

## **El Modelo de Gestión de Información y Conocimiento: resultados de su aplicación en una empresa en perfeccionamiento**

---

Sara Artiles Visbal  
sara.artiles@gmail.com  
*Universidad de La Habana*

Yarine Márquez Pérez  
*Universidad de La Habana*

### **RESUMEN**

El Modelo de Gestión de Información y Conocimiento para la empresa en perfeccionamiento (MOGICEP) utiliza la gestión del conocimiento como enfoque gerencial, se sustenta en el marco regulatorio del país para la organización de la información, su aplicación se basa en el cumplimiento de las etapas que lo conforman y las herramientas que permiten la evaluación de la organización objeto de estudio, estas aportan datos e información y además facilitan el control del modelo propuesto. Esta combinación resulta en extremo necesaria para las organizaciones cualquiera que sea su sector de aplicación. Todo sistema de información debe contribuir decisivamente a propiciar espacios de intercambio, de identificación y de generación de nuevo conocimiento, de ordenación de los datos y de la información interna, para que sean utilizados en el momento preciso por quienes lo necesiten y demanden. Si logramos organizar la información de conjunto con el conocimiento podemos alcanzar en más breve tiempo mejores resultados; este trabajo expone algunas de las experiencias obtenidas en la aplicación del MOGICEP.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de información, Gestión del conocimiento.

### **INTRODUCCIÓN**

La competitividad de las empresas constituye una exigencia actual y de futuro. Ningún país puede sustraerse a esa realidad. Pero en el contexto actual cabe preguntarse: ¿estaremos preparados para afrontarla?

La respuesta podría estar en el logro de un alto desempeño en las empresas cubanas, utilizando para ello diferentes enfoques de gestión: del conocimiento, de la tecnología y de la innovación, lo que permite integrar y complementar las capacidades existentes, así como crear otras nuevas en cualquier organización.

Sin embargo, en términos de información, la empresa solo reconoce su importante papel en la cadena de valor de los procesos, productos y servicios; no hay una visión estratégica del papel que juega este importante recurso, y se ve como parte de otros sistemas. Según Arbories: “la empresa de hoy trata de recopilar, ordenar y distribuir información de la

forma más inteligente posible, accesible a todas las personas justo a tiempo. Los expertos en sistemas de información construyen con la mejor tecnología posible (arquitecturas informáticas para este fin), bien de la forma completa o parcial. El sueño es integrar todos los sistemas” (Arbories, 2005:22).

Vale destacar que: las etapas del desarrollo empresarial han marcado el protagonismo de diferentes enfoques: tecnológico, que considera a este recurso como el elemento más importante en el desarrollo de una empresa; financiero, en que lo más distintivo es el capital. También existen otros enfoques en los cuales el trabajo y la producción constituyen los elementos esenciales. No es hasta 1990 que comienzan a desarrollarse modelos que manifiestan, como factor esencial, el papel del hombre y de su conocimiento, por ser un elemento clave en la cadena de valor del producto o servicio que debe brindar cualquier organización (Artiles, 2006:4).

Referente a la información existen diversos enfoques entre los empresarios; algunos, como Giral, consideran que la adquisición de información a partir del procesamiento de datos □ no de los sistemas electrónicos, casi siempre centrados en el aspecto contable□ por lo general es intuitiva y desordenada en la mayoría de las empresas. Para poder acumularla y compartirla con mayor efectividad es necesario tener claridad organizacional en una relación biunívoca entre gente y áreas de especialización (Giral, 2002).

Cada vez resulta más necesario buscar nuevas formas organizativas que permitan administrar el conocimiento presente en las organizaciones. En este sentido, el objetivo de las empresas es generar conocimientos a partir de las informaciones y convertir estos en ventajas competitivas sostenibles y medibles en términos de éxitos productivos y/o comerciales, es decir, generando valor.

En el contexto de la gestión del conocimiento en la empresa es necesario definir esta categoría; para Morín no es más que: “el lugar en el que los conocimientos e inteligencia individuales se reúnen en inteligencia colectiva y creativa, capaces de ser activos empresarialmente” (Morín, 2000:244). Desde este punto de vista ese es el objetivo de las empresas, porque están en la situación de transferir los conocimientos individuales a conocimientos colectivos y emplearlos consecuentemente. Morín considera que el éxito de la empresa está fundamentado en: “la disponibilidad de los conocimientos individuales a un determinado nivel, con una determinada especialización, que resulta relevante para las actividades comerciales existentes en la empresa” (Morín, 2000:245).

El desarrollo alcanzado por las empresas ha estado marcado, al decir de Cornella, por el empuje generado por nuevos factores de competitividad que han demandado el manejo inteligente de la información y lo han convertido en un tema crítico. Es imprescindible captar información sobre el entorno, agilizar su flujo en la empresa, promover la innovación, facilitar la comunicación, aumentar la coordinación, etc.; es preciso llevar a cabo acciones que dependen, fundamentalmente, de que se estimule y facilite el movimiento y el compartimiento de información y conocimientos a través de todas las áreas de la empresa (Cornella, 1994:148).

Las nuevas formas de operar de la economía se están construyendo en un proceso aún no concluido, que busca, a niveles macro y micro, y para todas las organizaciones, la consecución exitosa de un proceso de perfeccionamiento de su gestión estratégica y operativa para elevar integralmente su desempeño. Por tanto, utilizar la gestión del

conocimiento en la innovación organizacional puede darle ventajas competitivas a cualquier tipo de organización (Faloh, 2004:4).

La estrategia de desarrollo del país quedó bien explicitada en la Resolución Económica aprobada en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en octubre de 1997, al aprobarse la trascendente decisión de implementar un proceso de perfeccionamiento empresarial, cuyas bases fueron cuidadosamente diseñadas, que se puso en marcha desde ese mismo momento. El perfeccionamiento empresarial responde a una estrategia de innovación organizacional.

Con la implantación del perfeccionamiento empresarial se van alcanzando, en creciente medida, objetivos importantes en las cuestiones relativas al conocimiento, las tecnologías, los procesos de innovación y la competitividad, orientados hacia el desarrollo. La primera evidencia y logro de este proceso es el diseño de organizaciones eficientes, flexibles, aptas para emprender un proceso de transformaciones continuas con el objetivo de alcanzar estadios superiores.

Este proceso se concreta en una guía de acción expresada en las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial aprobadas por el Decreto-Ley 187/1998, documento que constituyó la primera metodología para orientar a la empresa su propio sistema organizacional, la cual ha sido actualizada por el Decreto-Ley 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” (Cuba, 2007) del Consejo de Estado y el Decreto 281 “Sobre el reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” (Cuba, 2007) del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros del año 2007. Estas legislaciones aportan los cambios pertinentes para mejorar las Bases Generales en aras de alcanzar mayores niveles de competitividad y eficiencia. Tanto las BGPE como el Decreto 281 están organizados en subsistemas que facilitan el ordenamiento lógico de una empresa, mediante requisitos y regulaciones que hacen posible, en breve tiempo, pasar a un estadio organizacional diferente.

Las BGPE, el Decreto-Ley 252 y el Decreto 281 definen las características fundamentales del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en Cuba, las políticas, principios y procedimientos, las facultades concedidas a las empresas y a sus órganos superiores de dirección empresarial, los principales principios para la acción y los procedimientos generales de actuación que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

Este sistema de organización empresarial exige a la empresa elaborar un expediente de perfeccionamiento en el que se resumen las transformaciones que se proponen acometer en la misma, para lograr ser más eficiente y alcanzar un mayor nivel de competitividad.

Sin embargo, aunque en los citados documentos ha quedado recogida la necesidad del Sistema de Información Interna, la obligatoriedad de ejecutar este subsistema y su revisión sistemática para mejorar el funcionamiento de la empresa no ha sido exigida de forma sistemática por parte del Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE), lo que ha restado fuerzas en su implantación y ejecución, así como la falta de atención por parte de los OACE y las propias empresas sobre el referido subsistema, ello ha incidido negativamente en la existencia y utilización del sistema informativo en la empresa cubana.

El expediente de perfeccionamiento empresarial reconoce el papel del Sistema de Información Interna, pero la forma en que orienta su organización y posterior evaluación no garantiza el funcionamiento de un sistema de información por la falta de integración sistémica con el resto de los subsistemas y la carencia de una estructura documental más sólida que facilite la utilización del conocimiento y su aprovechamiento dentro de las empresas como enfoque gerencial, lo que resulta relevante para su aplicación, aunque en algunos subsistemas subyace una vaga relación. Esta combinación pudiera permitir a las organizaciones mejorar sus niveles de competitividad, por lo que es en extremo necesario que el Sistema de Información contribuya decisivamente en la conformación de una dimensión informacional, que no sólo permita la evaluación y medición de los flujos de información, o identificar donde se encuentra la información relevante y sus procesos.

El Sistema de Información debe estar orientado a propiciar en las organizaciones un espacio de intercambio, de identificación y generación de nuevo conocimiento; los datos y la información interna deben estar eficazmente organizados, para que sean usados en el momento preciso por quienes lo necesiten. Si se logra organizar la información conjuntamente con el conocimiento, se podrá alcanzar en más breve tiempo mejores resultados en las empresas cubanas.

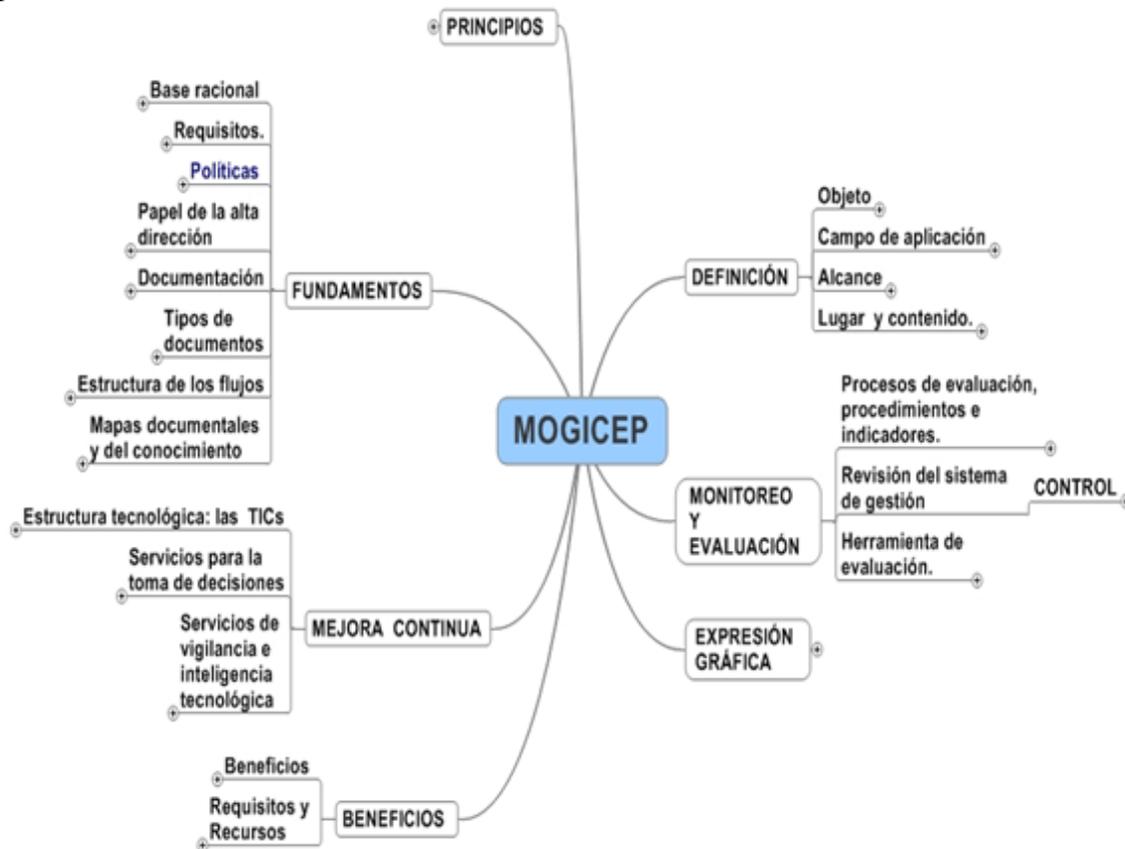
De lo anterior, se puede inferir que la empresa cubana actualmente carece de una herramienta que le permita la instrumentación teórica y práctica del Sistema de Información para el perfeccionamiento de su gestión apoyado en el enfoque de la gestión del conocimiento.

## **DESARROLLO**

MOGICEP es el modelo del sistema de información y conocimiento que debe caracterizar la empresa cubana perfeccionada MOGICEP; mediante el cual se establece la conceptualización, características, componentes, bases y niveles de relación con la estructura de la organización. Identifica las estrategias para su funcionamiento, políticas, procesos, procedimientos e indicadores, variables de evaluación, flujos de información, mapas documentales. Presenta la intranet como estructura tecnológica, y soporte ideal para un modelo que integra la gestión documental, de información y del conocimiento, y propone una herramienta para el control del sistema a través de EVAL-IC-EP (herramienta para la evaluación de la información y el conocimiento en la empresa en perfeccionamiento), con lo que se da respuesta a las exigencias de las regulaciones relacionadas con el control interno. Expresa, además el papel de los servicios básicos de información para la toma de decisiones. Rediseña el rol de los actores y sus funciones como parte de los procesos de mejora continua que la empresa cubana debe asumir.

El MOGICEP contribuye metodológicamente a organizar el proceso de gestión de información y conocimiento en una empresa perfeccionada. Su aplicación depende del tamaño de la organización y su alcance, está dirigido a los directivos de la organización, a la fuerza productiva y demás miembros. Pretende dar respuesta a la organización de la información y el conocimiento, su objetivo es facilitar la comprensión y manejo de estos recursos, para las empresas perfeccionadas; aunque no niega factibilidad de aplicación a otras.

Figura 1: Modelo de gestión de información y conocimiento para la empresa cubana en perfeccionamiento.



Fuente: Tesis de Maestría “Gestión de información y conocimiento para la empresa cubana en perfeccionamiento” (Artiles, 2006).

Para poder realizar cualquier acción en una organización es necesario, primero conocer sus características para ello el MOGICEP brinda una herramienta de caracterización, consiste en una serie de casillas con datos que deben ser llenados por los trabajadores de la entidad; luego mediante la recolección y estudio de estos datos se procede a crear una caracterización según el interés que se tenga. El resultado es de gran importancia porque ayuda a conocer la empresa.

## METODOLOGÍA

### Caracterización de la empresa objeto de estudio

La empresa objeto de estudio (la empresa se ha reservado el derecho de dar a conocer su nombre), se corresponde con una empresa del sector de la construcción que brinda los siguientes servicios: servicios técnicos de diseño, servicios técnicos de consultoría, servicios técnicos de ingeniería, servicios técnicos de investigaciones, servicios técnicos de investigación y desarrollo (I+D) y servicios topográficos.

La empresa satisface las necesidades de programas nacionales de salud, sociales, turísticos, etc., y de programas internacionales; se pueden citar como ejemplos el diseño y/o la construcción, reconstrucción y rehabilitación de obras de diferente envergadura.

Como certificado de su buen funcionamiento ha sido merecedora de varios reconocimientos entre los que se incluyen: Premio a la calidad de los servicios FECONS 2002 y FECONS 2007, Premio OCPI – EXPOCUBA 2006, Colectivo Vanguardia Nacional desde 1986 hasta el 2005, Premio Nacional de Calidad 2003, 2004 y Premio a la Excelencia Empresarial en el 2001, 2004. Por los logros alcanzados, el centro fue seleccionado para la aplicación del modelo.

En dicha empresa laboran 504 personas en el grupo central de los cuales 359 son técnicos o especialistas y 18 son dirigentes. Tiene 9 grupos de trabajo en los diferentes municipios y su estructura da respuesta a las exigencias del perfeccionamiento empresarial.

Su objeto social responde casi en su totalidad a una alta productividad económica, es decir, a la ganancia de efectivo en moneda nacional y en divisa a través de los servicios que brindan.

Informacionalmente; se rigen por los requerimientos del Sistema de la Calidad, y tienen definido cuatro objetivos: desarrollar un Sistema de Gestión del Capital Humano, desarrollar un Sistema de Gestión de la Tecnología, desarrollar un Sistema de Gestión Comercial y aplicar de forma creativa el Sistema de Gestión Integral.

La política de la empresa está definida por áreas de resultados clave; la información fue identificada como una de las áreas claves entre sus políticas se distinguen: la actualización del flujo de información gerencial que dé respuesta adecuada al proceso de toma de decisiones en tiempo real y a las relaciones con el entorno; la sistematización del uso de la información y la utilización adecuada de la tecnología blanda; la consolidación y evaluación del sistema de información gerencial; la evaluación del estado de informatización de los procesos; la actualización de los sistemas informáticos; el equipamiento tecnológico de acuerdo con las posibilidades y necesidades; el cumplimiento de las medidas de protección de la información mediante lo establecido en el reglamento de seguridad informática.

Sin embargo en el análisis realizado se identificaron algunas carencias relacionadas con el funcionamiento del sistema de información, tales como: identificación del conocimiento que necesitan adquirir para la implantación de la gestión del conocimiento; procesos y programas para la identificación y definición del conocimiento organizacional como un recurso eficaz para el desempeño de los procesos clave de la institución y para la determinación y actualización de las necesidades, el uso y el impacto de la información y el conocimiento; plataforma tecnológica para el acceso a la información digital, por parte de las dependencias municipales; servicios y productos que respondan a las necesidades de información y conocimiento de este tipo de institución, con una base y un enfoque de inteligencia empresarial y gestión del conocimiento.

Fueron reconocidos 4 grupos de procesos claves: gestión de la dirección, gestión de los recursos, gestión de la producción y gestión de los sistemas integrados.

Los datos informacionales fueron arrojados por la herramienta de evaluación del MOGICEP, esta herramienta consiste en una tabla de preguntas, en la que también se muestra el estado ideal; mediante un análisis se compara con las respuestas de los trabajadores. Es de gran importancia porque de esta forma se determina el estado actual de la empresa.

La comparación con el MOGICEP arrojó que aunque tienen documentada la información necesaria, la organización de la misma no facilita su uso, localización y diseminación; y que no todos los directivos aprecian el valor y la importancia de la información y el conocimiento para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades.

En ese sentido de manera general lo que se pretende es orientar al personal sobre como registrar, organizar, administrar y controlar el conocimiento y la información necesaria para el funcionamiento de la empresa según lo planteado en el MOGICEP.

Por las condiciones en las que estaba la información en la empresa escogida, fue necesario definir el objeto y campo de aplicación, alcance, lugar y contenido, misión, visión, política, principios y objetivos; el resto de los componentes del MOGICEP deben ser realizados son las personas que trabajan en la empresa en este sentido, solo se indica que se debe hacer.

El resultado final de la completa y correcta implementación del modelo es la creación de las bases informacionales para la elaboración de un Sistema de Gestión de Información y Conocimiento (SGIC) (figura2).

Figura 2: Propuesta informacional del Sistema de Gestión de Información y Conocimiento para la empresa objeto de estudio.



### **Objeto y campo de aplicación**

El SGIC de la empresa, se aplica a toda la organización a través del Sistema Integrado de Gestión; ordena los elementos tangibles e intangibles y los procesos de entrada y salida y el desarrollo de las actividades relacionadas con el control, la tecnología, mercado, innovación y el capital humano, que facilitan las relaciones de los clientes internos y externos.

### **Alcance**

Todos los procesos y procedimientos de la empresa; tiene definido indicadores de medición para su sistemática evaluación y control, garantiza el análisis participativo en el seno de la organización; y se regula a través de políticas de gestión de información y conocimiento y otras que se definan en la empresa.

### **Lugar y Contenido**

El sistema, está integrado a la estrategia global y existe un programa detallado para su funcionamiento que integra el resto de las estrategias de la Empresa, se soporta sobre el sistema integrado de gestión y garantiza los parámetros de funcionamiento de la organización y sus flujos, se subordina a la dirección general e incluye los grupos municipales.

### **Misión**

Fomentar el conocimiento para satisfacer con calidad la necesidad de diseños y consultoría para obras de arquitectura, ingeniería y urbanismo en Cuba y otros países.

### **Visión**

Fomentar el conocimiento para mantener el liderazgo en los diseños y consultorías para el hábitat y obras sociales de Ciudad de La Habana y exportar nuestros servicios a América Latina y el Caribe.

### **Objetivos estratégicos del 2008 al 2010**

- ✓ Tener desarrollado un Sistema de Gestión del Capital Humano que muestre resultados positivos en la gestión de información y el conocimiento.
- ✓ Tener desarrollado un Sistema de Gestión de la Tecnología.
- ✓ Tener desarrollado un Sistema de Gestión Comercial.
- ✓ Ejecutar al menos dos servicios en países del área de América latina y el Caribe.

### **Políticas**

- ✓ Todos los trabajadores tienen el deber de compartir la información y el conocimiento para alcanzar las metas con mayor efectividad.
- ✓ Desarrollo de una cultura de Gestión de Información y Conocimiento que facilite el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.
- ✓ Potenciar la entrega y el compartir la información y el conocimiento como un nuevo valor en función de la cultura de la organización.
- ✓ En función de la aplicación del Modelo de Alto Desempeño, el funcionamiento de la empresa tiene un enfoque a procesos que incluye la gestión de información y conocimiento.
- ✓ Políticas de apoyo: Política de información, Política de innovación, Política de mercadotecnia, Política de recursos humanos, Política integrada, Política informática.

### **Principios**

- ✓ Asegurar que cada miembro de la organización conozca, Identifique y adquiera la Información y el conocimiento pertinente de forma inmediata.
- ✓ Incorporarle a cada miembro de la organización la importancia de compartir información y conocimiento.
- ✓ Reconocer el conocimiento de cada miembro.
- ✓ Premiar el conocimiento que se transmite a los demás.
- ✓ Registrar, documentar y proteger el conocimiento para ser almacenado por la organización.
- ✓ Ver el entorno, no como una amenaza, sino como una fuente inagotable y sorprendente de conocimientos.
- ✓ Fomentar los espacios formales e informales de conocimiento para una mayor difusión de las mejores prácticas.

### **Otras acciones necesarias para el desarrollo del sistema**

Identificar los conocimientos individuales y organizacionales presentes en la empresa y los necesarios para los próximos dos años, utilizando para ello la matriz competencias, los estudios de tendencias del sector y de los resultados de la capacitación.

Identificar los espacios de conocimiento, formalizar su estructura y funcionamiento que propician la socialización de la información y el conocimiento, y certificar como actividades de aprendizaje.

Aprovechar espacios que permitan a los trabajadores y directivos tener una actitud relacionada con una alerta permanente ante los hechos internos y externos que fomente la necesidad de estar bien informado.

Crear esquemas de formación y experiencias para el desarrollo de un adecuado Sistema de Gestión de Información y Conocimiento, que faciliten la existencia de recursos y capacidades útiles para el lanzamiento de las diferentes fases del proceso.

Aplicar una matriz por competencias y su plan de carreras acorde con los perfiles de competencias de cada puesto y cubrir los vacíos de conocimiento en las áreas de resultados claves

Desarrollar los mapas del conocimiento (competencias) que faciliten el entendimiento del estado actual del conocimiento presente en la organización; (tecnológicos, de procesos) que faciliten el entendimiento del estado actual de la organización en los temas de innovación; (comerciales) que faciliten el entendimiento del estado actual de la organización del mercado presente en la organización.

Identificar los líderes internos por área de resultados claves.

Crear un sistema de reconocimiento a los trabajadores que más conocimiento aporten en su desempeño.

Seleccionar el personal en correspondencia con las necesidades de conocimiento que requieren los objetivos de cada área de resultado clave.

Identificar las necesidades de información y conocimiento necesario a las áreas de resultados clave de la organización.

Adquirir y capturar a través de diferentes vías la información y el conocimiento necesario para los procesos.

Almacenar y codificar la información y conocimiento para que facilite su recuperación, (Repositorio de conocimiento de la organización).

Proteger la información almacenada a través del sistema de seguridad de la organización.

Desarrollar servicios de información que faciliten la creación del conocimiento en la toma de decisiones, y en los procesos clave de la organización y que garanticen el uso de información actualizada para los procesos innovadores; y que lleguen hasta las unidades en cada municipio.

Desarrollar la creación de espacios de conocimiento que sirven de facilitadores a los procesos innovadores internos en las áreas de resultados clave que facilite la creación de nuevos conocimientos, incluyendo la creación de las herramientas requeridas. (Establecer espacios de discusión y comunidades de buenas prácticas a través de intranet; organizar redes del conocimiento temático).

Evaluar sistemáticamente la utilización de la información y el conocimiento en los procesos claves de la organización, aparecer como indicador en la evaluación individual y en las áreas.

Completar y renovar el 80% del equipamiento tecnológico que facilite el desarrollo de espacios de conocimiento y mantenerse entre los mejores del sector.

Identificar las necesidades de información de las áreas de resultados claves y desarrollar servicios de inteligencia empresarial tales como: análisis y estudios de mercado, análisis de tendencias del sector, perfiles de empresas, clientes y proveedores y se utilizan boletines y servicios de diseminación (electrónico).

Crear, mantener, actualizar y proteger las bases de datos donde se registre la información obtenida de los clientes, proveedores, competidores, etc, se accede con facilidad a la base de datos para el uso de la información y el conocimiento por las áreas involucradas en este proceso.

Evaluar el uso de los servicios de inteligencia empresarial a través de la relación establecida con cliente y proveedores coincidentes con los estudios realizados.

Consolidar el nicho de mercado en el programa de viviendas y en las obras sociales de la Batalla de Ideas.

Identificar los clientes y competidores potenciales en las áreas geográficas de interés, creación y desarrollo de servicios de información relacionados con análisis de tendencias, estudios de mercado, perfiles de empresas, clientes, proveedores y competidores para el establecimiento del negocio, monitoreo de la información referente a materiales, productos y servicios que se utilizan en las regiones geográficas identificadas y se disemina a través de la intranet en especial a las áreas de resultados clave implicadas con los futuros negocios.

Evaluar en los negocios establecidos el uso de la información aportada por estos servicios.

Crear y actualizar en el momento necesario de los procedimientos que regulan los procesos informacionales.

Identificar los tipos de documentos: estratégicos, regulatorios y normativos, de mejora y recomendación y de apoyo, y la forma en se disemina entre los trabajadores de la empresa.

Identificar las relaciones entre los procesos, subsistemas, áreas, mediante flujos de información.

Implementar de la intranet, que sea de fácil acceso y que esté disponible además para los grupos municipales.

## CONCLUSIONES

Es necesario que los directivos y el resto de los trabajadores en las empresas visualicen la importancia de contar con acciones, que en función de sus objetivos y metas guíen la selección, el almacenamiento, la organización, la representación y la diseminación de la información generada y atesorada.

El MOGICEP fue creado para auxiliar metodológicamente el proceso de gestión de información y conocimiento en una empresa perfeccionada, aunque no niega factibilidad de aplicación a otras.

Mediante el Modelo se pretende orientar como registrar, organizar, administrar y controlar el conocimiento y la información necesaria para el funcionamiento de la empresa.

La estrategia creada (objeto y campo de aplicación, alcance, lugar y contenido, misión, visión, política, principios y objetivos) unido a la completa y correcta realización de las acciones propuestas, traerían como resultado final la creación de las bases informacionales para la elaboración de un Sistema de Gestión de Información y Conocimiento

## REFERENCIAS

- Artiles Visbal, Sara (2006) “Modelo de Gestión de Información y Conocimiento para la empresa cubana en perfeccionamiento. Facultad de Comunicación”, Tesis Doctoral, *Universidad de la Habana*. 120p.
- Artiles Visbal, Sara (2006) “Modelo operacional para la gestión de información y conocimiento en la empresa cubana en perfeccionamiento”. Departamento de gerencia, Instituto de tecnologías aplicadas ISTECA, La Habana.
- Márquez Pérez, Yarine (2008) “Bases para la creación del Sistema de Gestión de Información y Conocimiento en la empresa Diseño Ciudad Habana: Requerimientos informacionales a partir del MOGICEP”. *Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana*, 100 p.
- Bustelo, Carlota y Amarilla Iglesias, Raquel (2001) “Gestión del conocimiento y gestión de la información”. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*. Vol. VIII, no. 34, 226-230.
- Choo, Chun Wei (1999) *La organización Inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Oxford University Press, México.
- Colectivo GEPE (1999) *El perfeccionamiento empresarial en Cuba*. Félix Varela, La Habana.
- Cornella, Alfons (1994) *Los recursos de información en la empresa. Ventajas competitivas*. Mc Graw Hill, Madrid.
- Cortiza, Yinet (2006) *Gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento: Propuestas para su aplicación en organizaciones cubanas*. Tesis doctoral, Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana, 150 p.
- Faloh, Rodolfo (2001) “Hacia una empresa de alto desempeño”, *Nueva empresa. Revista cubana de gestión empresarial*, 1(44):9-13.
- Márquez Pérez, Yarine (2008) *Bases para la creación del Sistema de Gestión de Información y Conocimiento en la empresa Diseño Ciudad Habana: Requerimientos informacionales a partir del MOGICEP*. Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana, 100 p.