

## Gestión del conocimiento. Parte II. Modelo de gestión por procesos

Dra. C. María Aurora Soto Balbón<sup>1</sup> y Dra. C. Norma M. Barrios Fernández<sup>2</sup>

### RESUMEN

A partir de análisis crítico del estado del arte de la gestión del conocimiento, el estudio de los principales modelos para su aplicación en las organizaciones y el diagnóstico realizado en los portales del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de Cuba, se propone un modelo para la gestión del conocimiento en las organizaciones que se adecue a las condiciones y peculiaridades del país.

*Palabras claves:* Gestión del conocimiento, modelos, Cuba.

### ABSTRACT

Based on a critical analysis of the state of the art of knowledge management, the study of the main models for its application in organizations and the diagnose carried out at the Cuban Department of Science, Technology and Environment, a model for knowledge management in the organizations that be adapted to the conditions of the country is proposed.

*Key words:* Knowledge management, models, Cuba.

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): Soto Balbón MA, Barrios Fernández NM. Gestión del conocimiento. Parte II. Modelo de gestión por procesos . Acimed 2006;14(1). Disponible en:

[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_3\\_06/aci05306.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_3_06/aci05306.htm) Consultado: día/mes/año.

Como resultado de la investigación realizada, tanto en el sentido teórico al indagar en la literatura especializada sobre los elementos conceptuales y modélicos de la gestión del conocimiento, como en el sentido práctico con el diagnóstico de la expresión del conocimiento organizacional en los portales del CITMA, se llegó a la conclusión de que es necesario elaborar una modelo específico para el desarrollo de la gestión del conocimiento, que se adecue a las peculiaridades nacionales y propicie el uso de los portales como herramienta para la organización y el control de la gestión del conocimiento.

Está claro que disponer de los recursos de información en un sitio de información, bien a nivel de intranet, extranet o de un portal de información, no garantiza necesariamente la perfección de su uso. Los mayores problemas que se relacionan directamente con la

eficacia y eficiencia del uso y manejo de la información son la ausencia de su organización o su inconsistencia y por ello, es necesario considerar el establecimiento de un programa para la elevación de la cultura de la información, que se desarrolla actualmente por medio del cumplimiento de los parámetros establecidos en la Política Nacional de Información.

El modelo de gestión del conocimiento que se propone en esta contribución parte del reconocimiento de la necesidad de la organización de mejorar los recursos corporativos -de información, tecnológicos, humanos, financieros. Se centra en la gestión de información para obtener y ordenar el conocimiento organizacional, y emplea para ello proyectos en los procesos de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación. Jerarquiza el uso de la herramienta portal para compartir y utilizar el conocimiento en el desarrollo cualitativo de la organización y para evaluar la expresión de la gestión del conocimiento organizacional.

## REFERENTES TEÓRICOS DEL MODELO

En el modelo que se propone, están presentes los fundamentos teóricos y prácticos de diferentes autores, para responder de forma integradora a las necesidades de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Si se realiza un análisis de los seis procesos del modelo de “Rotación del conocimiento”, se puede concluir que éstos pueden asociarse también a la gestión de la información.<sup>1</sup>

Este modelo es referente obligado, porque es el primero que plantea la incorporación de las actividades que generan el conocimiento en cualquier organización y la utilización de sus resultados para la realización de nuevas actividades, funciones y aplicaciones que se emplearán nuevamente en la organización para la generación de nuevos conocimientos y su exteriorización fuera de la organización (figura 1).

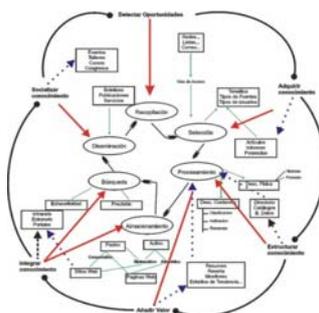


Fig.1. Interpretación del modelo rotación del conocimiento.

También, se emplearon los referentes conceptuales del modelo de Larry K, denominado “Integración de tecnologías”, que enfatiza en la diversidad de fuentes del conocimiento y su presentación por medio de un portal (figura 2).<sup>2</sup>



Técnicas (varias)

Tecnologías (varias)

- Portal
- Trabajadores-Sociedad
- Gestión de información: Es el centro del modelo propuesto, porque significa la obtención y ordenamiento del conocimiento organizacional para integrar los recursos de información, tecnológicos, humanos y financieros en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.
- Procesos: Son los pasos o procedimientos que se emplean en la concepción y la ejecución de proyectos para el diagnóstico, diseño, implementación y evaluación del conocimiento en una organización. En cada proceso, se realizan proyectos como herramientas para la integración sistémica de acciones que se ejecutan en los procesos para el aprovechamiento y la utilización del conocimiento, la información y la experiencia acumulada.

Para iniciar cualquiera de los procesos debe existir la información necesaria y gestionarse correctamente. El resultado de la ejecución de los proyectos que se desarrollan en cada proceso para enriquecer el conocimiento organizacional, puede compartirse entre los trabajadores y la sociedad por medio de su interacción con el portal de la organización (tabla 1).

Tabla 1. Componentes del modelo.

Procesos	Acciones
Diagnóstico	- Análisis de la situación actual. - Establecer definiciones prácticas. - Establecer posición estratégica actual. - Análisis de recursos. - Análisis de requerimientos.
Diseño	- Desarrollo de la estrategia de conocimiento. - Definición de meta estratégica. - Diseño de arquitectura de conocimiento. - Creación del clima organizacional.
Implementación	- Ejecución de los planes desarrollados. - Revisión de la estrategia.
Evaluación	- Aplicación de mediciones. - Interpretación de resultados.

Las tareas a desarrollar en cada acción de los procesos estarán sujetas a las condiciones que se creen en cada organización y pueden emplearse técnicas y procedimientos diversos, como el bechmarking, la reingeniería, la matriz DAFO, entre otros.

#### Proceso de diagnóstico

Para que pueda desarrollarse una estrategia exitosa, primero debe saberse en que estado se encuentra una organización. Un análisis basado en la posición estratégica en que se halla la organización es importante para establecer el punto de partida desde el cual se desarrollará la estrategia.

El objetivo del proceso de diagnóstico es determinar los recursos corporativos que expresan el conocimiento de la organización y su utilización para proponer proyectos que permitan la representación del conocimiento organizacional, su aprovechamiento y uso en el mejoramiento cualitativo de la organización. Las acciones que incluye este proceso son las siguientes:

- **Análisis de la situación actual:** El diagnóstico se realiza para conocer la situación actual; el resultado de la realización de este proceso es el que orientará los planes de acción dentro del desarrollo estratégico de la organización.
- **Establecer definiciones prácticas:** Es necesario establecer una definición práctica de aquello que cada organización entiende por conocimiento. Para una entidad, pueden ser “patentes”, en otras, “capacidades” o también, “experiencia”. En nuestro objeto de análisis, se establece que el conocimiento se refleja en documentos, metodologías, procedimientos, informes, etcétera.
- **Establecer la posición estratégica actual:** Significa identificar el nivel de acceso o las barreras del conocimiento. Este análisis se establece entre las siguientes categorías: especiales, temporales y sociales. Es decir, dónde residen (entidades), cuál es el marco de tiempo aplicable -memoria organizacional, intercambio de conocimiento, entre otros-, y cuál es el orden jerárquico, funcional y cultural en que se contextualiza, aquello que dificulta o favorece el intercambio de los conocimientos.
- **Análisis de recursos:** Busca identificar las categorías de conocimiento que existen, requiere determinar las fuentes internas y externas, como la investigación y desarrollo, la relación con otras entidades, las fuentes que existen o se utilizan en la organización, sus relaciones, el nivel en que se encuentra actualmente y el nivel que se desea alcanzar.
- **Análisis de requerimientos:** Comprende los requerimientos asociados a la implementación del proyecto, analiza la naturaleza y el entorno del proyecto, funcionalidad y planes de acción.

### **Proceso de diseño**

El objetivo de este proceso es establecer la base lógica y técnica sobre la que se desarrollarán los diferentes proyectos del conocimiento en la organización. Incluye las siguientes acciones:

- **Desarrollo de una estrategia de conocimiento:** Orientada a establecer el curso que permita a la organización ir del estado actual al estado deseado. Tiene como objetivo establecer los planes de desarrollo y la dirección de los proyectos.
- **Definición de una meta estratégica:** Tiene como objetivo establecer la dirección a la que se orientan los proyectos. Para que una meta se cumpla, debe tener las siguientes características:
- **Específica:** definida con claridad de modo que cualquiera pueda entenderla y saber qué se pretende lograr.
- **Medible:** a partir de un diseño apropiado de los indicadores.
- **Consensuada:** Esto facilita la respuesta a los cambios que pueda implicar la modificación de una meta según avance el proyecto. Este consenso se basa en compartir la información y crear compromiso alrededor del proyecto.
- **Real:** Debe reflejar el alcance real en torno a cada uno de los factores que intervienen en su desarrollo.

- Marco de tiempo: Requiere de un marco de tiempo determinado, fijar una meta razonable según los recursos, los conocimientos y la experiencia disponible.

Una vez definida la meta, se debe desglosar en objetivos, según los niveles de ejecución que se planteen. Para que los objetivos sean verificables, deben presentar explícitamente los logros y los plazos en que deben cumplirse, es decir, deben describirse en términos que permitan generar indicadores sólidos de evaluación de las implementaciones asociadas. Además, debe considerarse explícitamente el contexto que define la visión, la meta y la filosofía corporativa que representa a toda la organización.

- Diseño de una arquitectura del conocimiento: con el fin de establecer elementos como:
- Las inversiones en tecnología: determinar las necesidades orientadas a soportar los proyectos
- Los esquemas de desarrollo o integración de software: establecer las directrices de desarrollo e integración de software para apoyar el proceso de gestión del conocimiento.
- Los esquemas de arquitectura de hardware: organización y estructuración de los sistemas de hardware para soportar los programas.
- El clima organizacional: busca apoyar estratégicamente mediante la información: beneficios esperados, objetivos y premisas, estrategia desarrollada y sus medidas, resultados esperados y obtenidos.

### **Proceso de implementación**

Este proceso tiene como objetivo implementar el proyecto, así como establecer sus directrices básicas. Incluye:

1. Ejecución de los planes desarrollados: Cada uno de los proyectos debe ejecutarse según el cronograma o plan establecido.
2. Revisión de la estrategia: Deben revisarse periódicamente, tanto las metas como los objetivos y planes asociados a la estrategia.

### **Proceso de evaluación**

Su objetivo es evaluar los resultados de la implementación de los proyectos, validar la estrategia de conocimiento y retroalimentar el proceso de diagnóstico para generar un nuevo ciclo de la gestión del conocimiento.

Este proceso establece que, una vez realizada la implementación de los proyectos y sus respectivos planes, estos deberán evaluarse por medio de cierto número de mediciones de la gestión, y ello permitirá mostrar los resultados obtenidos en la incorporación del proyecto en el contexto de la organización.

Un indicador se define como una medición que permite el seguimiento y la evaluación periódica de las variables claves de la organización, mediante comparaciones con sus correspondientes referentes internos y externos.

Las comparaciones internas permiten mostrar los avances desde el punto de vista histórico de la visión de la organización. Sin embargo, una comparación con el exterior

permitirá mostrar el impacto real de los avances, debido a que permite comparar efectividades relativas.

Para realizar estas evaluaciones, pueden aplicarse diferentes modalidades:

- Mediciones cuantitativas: variables previamente definidas y que tienen un significado.
- Mediciones cualitativas: por medio de métodos no numéricos.
- Observación: corresponde a las opiniones del personal previamente capacitado para evaluar temas de interés.

Este proceso incluye:

1. Aplicación de las mediciones: Definición del método y la técnica para obtener la información y ejecución de las mediciones según las acciones definidas para obtener la información necesaria.
  2. Interpretación de los resultados: Comprende el procesamiento y análisis de los datos obtenidos para determinar la información para la que se ha creado el indicador. Según el volumen de información, puede validarse el uso de la herramienta seleccionada.
- Herramientas: Son los métodos, técnicas y tecnologías que se utilizan en la evaluación de las fuentes, recursos, sistemas y necesidades.

El método que propone el modelo es la metodología para la evaluación de portales que se presenta también en esta contribución. Las técnicas que pueden emplearse estarán condicionadas por el desarrollo de la organización de forma coherente con otras herramientas como la gestión de la calidad, la planificación estratégica, la reingeniería, entre otras, porque se conciben de forma integrada y como parte de la estrategia de cualquier organización moderna y se nutren de una eficiente gestión de la información.

- Portal: Sitio web que sirve como punto de inicio en la navegación, referencias y organización de los contenidos en Internet, que incluye diferentes modalidades de servicios según sus desarrolladores.

En el modelo, el portal se convierte en la herramienta que facilita compartir y utilizar el conocimiento de la organización en su desarrollo y para evaluar la expresión de la gestión del conocimiento organizacional.

- Trabajadores–sociedad: Son los actores que intervienen en el proceso de gestión del conocimiento organizacional. Su relación con la organización por medio del portal permite la socialización e interiorización del conocimiento y, consecuentemente, el enriquecimiento del capital intelectual de la organización y la sociedad.

## **IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Para la implementación del modelo de gestión del conocimiento en una organización, se requiere de la instrumentación de una metodología y una estrategia.

La implementación de la estrategia supone la realización de un conjunto de acciones que se cumplirán por medio de la metodología y los procedimientos que se establezcan a tal efecto. Por ello, se definen las siguientes acciones:

1. Metodología de implementación.
2. Metodología de evaluación de portales y sitios web.

### **Metodología de implementación**

La metodología consta de cuatro pasos sucesivos, diferenciados por el objetivo que se persigue en cada uno de ellos.

Primero: Determinación y evaluación del estado actual: corresponde con el diagnóstico realizado y el inventario de recursos y servicios, tanto los que están disponibles como la identificación de aquellos que pueden instrumentarse por medio de la ejecución de los diferentes proyectos.

Segundo: Definición de las metas: se establece según el diagnóstico realizado sobre la información y el conocimiento existente en la organización.

Por tanto, como parte del proceso de diseño, se propone instrumentar el modelo de modo que se centre su acción en la asignación de contenidos, de modo tal que reflejen realmente el potencial del conocimiento existente en la organización.

Tercero: Desarrollo de proyectos: se realiza a partir de la ejecución de las acciones de la estrategia diseñada a este efecto y que permitirá incorporar progresivamente los contenidos, según se estructuran en las diferentes bases de datos y aplicaciones para expresar el conocimiento de la organización y su relación con el entorno.

Cuarto: Análisis de resultados: analiza la correspondencia entre los resultados de la determinación del estado actual con las metas que define la organización y la definición de los proyectos de conocimiento que se ejecutan para establecer las diferencias que deben ser objeto de un nuevo diagnóstico.

Puede utilizarse, en el análisis de resultados, la metodología de evaluación de sitios Web y portales que se propone en el próximo acápite para evaluar esta relación cuando se emplean portales para facilitar la gestión del conocimiento.

Los pasos de la metodología no constituyen sistemas cerrados, sino que se enriquecen con las ideas, según las necesidades propias de cada organización donde se emplee la metodología, pero siempre en consideración a que los instrumentos que se apliquen y las acciones que se planifiquen respondan a los objetivos que se buscan en cada una de ellas.

La aplicación de la metodología tiene carácter sistémico y cíclico, porque la evaluación constituye una retroalimentación para el diagnóstico, y modifica las acciones que se realizarán, tanto desde el punto de vista del conocimiento como de su arquitectura (figura 4).



Fig. 4. Estructura de la metodología.

## METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PORTALES

### Pasos

1. Determinar el inventario de recursos que deben representarse en el portal, en correspondencia con los objetivos de la organización.

Para obtener este inventario, debe aplicarse cualquier herramienta que posibilite desarrollar una lista de los recursos y servicios que se corresponden con el objetivo social de la organización y que se deben socializar mediante el portal.

2. Determinar los recursos organizacionales que están representados en el portal.

La definición de los recursos existentes se obtiene mediante la navegación en el propio portal.

3. Evaluar la presencia del conocimiento organizacional en el portal.

Para evaluar la calidad del conocimiento que la organización emplea sistemáticamente en la integración de acciones para aprovechar y utilizar el conocimiento, la información y la experiencia acumulada en su desarrollo cualitativo, se debe valorar su representación en el portal de la organización por medio de un conjunto de indicadores adecuados para dicha evaluación (tabla 2).

Tabla 2. Indicadores para la evaluar los portales.

Indicadores	Énfasis en:
<b>1. Información general e identificación</b>	
• Nombre de la organización	GC*
• Logotipo	GI*
• Informaciones de contacto de la entidad: dirección postal y virtual, teléfonos, fax, correo electrónico, etc.	GC
• Datos sobre los productos y servicios que se ofertan	GC
<b>2. Precisión, confiabilidad y exactitud</b>	
• Calidad de la digitalización y tipografía	GI

• Título significativo	GI
• Etiquetas meta	GC
• Referencia y citas a las fuentes informativas utilizadas	GC
• Fechas de creación y de actualización del sitio - última actualización, día y hora.	GI
• Enlaces externos -vínculos a sitios que permiten la ampliación de la información de los temas.	GC
• Ética de la entidad	GI
• Declaraciones de responsabilidad del sitio (de autores, organismos, etc.)	GI
3. Capacidad y utilidad comunicativa	
• Estadísticas de visitas del sitio.	GT*
• Estadísticas de acceso al sitio	GT
• Idiomas utilizados.	GC
• Estadísticas de información bajada del sitio	GC
4. Contenido básico	
• Textos electrónicos	GC
• Páginas temáticas	GC
• Noticias propias	GC
• Noticias externas	GC
• Volumen de información sobre el tema	GC
5. Sintáctica	
• Consejo editorial	GI
a) Calidad en la ortografía, la redacción, la puntuación, los gráficos, las imágenes, los sonidos.	GI
b) Correspondencia entre contenido y razón de ser del portal	GC
6. Diseño y arquitectura	
• Calidad de la atracción del diseño	GI

• Márgenes y claridad de espacios	GT
• Complementariedad informativa imágenes /texto	GT
• Visualización general	GT
• Combinación ergonómica adecuada de los colores del fondo, las letras y los gráficos.	GT
Calidad estética de los gráficos, las imágenes, los textos y el resto de los diseños.	GT
• Arquitectura adecuada del sitio.	GT
<b>7. Accesibilidad</b>	
• Menús fáciles de acceder, en todos los niveles del sitio.	GT
• Retornos fáciles	GT
• Historial de acceso	GI
• Utilización de motores de búsqueda adecuados y difundidos	GC
• Mapa del web (Contenido – Descripción)	GC
• Grado de facilidad de la navegación	GT
• Elementos multimedia	GC
• Número de niveles (clicks para llegar al final)	GT
• Índice temático	GC
• Buscador interno. Búsqueda simple / avanzada	GC
<b>8. Valor añadido</b>	
• Servicios en línea que presta	
a) Alertas bajo perfil por correo electrónico	GC
b) Foros de discusión	GC
c) Correo electrónico	GC
d) Alojamiento de páginas	GC
e) Conexión a Internet	GC
f) Software	GC
g) Comercio electrónico	GC
h) Cursos en línea	GC
i) Chat	GC
j) Preguntas frecuentes	GC

k) Servicios adicionales: asesoría, consultoría, etc.	GC
9. Económicos y financieros	
• Costo del acceso	GT
• Fuerza de trabajo empleada en la confección y actualización del sitio	GT
• Costo de los servicios de conectividad	GT
• Costo de la adquisición y amortización de los activos fijos intangibles	GT
• (software, licencias, patentes, etc.)	GT
• Costo de adquisición y amortización de activos fijos tangibles	GT
• Utilidad generada por el sitio	GT
• Rentabilidad del sitio.	GT

Leyenda:

GI: Gestión de información.  
GC: Gestión del conocimiento.  
GT: Gestión de tecnología.

- a. La evaluación de cada uno de los parámetros responderá a la siguiente tabla de calificaciones:

1 = Mal  
3 = Regular  
5 = Bien

- b. En los casos que el portal alcance la calificación de Bien, se puede otorgar algún logotipo distintivo que se incorporará a la página de inicio del portal hasta el próximo período evaluativo.
- c. Cuando el resultado de la evaluación sea de Regular o Mal no se otorgará ninguna identificación y se dispondrá de un período de tiempo para solucionar las deficiencias detectadas en la evaluación, tras lo cual volverá a evaluarse el portal señalado.

## RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

1. Los parámetros sobre diseño, arquitectura y accesibilidad deben analizarse centralmente por un grupo evaluador.
2. Los portales deben evaluarse periódicamente, en un plazo no mayor de un año.

La aplicación del modelo propuesto y de la metodología para la evaluación de los portales permite también hacer una interpretación del nivel alcanzado por la organización en la gestión del conocimiento, desde el propio análisis del portal, por lo que éste se convierte en una herramienta para la gestión del conocimiento porque en él, confluye la sinergia de la organización y las herramientas que se emplean para facilitar el acceso al conocimiento.

## ESTUDIO DE UN CASO: EL PORTAL VERTICAL CUBACIENCIA

Para mejorar la expresión del conocimiento en este portal se desarrollaron proyectos de:

- Rediseño del sitio -gestión de la tecnología.
- Incorporación de nuevas fuentes de conocimiento -organismos e instituciones, actividad científica, bibliotecas y cursos, productos y servicios, bases de datos, noticias propias y externas-, gestión de información, gestión tecnología, gestión del conocimiento.
- Buscador interno y externo -gestión de la tecnología.

A continuación, se realiza la representación gráfica del portal antes y después de la aplicación del modelo de gestión del conocimiento propuesto.



Fig. 5. Portal Cubaciencia antes de la aplicación del modelo.



Figura 6. Portal Cubaciencia después de la aplicación del modelo.

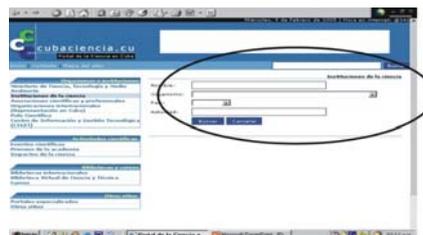


Figura 7. Portal Cubaciencia después de la aplicación del modelo.



Figura 8. Portal Cubaciencia después de la aplicación del modelo.



Figura 9. Portal Cubaciencia después de la aplicación del modelo.



Fig. 10. Portal Cubaciencia después de la aplicación del modelo.



Fig. 11. Portal Cubaciencia después de la aplicación del modelo.



Fig. 12. Portal Cubaciencia después de la aplicación del modelo.



Fig. 13. Portal Cubaciencia después de la aplicación del modelo.



Fig. 14. Portal Cubaciencia después de la aplicación del modelo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Goñi Zabala JJ. Modelo dinámico de gestión del conocimiento. La rotación del conocimiento. 2003. Disponible en: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) [Consultado: 16 de febrero del 2005].
2. Kerschberg L. Knowledge management: managing knowledge resources for the intelligent enterprise: Memorias del XXIII Taller de Ingeniería de Sistemas. Santiago de Chile: Universidad de Chile, 2000.
3. Nonaka I, Takeuchi H. Proceso de creación del conocimiento. 2004. Disponible en: [www.gestiondelconocimiento.com/modelo\\_nonaka.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm) [Consultado: 16 de febrero del 2005].

Recibido: 1 de febrero del 2006. Aprobado: 17 de febrero del 2006.

Dra. *C. María aurora Soto Balbón*. Dirección de Tecnología de la Información y Gestión del Conocimiento. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. Capitolio Nacional. Industria entre Dragones y San José. Habana Vieja, CP 10 200. Ciudad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [maurora1@ceniai.inf.cu](mailto:maurora1@ceniai.inf.cu)

<sup>1</sup>Doctora en Ciencias de la Información. Profesor Titular Adjunto. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. <sup>2</sup>Doctora en Ciencias de la Información. Profesor Auxiliar. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.

Ficha de procesamiento

Clasificación: Artículo original.

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS<sup>1</sup>

CONOCIMIENTO; AGENCIAS GUBERNAMENTALES; GERENCIA DE LA INFORMACIÓN; CUBA

KNOWLEDGE, GOVERNMENT AGENCIES; INFORMATION MANAGEMENT; CUBA .

Según DeCI<sup>2</sup>

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO; ORGANIZACIONES NACIONALES; CIENCIA Y TECNOLOGÍA; GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN; CUBA.

KNOWLEDGE MANAGEMENT; NATIONAL ORGANIZATIONS; SCIENCE AND TECHNOLOGY; INFORMATION MANAGEMENT; CUBA .

<sup>1</sup>BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.

Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

<sup>2</sup>Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>