

**El diagnóstico como proceso esencial para implementar la Gestión del Conocimiento. Prácticas del Centro de Estudios Martianos.**

Yudeisy Pérez González<sup>1</sup>, Susana Beatriz Darín<sup>2</sup>

Biblioteca Especializada del Centro de Estudios Martianos, Cuba

[yudeisy200731@gmail.com](mailto:yudeisy200731@gmail.com)

Universidad Abierta Interamericana de Argentina, Argentina

[sbdarin@yahoo.com.ar](mailto:sbdarin@yahoo.com.ar)

**Resumen:**

La siguiente ponencia es resultado parcial de una investigación doctoral; en ella se realiza un análisis de varios conceptos, definiciones e interrelaciones de los componentes esenciales de la Gestión del Conocimiento en la actualidad; se hace referencia a un conjunto de modelos o variantes teóricas, con sus diferentes etapas y sugerencias para implementar el proceso como nueva variante gerencial en las instituciones. Se identifica en cada modelo la evaluación o diagnóstico como una fase indispensable antes de llevar a cabo cualquier acción relacionada con la Gestión del Conocimiento en la Organización o como validación cíclica de la evolución del proceso. Se realiza una caracterización general de la organización objeto de estudio, tomando como base metodológico-conceptual, los aspectos de la Dirección Estratégica, complementados con la Matriz DAFO como herramienta que describe esencialmente y el entorno de las instituciones; se describe el modo en que se aplicaron las herramientas para evaluar la gestión del conocimiento y la combinación de una de ellas con el Método de Consulta a Expertos, se enuncian los principales resultados obtenidos y la proyección que se plantea para utilizar los resultados en función del desarrollo institucional. Se presentan consideraciones finales que validan el cumplimiento de los objetivos planteados y la utilidad de la investigación para la institución en que se ejecutó.

**Palabras Clave: Gestión, Gestión del Conocimiento, Sociedad del Conocimiento, Diagnóstico de Gestión****Introducción:**

Los espacios profesionales en los que se han observado resultados de la aplicación y desarrollo de la Gestión del Conocimiento como proceso son diversos; las empresas exhiben resultados muy notables, también de manera natural se han desarrollado en centros de investigación y desarrollo y en instituciones académicas; demandando de orientación profesional la intencionalidad de organizar las acciones y actividades concretas que tributan al éxito que se espera.

Sirva de motivación para insertar en la dinámica de las organizaciones esta cultura de trabajo, la siguiente afirmación de la Dra Gloria Ponjuán Dante.

“Una organización que aspire a competir con éxito en el entorno actual debe aprender a aprender, debe hacer explícitos los procesos que permiten incorporar la información pertinente y relevante de que dispone, debe aplicar con creatividad e iniciativa las experiencias y el saber que ofrecen, en primer término, sus propios integrantes, sus proveedores, los grupos de interés y los clientes, es decir, la sociedad en su conjunto y más específicamente aquellos sectores en los que dicha organización actúa”

Tomando como premisas, las diversas ideas que se generan de la afirmación anterior, se ilustra la importancia que representa -para todo conjunto de personas que tienen un interés profesional común y para cumplirlo se trazan objetivos y constituyen una organización- identificar, analizar, localizar y representar las potencialidades de los recursos humanos con sus competencias y habilidades, sus vivencias dispuestas en función del avance organizacional y su relación con entidades a fines, con el propósito de distinguirse en su entorno inmediato.

Teniendo en cuenta que las acciones y procesos que se han mencionado anteriormente, se gestan en el primer mundo en una época donde la globalización es imperante y el desarrollo tecnológico trasciende barreras temporales, climáticas y geográficas; no es difícil asumir que se impone insertarse en la dinámica y aprehender de lo dispuesto, sea cual fuere el lugar corporativo en cuestión.

En Cuba, no tardaron los organismos e instituciones correspondientes en entender, asumir y tomar partido, mediante la disposición de los elementos rectores de estas

actividades; se puede resumir un conjunto de factores que propician la aplicación de la Gestión del Conocimiento en el País, en pos de la eficiencia y eficacia que tributan a mejores resultados sociales y económicos.

- El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica;
- La Estrategia de Informatización de la Sociedad Cubana;
- La Política Nacional de Información;
- El Perfeccionamiento Empresarial
- El perfeccionamiento de las unidades de investigación científica, innovación tecnológica y productiva

Los elementos básicos abordados anteriormente, reflejan las condiciones existentes en Cuba para aplicar, según el dominio del conocimiento en el que se inserten las organizaciones, las variantes del proceso -gestión del conocimiento- que se ajusten a su realidad.

Si bien es cierto que el engranaje de estas actividades en una organización, potencia las condiciones que garantizan altos niveles de sostenibilidad y productividad en los resultados, ha quedado demostrado con la evolución y desarrollo del tema, que en la medida que se complementan los resultados con el conocimiento que puede estar en el entorno, si se identifican las posibilidades de colaboración entre profesionales de entidades afines si se establecen relaciones sinérgicas entre las organizaciones y se propician entornos colaborativos, los beneficios colectivos son una realidad.

De modo que una tendencia novedosa en etapas recientes, ha sido la constitución de redes de colaboración, como proceso innovador, flexible y dinámico, en el que se genera y propaga el conocimiento y que al decir de Castells: “La sociedad del conocimiento impulsa... como la organización específica, cuyas ventajas radican en la flexibilidad y la adaptabilidad, cualidades esenciales para sobrevivir en una sociedad sacudida por los cambios.”

Para lo cual se requiere una alta capacitación y comprensión por parte de las instituciones del Siglo XXI y los recursos humanos que las integran sobre cómo lograr una red de trabajo colaborativo eficiente y eficaz; aspecto en el que se

concentra una de las etapas de la investigación que se realiza y constituye un resultado metodológico esperado de gran importancia.

Los elementos teóricos que se han presentado trascienden cualquier tipo de institución, en tanto los norma el CITMA: Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente de Cuba; en el caso que se presenta, se detallará la caracterización de algunas de las acciones relacionadas en el Centro de Estudios Martianos de la Ciudad de La Habana, institución que por sus características esenciales pertenece a las que se rigen metodológicamente por las orientaciones que para el trabajo dispone dicho Ministerio.

En relación con los temas tratados, esta investigación presenta la siguiente *Situación Problémica*: Existe una gran diversidad de instituciones de diferentes características que se dedican al estudio, divulgación y tratamiento de la Obra de José Martí; se realizan diferentes eventos científicos, profesionales; se imparten talleres, cursos; se editan documentos didácticos, informativos, entre otras acciones y resultados de manera espontánea, pero se carece de una intención organizativa común.

El Centro de Estudios Martianos (CEM), trabaja de forma cohesionada y coordina metodológicamente la actividad de diferentes entidades que se dedican al estudio, profundización y desarrollo de la producción de la Obra de José Martí; pensador, investigador e intelectual a quien le ha valido la condición del Más Universal de los Cubanos por haber legado una Vasta Obra que trasciende todas las esferas de la sociedad y varias disciplinas de la Ciencia

El CEM es una institución académica, de generación, difusión y utilización del conocimiento sobre esta temática. Insertado en una sociedad que tiende a la transformación hacia una Sociedad del Conocimiento por lo que los aspectos conceptuales que sostienen esta denominación no le son ajenos.

No existe un espacio físico ni virtual que garantice los flujos de comunicación entre las entidades antes mencionadas, que contenga las fuentes de información y conocimiento que constituyen la materia prima de la producción en cuestión, en ningún lugar conscientemente se perpetúa el resultado de la gestión, ni se recogen los productos de conocimiento que se obtienen de las actividades que se realizan.

Por las condiciones existentes, la misión de la organización, el talento con que cuenta y por constituir un centro de estudios que organiza su vida profesional en la ejecución de proyectos mediante un conjunto de procesos clave que se apoyan en la logística, la gestión de la información, la gestión tecnológica, la gestión del capital

intelectual y que el producto final es necesariamente conocimiento; se considera al Centro de Estudios Martianos en condiciones genéricas para llevar a cabo la Coordinación de una Red de Gestión del Conocimiento Martiano.

El desarrollo de la ciencia, ha demostrado que no es suficiente con asignar un grupo de atributos a una entidad, por voluntad personal o porque la experiencia individual así lo demuestre. La garantía a la vista pública la ofrece el demostrar los elementos que se refieren. En sintonía con lo anterior, este proyecto se propone analizar las posibles variantes que satisfagan la siguiente *Pregunta de Investigación* ¿Cuáles son las condiciones que existen en el Centro de Estudios Martianos favorables al liderazgo de un Ambiente de Gestión del Conocimiento?

Para encontrar las posibles variantes de contenido que le den respuesta, se plantea como *Objetivo General*: Evaluar la gestión del conocimiento en el Centro de Estudios Martianos de La Habana.

Para alcanzar esta meta se deben tomar como base, las buenas prácticas que se han alcanzado en esta área temática; particularizando en algunos elementos de calidad que distinguen los resultados a obtener; de modo que se proponen los siguientes *Objetivos Específicos*:

1. Realizar un estudio teórico conceptual sobre la gestión del conocimiento, su implementación y herramientas para su evaluación en las organizaciones.
2. Determinar las herramientas a utilizar para la evaluación de la gestión del conocimiento en el Centro de Estudios Martianos.
3. Presentar los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas de diagnóstico de la gestión del conocimiento en el Centro de Estudios Martianos.
4. Proponer un Plan de Acciones derivado de los resultados obtenidos que será ejecutado y controlado mediante mecanismos que se presentan.

### **Materiales y Métodos:**

La dimensión conceptual que sustenta esta investigación, consiste en el estudio de métodos para evaluar el estado de la gestión del conocimiento como proceso estratégico de una organización. Dadas las características del problema objeto de estudio y los objetivos propuestos, el tipo de investigación utilizada es exploratoria.

Se efectuó un análisis bibliográfico, con el propósito de saber los principales aspectos que caracterizan la gestión del conocimiento, teniendo en cuenta, los conceptos, significados y experiencias de diferentes regiones del mundo. Se analizó la documentación institucional existente relacionada con la caracterización del centro, los manuales de procedimiento, la descripción del personal; en paralelo se realizaron entrevistas no estructuradas para conformar un criterio sobre el estado de opinión de los trabajadores acerca de la importancia, novedad y utilidad de las acciones y pasos de la gestión del conocimiento.

Para validar los resultados de la investigación, se tuvo en cuenta la información obtenida de los administrativos, de los investigadores y de trabajadores de servicios en general, garantizando resultados contentivos del criterio de la gama de trabajadores con que cuenta la entidad.

La Población con la que se trabajó está compuesta por todos los trabajadores que integran la Plantilla del Centro de Estudios Martianos y los colaboradores y Adiestrados que no ocupan plaza, y la muestra no probabilística (Baptista, Fernández, Hernández) se ajusta en cada caso y se precisa en el capítulo donde se describe el desarrollo del trabajo con las Herramientas utilizadas.

Se aplicó una Matriz DAFO para identificar los elementos internos que propician el ambiente existente y enfatizar las bondades o peligros del entorno que afectan la situación actual de la organización.

Se analizaron varios modelos y herramientas que contemplan la evaluación o diagnóstico de la gestión del conocimiento, se realizó una selección de algunos de ellos y se aplicaron en la medida de lo posible, potenciando una de las herramientas con el Método Consulta a Expertos, en busca de garantizar la oportunidad en función del cumplimiento de los objetivos de esta investigación.

Se realizó un perfil a la organización, teniendo en cuenta la propuesta de la Dra. Gloria Ponjuán; se utilizó la guía propuesta por North y Rivas, 2004 para orientar la situación real de la organización. Se realizó el análisis general de la organización a partir de la herramienta KMAT. Se aplicó la herramienta propuesta por Glenda Armas Noda en su Tesis de Diploma, para complementar los resultados obtenidos con los recursos anteriores.

La observación participante y no estructurada, fue otro método utilizado en el diagnóstico que se presenta, con resultados interesantes en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La recopilación de información, exploración de la realidad y análisis de investigaciones previas, se efectuó mediante fuentes de información documentales, tales como artículos de publicaciones seriadas, monografías, tesis de diploma, maestría y doctorales.

Se aplican elementos semejantes a los que refieren Hilary Kane, Gillian Ragsdell y Charles Oppenheim, 2006 en el uso de la etnografía como metodología significativa para las empresas que investigan la gestión del conocimiento, que enfatiza en la observación de un entorno cultural específico y en la interacción que sus miembros establecen entre sí. Reconoce el elemento tácito y su inserción experiencial.

Se acude al Cálculo Porcentual y al Promedio para sintetizar algunas informaciones. Se elaboraron los gráficos con el Microsoft Office Excel 2007. Las citas y referencias bibliográficas del texto, han sido presentadas con el estilo de la norma bibliográfica genérica ISO 690 con el método apellido año para las acotaciones y enlaces.

### ***Aproximación conceptual al tema objeto de estudio.***

Un criterio compartido por varios autores, es la Gestión del Conocimiento como un proceso aglutinador de la gestión de información, de la tecnología y de los recursos humanos cuya ejecución se enfoca al perfeccionamiento de los procesos de alto impacto, a optimizar el conocimiento en función de dichos procesos y a su diseminación por toda la organización. Haciendo énfasis en las ventajas que ofrece el uso de las redes. (*Malhotra, 2002; Saint-Onge, 2003; Sveiby, 2002; Pávez Salazar, 2000; Gates, 1999; Maestre, 2000; Herrera Santana, 2003; Alavi y Leidner, 1999, Andreu y Sieber, 1999; Pan y Scarbrough, McElroy, 2001; Wiig, 2000*)

Para Thomas Davenport la Gestión del Conocimiento Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés (Davenport T., 1997) Señala Probst que la gestión del conocimiento se refiere más a la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe. Por lo tanto, una de las funciones del Estado es garantizar el acceso de los sectores más excluidos al desarrollo, a través del fortalecimiento de la capacidad de aprender de estos grupos y el acceso al capital intelectual social, minimizando el riesgo de la apropiación privada de conocimiento clave, y el perjuicio que ello conlleva a los procesos democráticos y a la gobernabilidad. (Probst, 2001)

Hubert Saint-Onge considera que es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual, (Saint-Onge, 1998).

La Gestión del Conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimiento pertinente en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu y Sieber, 1999).

La Gestión del Conocimiento es la capacidad de una organización para mantener o mejorar los resultados basados en la experiencia y el conocimiento (Pan y Scarbrough, 1999).

Al interpretar el concepto de uno de los autores que más aporte ha realizado al término Gestión del Conocimiento, como proceso institucional, se puede resumir que es la aptitud armónica de crear conocimiento, expandirlo entre los integrantes de una organización y hacerlo tangible en productos y servicio. Constituyendo la esencia mediante la cual se innova. (Nonaka y Takeuchi, 1995). El modelo de creación del conocimiento que desarrollaron estos autores, emerge como el origen de la gestión del conocimiento y constituye la base para nuevos modelos. Identificaron como el problema esencial del proceso la transformación del conocimiento tácito a explícito y facilitaron la conversión de estos en conocimiento corporativo como consecuencia de la dinámica que se establece.

La Gestión del Conocimiento es un proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, almacenaje y difusión del conocimiento por individuos y grupos con objeto de conseguir los objetivos de la organización (Rastogi, 2000).

El conocimiento siempre ha sido reconocido como factor clave en la sociedad, lo que ha sucedido en los últimos años es que mientras se encontraba disponible, y se podía funcionar con el stock de conocimiento existente, este no pasó a tener un significado económico como lo tiene en la actualidad. (Dalhman y Aubert, 2001)

Es aquí donde aparecen dos elementos claves en el nuevo paradigma, que conllevan la idea de la acción, ellos son: la “capacidad para generar conocimiento sobre su realidad y entorno”, y la “capacidad de utilizar dicho conocimiento en un proceso permanente de construcción de la sociedad, a través del desarrollo, transformación permanente y consolidación de sus principales instituciones sociales” (Chaparro, 2001). En el mismo documento, considera que el conocimiento y la



velocidad en su actualización pasan a ser factores dinamizadores de la sociedad en su conjunto.

Más que contar con conocimientos o productos de innovación tecnológica, lo importante es poseer competencias claves como la capacidad de aprender, de incorporar conocimiento nuevo y de dar nuevas respuestas, por ello algunos autores la han llamado la “Sociedad del Aprendizaje del Conocimiento Social” (Didriksson) (Dalhman y Aubert, 2001).

Sveiby (2000) atribuye varios beneficios a la era del conocimiento, en función de los principios sinérgicos que garantiza esta práctica; en tanto la capacidad humana de crear conocimiento es ilimitada, los recursos de las instituciones son incontables. El compartir conocimiento es proporcional a su reproducción.

Yogesh Malhotra aborda la Gestión del Conocimiento como el proceso que involucra la organización y que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, en conjunto con las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos. (Malhotra, 1997), (Malhotra, 2002).

Se aprecia la importancia y eficiencia del proceso a partir del desarrollo y la evolución de su aplicación en múltiples instituciones de diferentes tipologías e innumerables regiones del mundo; demostrado en los resultados expuestos en las siguientes investigaciones. (McAdam y Reid, 2001; Moffet et al., 2003; Syed-Ikhsan y Rowland, 2004; EGBU et al., 2005; de Hung et al., 2005; Wong, 2005; Chong, 2006a, 2006b; Chong et al., 2006a, 2006b; Edvardsson, 2006; Kalsom y Noh Syed, 2006; Elsa et al., 2007; Curado, 2008; Gorry, 2008; Matzkin, 2008; Pathirage et al., 2008; Sharmillah Devi et al., 2008; Yi, 2008). Otro aspecto que es evidente en el análisis de las experiencias y buenas prácticas que se generan de esta actividad, es que conduce las organizaciones al éxito seguro enmarcadas en la sociedad del conocimiento; (Okunoye y Karsten, 2002; Droge et al., 2003; Johannessen & Olsen, 2003; Grant y Baden-Fuller, 2004; Kess et al., 2008), el valor del proceso se aprecia proporcionalmente al uso e implementación que se le de en las organizaciones.

Fomentar una cultura sobre el trabajo en equipo y la necesidad de integrarse para producir, intercambiar y aplicar el conocimiento; promover en las organizaciones un clima favorable a la gestión del conocimiento. Entender que los recursos tecnológicos y la información complementan y potencian el sistema, son funciones

que corresponde a los directivos encauzar en función de lograr mejor salud a la vida de la organización. (Levine, 2001).

Varios autores, le han propiciado aportes al término. En principio los que relacionan la generación de conocimiento, con la actividad corporativa y ya los hemos mencionado, posteriormente (Edvinsson y Malone, 1997) (Kaplan y Norton, 1992); (Sveiby, 2001); le atribuyen la creación de valor al enfoque de conocimiento organizacional que se explicita en los procesos de conocimiento que se llevan a cabo en las entidades corporativas.

La Dra Ponjuán Dante, al introducir al lector en las cuatro facetas propuestas por Wiig, considera que la gestión del conocimiento es utilizada en las instituciones como práctica y filosofía gerencial para optimizar su comportamiento e implementar nuevas estrategias. Atribuye a las circunstancias actuales de este proceso, la convicción de su necesidad para mantener y mejorar la competitividad. (Ponjuán, 2006b).

Para Davenport y Prusak la gestión del conocimiento no es nada nuevo, está basada en recursos que ya puede que existan en la organización: sistemas de información, administrados adecuadamente, así como los cambios institucionales y los recursos humanos. Al poseer la institución una buena biblioteca –como es el caso que nos ocupa- con un sistema de bases de datos y con un sistema de educación eficaz, es muy probable que esté cerca de la gestión del conocimiento, faltando sólo decidirse a generalizar o mejorar esas prácticas.

Drucker, 1993 atribuye una importancia al conocimiento como recurso, superior al capital y a la mano de obra, la llamada economía del conocimiento otorga una gran importancia a la generación, difusión y uso de información y conocimiento en las organizaciones.

El buen uso del conocimiento determinará el nivel de éxito tanto de las organizaciones como de las economías nacionales. (Serradell, 2003)

Las definiciones presentadas, tienen un fin ilustrativo de la diversidad de etapas y factores que se incluyen en el proceso de gestión del conocimiento, es interesante resumir la esencia de algunas de ellas.

Es un proceso sistémico, que asegura continuamente la capacidad de desarrollar y aplicar conocimiento. Está enfocado a adquirir, buscar, asegurar, desarrollar, organizar, concebir, aumentar, optimizar, usar, aplicar conocimiento; en función de

evaluar, lograr la efectividad, obtener mejoras, comprender, optimizar capacidades y resultados de la organización.

Los fragmentos que siguen, transitan de la simpleza evidente a la complejidad inevitable de la organización, incorporando elementos que describen el proceso como fenómeno empresarial en un caso, y en el otro se concentran en la esencia misma de la definición epistemológica del término. Coincidiendo en el enfoque resultante de los beneficios a la toma de decisiones.

Los beneficios de adoptar la gestión del conocimiento, están fundamentados por (Beckman, 1997) en las siguientes ideas: mejora de la calidad del servicio, rapidez y eficacia en la solución de todos los problemas de la empresa, mejora de la toma de decisiones, aumento de los ingresos, crecimiento del negocio, aumento de la innovación, práctica y mejora de procesos, niveles superiores de experiencia y conocimiento, mayor satisfacción del cliente, mejora de la capacidad de aprendizaje de los empleados y la organización, aumento de la ética de los empleados, la creatividad y el ingenio, mayor estimulación, motivación y compromiso.

Los objetivos del conocimiento, se definen tomando como guía los resultados de un conjunto de herramientas de apoyo; son los mismos productos que se encuentran disponibles en el mercado para abordar procesos de planificación estratégica, definición de proyectos, análisis estratégico u otros. Estas herramientas permiten tabular, clasificar u ordenar los datos que se obtienen a partir de entrevistas o encuestas realizadas a las personas que participan en el proceso de determinación de objetivos. En casos específicos, se cuenta con algunos métodos de preparación de matrices, o de elaboración de informes finales que ayudan a exponer las conclusiones. (Peluso y Catalán, 2002)

Sin dudas, los elementos expuestos en este capítulo se van a ver relacionados, académica, metodológica y estratégicamente en los siguientes modelos que se han estudiado para identificar el subproceso, diagnóstico de la gestión del conocimiento que se requiere sustentar en la investigación que se presenta.

### **Caracterización del Centro de Estudios Martianos:**

La institución que se analiza, se ha propuesto organizar su trabajo a partir del análisis del entorno; de la formulación de la misión, visión y objetivos; desarrolla e

implementa estrategias adecuadas y controla el proceso de Dirección, acorde con lo que plantea el Dr. Ronda Pupo. (Ronda, 2007) Siguiendo este esquema se realiza la caracterización anunciada.

La información que se resume, se obtuvo a través del intercambio con la Directora del Centro, con la Subdirectora de promoción y relaciones internacionales, de la participación en los consejos de dirección, reunión de intercambio académico efectuada por el Día de la Ciencia Cubana, como fuentes de información personales y no documentales; para complementarla, se accedió como fuentes documentales al Manual de Procedimientos de la Organización y el Informe sobre la Gestión del Centro durante el año 2009 para el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (CITMA); además se realizó intercambio oral con varios investigadores, editores, bibliotecarias y personal administrativo.

Se realizó un ejercicio inicial en el que participaron invitados de todas las entidades del Sistema de la Oficina del Programa Martiano, junto a usuarios de los cursos, eventos y de la Biblioteca Especializada del Centro de Estudios Martianos, en el que se hizo un análisis DAFO de la Organización. Los resultados son presentados de forma inmediata.

### **Análisis DAFO del Centro de Estudios Martianos**

En un intercambio con el grupo mencionado que inicialmente era de 35 personas, Se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución; luego del análisis de todas las informaciones enunciadas, se realizó un ejercicio de síntesis y unión de las similares mediante un procesos de relación y estudio de coincidencias. El propósito fundamental era alcanzar un número concreto y objetivo para su análisis eficiente. El análisis y descarte permitió obtener 6 elementos en cada caso que son enunciados a continuación:

De este modo quedaron enunciados los factores que influyen y caracterizan positiva o negativamente la empresa, pero aun se desconoce en qué porcentaje o medida, cuánto beneficia o afecta con el objetivo de adoptar una tipología de estrategia.

A continuación se representa la Matriz DAFO, en su proceso de análisis se tuvo en cuenta la ponderación realizada por los participantes basado en la correlación o impacto de 0 (ninguna)/ 1-2 (baja)/ 3-7 (media)/ 8-10 (alta)

**Las preguntas realizadas para el análisis fueron:**

- ¿Si se potencia la fortaleza X se puede aprovechar mejor la Oportunidad Y?
- ¿Si se potencia la fortaleza X se puede proteger mejor de la Amenaza Y?
- ¿En qué medida la debilidad X me hace menos aprovechable la Oportunidad Y?
- ¿En qué medida la debilidad X potencia el efecto de la Amenaza Y?

**Resultados cuantitativos obtenidos de la Matriz de Impactos Cruzados**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Total	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Total	Total
F1	6	9	7	7	7	10	46	5	0	8	4	10	10	37	83
F2	8	10	8	6	10	10	52	4	3	10	5	10	6	38	90
F3	7	8	8	6	8	7	44	2	10	10	9	10	10	51	95
F4	9	10	10	9	6	8	52	10	4	10	4	8	8	44	96
F5	9	10	10	9	10	9	57	10	4	10	4	8	5	41	98
F6	10	10	8	6	8	7	49	7	9	8	9	8	8	49	98
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>57</b>	<b>51</b>	<b>43</b>	<b>49</b>	<b>51</b>	<b>254</b>	<b>38</b>	<b>30</b>	<b>56</b>	<b>35</b>	<b>54</b>	<b>47</b>	<b>223</b>	<b>477</b>
D1	5	7	10	3	7	10	42	1	1	10	2	2	10	26	68
D2	10	8	2	2	6	6	34	9	10	10	10	10	5	54	88
D3	5	5	8	7	6	2	33	2	2	10	2	2	10	28	61
D4	10	9	9	2	5	8	43	0	0	10	1	1	10	22	65
D5	10	10	10	2	3	5	40	6	2	10	3	3	8	32	72
D6	8	7	10	2	6	7	40	0	0	10	1	1	10	22	62
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>46</b>	<b>49</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>38</b>	<b>232</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>60</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>53</b>	<b>184</b>	<b>416</b>
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>103</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>82</b>	<b>143</b>	<b>505</b>	<b>56</b>	<b>45</b>	<b>116</b>	<b>54</b>	<b>73</b>	<b>100</b>	<b>173</b>	<b>678</b>

Como se puede apreciar el cuadrante más valorado es el # 1, por lo tanto la estrategia que se deberá generar será de **ofensiva**. Las “Estrategias Ofensivas-(Maxi-Maxi)-(F-O)”. Son las de mayor impacto. Para generarlas debe pensarse en qué puede hacer la empresa para, apoyándose en sus Fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en el entorno Codina (2007)

Se realiza además un análisis cualitativo de los resultados mediante el cual se obtienen resultados favorables al desarrollo de los objetivos propuestos.

Se realiza un análisis general de su entorno inmediato, se describe su estructura, su sistema de trabajo por objetivos y el procedimiento para su planificación, ejecución y control en correspondencia con lo estipulado en esta modalidad de Dirección, se enunciaron además los principales resultados obtenidos en el año 2009 como ejemplo de la dinámica de trabajo que se establece. Se resumen las acciones relacionadas con la Gestión del conocimiento que se han desarrollado hasta el momento de iniciar esta investigación.

### **Descripción de la Aplicación de cada herramienta para el Diagnóstico de Gestión del Conocimiento en el Centro de Estudios Martianos:**

Teniendo en cuentas que el subproceso valorativo del estado actual de la gestión del conocimiento está presente en los modelos analizados y comentados, a efectos de evaluación o de diagnóstico, en alguno de los momentos, sobre todo, previo a la implementación de cualquier acción relacionada con el macro proceso que se menciona; a efectos de esta investigación, va a constituir el sustento teórico de la decisión de diagnosticar la gestión del conocimiento en un centro de estudios. Debe resaltarse que posterior al proceso de implementación, el diagnóstico jugará un papel importante, pues puede ser insertado paulatina y sistemáticamente con el propósito intencional de medir las desviaciones existentes y replanificar las acciones relacionadas para enmendar el cauce deseado.

En consecuencia, las herramientas que se han presentado serán ajustadas a las características de la institución en que se concentra esta investigación, para optimizar los resultados del diagnóstico y potenciar el cumplimiento de los objetivos planteados. Se realiza una síntesis en la Tabla No. 1 para recordar, de forma resumida sus principales características.

Nombre de la Herramienta	Procesos, Indicadores y Dimensiones	Autor (es)
Perfil del Conocimiento en una Organización.	Identificación Adquisición Desarrollo Compartimiento/Distribución Uso Conservación Medición	Tomado de Ponjuán Dante, G. 2006.
Guía que Orienta la Situación Real de la Organización.	Mercados de la Organización Soluciones a Problemas de Clientes Inversiones Saber y Aprender Condiciones Organizacionales Marco Información y Comunicación	Tomado de North, K. y Rivas, R.R. 2004
Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)	Liderazgo Cultura Tecnología Procesos Medición	Anderson, A. 1999
Herramienta de Diagnóstico para Evaluar el estado de Comprensión de la Gestión de Información y el Conocimiento.	Perfil Individual Entendimiento Intención Requerimientos Resultados	Armas Noda, G. 2008

**Tabla No. 1 Herramientas para diagnosticar la Gestión del Conocimiento en el Centro de Estudios Martianos.**

Si se analiza la información resumida en la tabla anterior, se puede apreciar en qué sentido cada una de ellas profundiza o enfatiza, ofreciendo una gran diversidad de aspectos que pasan por la caracterización de cada subproceso, la valoración de los mercados de la organización, el tratamiento que se le da a los problemas de los

clientes, cómo se evalúan las inversiones, la disposición que tiene la organización para usar el saber y potenciar el aprender, cómo fortalece las condiciones marco y qué procedimiento distingue la Información y la Comunicación.

Identificar el Liderazgo, la Cultura, la Tecnologías, los Procesos y su Medición; obtener el Perfil Individual, conocer el Entendimiento, la Intención organizacional, los Requerimientos y Resultados sobre la Gestión de la Información y el Conocimiento como procesos simultáneos, constituyen las dimensiones a alcanzar con las dos últimas herramientas.

### **Perfil del Conocimiento del Centro de Estudios Martianos. Caso de Estudio.**

Tomando como base la estructura del Centro de Estudios Martianos, los elementos estratégicos que lo caracterizan y la utilidad de los objetivos que se plantean con esta investigación en aras de sostener el liderazgo organizacional y enfatizar el cumplimiento de la misión que representa la esencia de esta entidad, se realiza una caracterización a partir de los indicadores que incluye esta herramienta que propone la Dra. Ponjuán Dante, en función de cuantificar con fundamentos cualitativos las potencialidades y puntos débiles de cada uno de los aspectos que contiene.

En una valoración de la claridad del lenguaje utilizado en el Perfil del conocimiento, por un grupo de investigadores del Centro de Estudios Martianos, se consideró por consenso, establecer una escala para describir el nivel alcanzado en % a asignar, de modo que fuera más coherente el resultado que se exprese y se complementara con los comentarios agregados en la columna –Comentarios- de dicho perfil; significando entonces, el indicador como se describe en la Tabla No. 2.

<b>Escala</b>	<b>Valor Cualitativo</b>
<b>e/ 0 % y 35 %</b>	<b>Deficiente</b>
<b>e/ 35 % y 50 %</b>	<b>Regular</b>
<b>e/ 50 % y 85%</b>	<b>Bien</b>
<b>e/ 85 % y 100%</b>	<b>Excelente</b>

**Tabla No.2 Escala Conciliada con los investigadores**



Para lograr mayor profundidad en el análisis, se explora el criterio individual de cada uno de los miembros del consejo de dirección y se complementa con la percepción del 30% del total de trabajadores no dirigentes del Centro. Se promedian los resultados y se presentan en el epígrafe correspondiente.

El propósito de esta herramienta en la institución que se caracteriza es tener identificados los elementos que alcancen más bajos % (Mal, Regular) y relacionar la gama de problemas de conocimientos que de ellos se generan, -atendiendo a lo que identifiquen los encuestados- para ser tenidos en cuenta en el plan estratégico de acciones, en función de su atención, perfeccionamiento o mejoramiento en la medida de lo posible.

La aplicación de esta herramienta, fue la que más dificultades presentó pues las personas no comprendían la manera en que está redactada, a pesar de que se agregó una escala cualitativa para caracterizar los rangos de % y se insertó un ejemplo para que lo tomaran como guía, en la mayoría de los casos, fue necesario explicar el objetivo que se perseguía y el significado de cada indicador, en ocasiones hasta el concepto de conocimiento para esta ciencia –como la llamaron- fue necesario dilucidar.

Se aplicó a 8 miembros del Consejo de Dirección porque 2 se encontraban de viaje, a 13 trabajadores que constituyen el 30 % de los 42 no dirigentes y a 5 colaboradores que aunque no forman parte de la plantilla del Centro, tienen suficientes años de experiencia y participan en las investigaciones del Centro.

En cada subproceso se promediaron los resultados, sumando los % emitidos en cada caso y dividiendo la cifra total entre 28 que fue la máxima cantidad de encuestados, resultando el perfil general como se representa en la Tabla No. 9; en la columna de la derecha se insertan los comentarios complementarios que agregaron como elementos que fundamentaban su propuesta de evaluación.

Teniendo en cuenta que pocos de los encuestados insertaron comentarios en sus perfiles, la mayoría emitió opiniones generales para que se trasmitan a la administración del centro pero no procede tenerlas en cuenta en la investigación por referirse a aspectos generales de funcionamiento.

### **Situación Real que refleja el Centro de Estudios Martianos. Caso de Estudio**

Con este instrumento de diagnóstico (Guía para orientar la situación real de la organización) se obtienen resultados en cuanto a las competencias de lo que se sabe en la organización, transitando por el camino que clasifica las organizaciones en inteligentes o insensibles respecto al conocimiento que poseen; representado en una escala del 1 al 5, donde el mínimo es la tendencia a la insensibilidad y el máximo a la inteligencia en cuanto al dominio del conocimiento institucional.

Se propone aplicarla al 100% de los dirigentes, entiéndase como tales, a los responsables de áreas de trabajo, a los cuadros administrativos, políticos y de organizaciones de masas, además al 30 % de los trabajadores no dirigentes, con una intencionalidad aleatoria, de que no coincidieran, en la mayoría de los casos, con los que realizaron el Perfil y que haya representatividad de las diferentes categorías de empleados, fundamentalmente profesionales de las distintas especialidades y sobre todo jóvenes, pues son los que suelen asumir el liderazgo en las nuevas actividades que se generan en el Centro.

A pesar de ser anónimo el recurso, muchos de los encuestados requirieron presencia del investigador y prefirieron intercambiar criterios, opiniones y puntos de vista lo que enriquece los resultados obtenidos. No hay que desatender que la terminología de las disciplinas de Gestión es desconocida por muchos de los investigadores de las ciencias sociales y si bien no la subestiman, se cuestionan como es posible aplicar %, cuantificar o evaluar matemáticamente el tema. Sin embargo, cuando se intercambia, porque siempre existen opiniones y en la mayoría de los casos disposición. Se aportan informaciones útiles a tener en cuenta en los resultados del diagnóstico.

De los indicadores a analizar, los más polémicos en este caso, fueron las inversiones y los mercados de la organización, a partir de que se asocian fundamentalmente con entidades comerciales, así como clientes que en muchas de las ocasiones se sugirió fuera sustituido por usuarios, en tanto no pagan los servicios y el impacto es mayormente social. En el caso de Organización como entidad Corporativa surgieron interesantes análisis, de modo que se sustituye por instituciones.

En efecto, para la investigación que se presenta, los enunciados de los indicadores fueron redactados a partir de los originales, resultando los que se presentan a continuación: Mercados de la institución, Soluciones para los problemas de los usuarios, Utilidades, Saber y aprender, Condiciones institucionales marco, Información y comunicación.

En cada caso, se halló el promedio, mediante la suma de la puntuación asignada a cada indicador y la división entre 23 que fue la cifra total de encuestados, compuesta por 10 dirigentes y 13 trabajadores que representan el 30% de los 42 que no ocupan cargos ni responsabilidades, como se había planteado anteriormente.

### **Análisis KMAT del Centro de Estudios Martianos. Caso de Estudio.**

En este caso, se analizó la correspondencia entre los aspectos del perfil y los componentes del proceso que presenta el modelo, teniendo en cuenta que las dimensiones: Liderazgo, Cultura, Tecnología y Medición, oscilan alrededor de elementos semejantes en ambas herramientas y que las mismas están contempladas en la Guía para Orientar la Situación Real de la Organización, se aplicará el Método de Consultas a Expertos para validar los resultados y se presentará una variante por parte de la autora, que contenga el análisis resultante, logrando una representación KMAT de la institución.

Se utilizaron métodos cualitativos, de comprobación como el Método Delphi que permite hacer pronósticos a largo plazo mediante el uso sistemático de valoraciones intuitivas; también se trabajó con el Coeficiente de Concordancia de Kendall, que ofrece el grado de coincidencia de las valoraciones realizadas por los expertos; los mismos, pueden ser personas del interior o el exterior de la organización capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema con un máximo de competencias. Lo cual sirvió a la investigadora para procesar el Método de Consultas a Expertos.

Con el propósito de optimizar los resultados teóricos de la valoración realizada sobre las cuatro dimensiones de aplicar el KMAT en una organización mediante una eficiente aplicación de los métodos, se utilizó el Sistema Automatizado para Método de Consultas a Expertos v1.0 Derecho de autor. 2007. Idea Original de la MSc. Sandra Hurtado de Mendoza Fernández, diseñado y programado por Tomás Daniel Méndez Romeo.

### **Estado de la Comprensión de la Gestión de Información y del Conocimiento en el Centro de Estudios Martianos. Caso de Estudio.**

La elaboración del Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento requiere, una caracterización institucional con el fin de evaluar el sistema actual y conocer su funcionamiento. A efectos de validar los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas anteriores y acentuar la caracterización de la institución que se analiza, se implementa esta herramienta integradora, mediante la cual se exploran cinco dimensiones.

Se considera clave la aplicación de esta herramienta para el alcance de las metas propuestas con esta investigación. Debido a la integralidad de su contenido; partiendo de la importancia que le atribuye la investigadora al hecho de que las personas comprendan, entiendan y participen de los procesos organizacionales en los que están involucrados y sobre todo que de ellas depende la efectividad de su ejecución.

Con la primera dimensión, se obtiene una caracterización de los individuos que pertenecen a la institución, en cuanto a su edad, formación, experiencia temporal en el trabajo y la categoría que en la institución poseen, ocupacionalmente hablando.

Un segundo aspecto, acerca a la comprensión sobre el tema, se mide el nivel de conocimiento que tienen los integrantes de la institución, sobre la información y el conocimiento y sus gestiones, así como los elementos más relevantes que se le atribuyen en función de su valor y relevancia para la organización.

Continúa con un tercer momento en el que se persigue evidencia acerca de la intención y objetivos institucionales; que transitan desde si se habla del tema por parte de los directivos; si en lo individual se considera necesario; si se depositan esfuerzos, se indaga si se incluye en los procesos y estrategias de la institución hasta el querer conocer la disponibilidad con que cuenta para aceptar y crear nuevo conocimiento.

En cuarto lugar se detallan los requerimientos que en una escala de alta, media y baja, explora la prioridad de aplicación; la forma de implantación de la gestión del conocimiento; la Gestión del Capital Humano; la Capacitación; la Gestión de Información y sus recursos acompañados por el análisis y selección de un conjunto de procesos que deberían realizarse como parte de la gestión del conocimiento y los principales obstáculos que enfrenta la organización al aplicar estos procesos.

Finaliza con la quinta dimensión que de forma sintética y precisa, propone un conjunto de beneficios que se derivan de los procesos de gestión del conocimiento que se han utilizado de modo formal o informal en la institución.

La información que se genera de aplicar estos instrumentos, garantiza una detallada realidad del Centro de Estudios Martianos en relación con la Gestión del Conocimiento, lo que sirve de base para trazar un plan de acciones estratégicas que proyecte la introducción, análisis y perfeccionamiento, según corresponda, en virtud del logro de los objetivos propuestos y sin perder de vista, la garantía de facilitar el cumplimiento de la plataforma estratégica de la institución.

Esta herramienta se aplica a una muestra del 50% de los trabajadores, de cualquier nivel de la institución, teniendo en cuenta que todos sus miembros deben involucrarse en la cultura que requiere la gestión del conocimiento como proceso.

### **Consideraciones Finales:**

De la implementación de cada herramienta descrita en el Centro de Estudios Martianos, se detectaron un conjunto de situaciones que pueden dificultar el desarrollo de actividades de Gestión del Conocimiento en el Centro de Estudios Martianos, se resumieron los principales que van a ser tenidos en cuenta para elaborar un Plan de Acciones que perfile los aspectos de mayor interés.

La Gestión del Conocimiento como proceso institucional cuenta con un marco teórico conceptual, con un conjunto de subprocesos claramente identificados y se han desarrollado múltiples metodologías para su implementación. Todas contemplan de algún modo la evaluación o diagnóstico como variable inicial o sistemática de evaluación o exploración de la realidad que sobre el tema existe a fin de crear las condiciones o perfeccionar los detalles no óptimos en caso de que existan.

Las Metodologías estudiadas, mencionan herramientas e instrumentos a utilizar pero en su mayoría, carecen de procedimientos y pasos concretos a ejecutar al ser implementadas.

El Perfil de Conocimiento de la Organización, la Guía para orientar la situación real de la Organización, el KMAT y la Herramienta Diagnóstico para evaluar el estado de comprensión de la Gestión de Información y el Conocimiento; constituyen herramientas que relacionadas ofrecen una amplia visión del estado de la organización para asumir la Gestión del Conocimiento

El plan de acciones con los períodos temporales, la responsabilidad asignada a un área y los mecanismos de control que se establecen, proporciona la estrategia para resolver los problemas identificados.

Las herramientas presentadas pueden ser aplicadas de forma personalizada a cualquier institución semejante a la que se estudió con resultados favorables garantizados siempre y cuando se mantenga la comunicación explicativa con cada uno de los involucrados.

#### **Bibliografía:**

- ALAVI, M. and D. LEIDNER. *Knowledge management systems: emerging views and practices from the field.*, 1999.
- ANDREU, R. and S. SIEBER. *La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje.: Econ Indust* 1999. 326.
- ARMAS, G. *Propuesta de una herramienta diagnóstico para evaluar la comprensión de la Gestión de la Información y el Conocimiento en la empresa en perfeccionamiento Diseño Ciudad Habana (DCH).* Facultad de Comunicación. La Habana, Universidad de La Habana, 2008. p.
- BAPTISTA, P.; C. FERNÁNDEZ, et al. *Metodología de la Investigación.*, Pablo de la Torriente, 475 p. Tomado de McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- CEM, C. D. D. D. *Informe sobre la Gestión del Centro de Estudios Martianos para el CITMA*, 2009. 26 p.
- CHAPARRO, F. *Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor del desarrollo. Revista de Ciencia da Informacao, Vol.30, Nro.1, p.19-31., 2001.* 30: 19-31.
- CITMA, M. D. C. T. Y. M. A. *Política Nacional de Información.* Ciudad de La Habana, 2003. 23 p.

CODINA, A. *Deficiencias en el uso del FODA. Causas y sugerencias.*, 2007.

DARIN, S; De VINCENZI, “Modelo Social de la Agenda Digital Argentina. Inclusión Digital para la Integración Social 2003-2011” 1 edición, Jefatura de Gabinete de Ministros Capitulo IV La mirada académica

DARIN, S. Y OTROS “ Gestión del Conocimiento”, 1º Edición, Editorial Norma, Buenos Aires, abril 2005 Autora del capítulo 7 “El impacto de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación en la Sociedad del Conocimiento”

DARIN, S; Pérez, Y. Nuevos paradigmas de la gestión en un cambio de época: de la era industrial a la era del conocimiento, los retos derivados de la globalización. *Revista Ciencias de la Información*, 2008, 39(1):53-58

DAVENPORT, T. and O. PRUSAK. *Knowledge Management Glossary Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. Oxford University Press, 1997. p.

DALHMAN, C.; J. CARL, *et al.* *WBI Development Studies, World Bank Institute y World Bank, East Asia and Pacific Region* China and the Knowledge Economy. Seizing the 21st Century, Washington D.C., 2001. p.

DIDRIKSSON, A. *La Sociedad del Conocimiento desde la perspectiva Latinoamericana*. Centro de Estudios sobre la Universidad (CESU), Universidad Nacional Autónoma de México. p.

GATES, B. *Bussiness@the speed of thought*, 1999.

GONZÁLEZ, A. *Biblioteca Gestión del Conocimiento*, 2007.

---. *Teoría y Práctica de Gestión del Conocimiento en Cuba*

HERRERA, R. *La gestión del conocimiento y su tecnología.*, 2003.

KANE, H.; G. RAGSDELL, *et al.* Metodologías de Gestión del Conocimiento *Revista Electrónica de Gestión del Conocimiento*, 2006, 4(2): 141-152

MAESTRE, P. *Diccionario de gestión del conocimiento e Informática*. . Madrid, Fundación Dintel, 2000. p.

MALHOTRA, Y. *Knowledge Management in Inquiring Organizations*. 3rd Americas Conference on Information Systems Indianapolis, 1997. p.

---. *Knowledge management, knowledge organizations, knowledge workers: a view from the front lines*, 2002.

--- Why Knowledge Management Systems Fail? Enablers and Constraints of

- Knowledge Management in Human Enterprises *Handbook on Knowledge Management 1*, 2002, Knowledge Matters(Springer-Verlag): 577-599.
- NONAKA, I. and H. TAKEUCHI. *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford University Press, 1995. p.
- NORTH, K. and R. RIVAS. *Gestión empresarial orientada al conocimiento. Creación del valor mediante el conocimiento*. Buenos Aires, Dunken, 2004. 247 p.
- PAN, S. and H. SCARBROUGH Knowledge management in practice: an exploratory case study. *Tech Anal Strategic Manag*, 1999, 11(3): 359-374.
- PÁVEZ, A. *Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas*. Valparaíso, Universidad Técnica Federico Santa María, 2000. p.
- PONJUÁN, G. *Gestión del Conocimiento y el Profesional de la Información: una visión desde los países de Iberoamerica. VII – EDIBCIC*. Marília– Brasil, 2006a.
- . *Introducción a la Gestión del Conocimiento*. La Habana, Editorial Felix Varela, 2006b. 176 p. 959-07-0193-0
- PROBST, G.; S. RAUB, et al. *Administre el conocimiento. Los pilares para el éxito*. Mexico, Prentice Hall, Pearson 2001. p.
- RASTOGI, P. N. The new virtuos reality of Competitiveness, Human Systems Management *Knowledge Management and Intellectual Capital.*, 2000, 19.
- RONDA, G. A. *Dirección Estratégica, Constructo y Dimensiones*. Ciudad de La Habana, Ediciones Futuro, 2007. 334 p. 978-980-6532-16-8
- SAINT-ONGE, H. How Knowledge Management Adds Critical Value to Distribution Channel Management *Journal of Systemic Knowledge Management*, 1998.
- . *How knowledge management adds critical value to distribution channel management.*, 2003.
- SVEIBY, K. *Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Paris, Máxima, 2000. p.
- . *What is knowledge management?*, 2002.
- WIIG, K. Application of knowledge management in public administration 2000.