo requerido para que puedan obtener las habilidades necesarias para el cumplimiento de sus

funciones. En el pasado, los bibliotecarios y otros trabajadores de la información han tendido a ir más allá de la biblioteca en la provisión de cursos de capacitación en alfabetización informacional, pero siguen siendo “bibliotecarios”; el próximo paso es ir más allá de esta nomenclatura limitante e integrar la práctica y transferencia de dichas habilidades a todas las áreas operativas de una organización agrícola.

Referencias

American Library Association (1989). The Presidential Committee on Information Literacy: final report, retrieved 20 May 2013 from: (Asociación Americana de Bibliotecas (1989). Comisión Presidencial de Alfabetización Informacional: informe final, consulta 20 de mayo 2013 en: <http://www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/presidential>

Auckland, M. (2012). “Re-skilling for research: An investigation into the role and skills of subject and liaison librarians required to effectively support the evolving information needs of researchers: Conducted for RLUK”. (Una investigación del rol y las habilidades de los bibliotecarios especializados para satisfacer en forma eficaz las necesidades de información de los investigadores: Realizada para RLUK”). Retrieved February 8, 2012 from the Research Libraries UK website: (Consulta: 8 de febrero de 2012 en el sitio web de Bibliotecas de Investigación del Reino Unido: <http://www.rluk.ac.uk/content/re-skillingResearch>)

Gumbs, B. (2012). *Information and communication management strategy development: a toolkit for agricultural and rural development organisations – user’s guide*. (Desarrollo de la estrategia de gestión de la información y la comunicación: kit de herramientas para las organizaciones de desarrollo agrícola y rural –guía del usuario). Wageningen: CTA.

Kiss, J. (2009). “Secrets of a nimble giant”, retrieved 17 May 2013 from: (“Secretos de un gigante astuto”, consulta: 17 de mayo en: <http://www.guardian.co.uk/technology/2009/jun/17/google-sergey-brin>.)

Walton, P. (2000). “Isolation and professional adaptation” (“Aislamiento y adaptación profesional”), paper presented at the 10th IAALD World Congreso (ponencia presentada en el 10º Congreso Mundial de IAALD, Dakar, Sénegal, 24–28 de enero de 2000. *IAALD Quarterly Bulletin*, 45(3/4): 93–97.

Walton, P.; Gumbs, B. & Webster, C. (2008). “From needs assessment to strategic priorities: (Ponencia presentada en la Conferencia Mundial sobre Información Agrícola y Tecnología de la Información de IAALD /AFITA /WCCA 2013, Atsugi, Japón, 24–27 agosto 2008.

Walton, P. & Kebede, G. (2012). *Information and communication management strategy development: a toolkit for agricultural and rural development organisations – facilitator’s guide*. (Desarrollo de la estrategia de gestión de la información y la comunicación: kit de herramientas de las organizaciones de desarrollo agrícola y rural – guía del facilitador). Wageningen: CTA.