

## **Gestión del conocimiento en las áreas económicas de las instituciones de educación superior de Cuba**

*Knowledge management in the economic areas of the institutions of higher education of Cuba*

**Armando Lauchy Sañudo, Elena María Acosta Chang**

**Ministerio de Educación Superior, Cuba  
Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. Cuba**

### **Datos de los autores**

<sup>1</sup> Dr. C. Profesor Titular, Ministerio de Educación Superior, Cuba. Director de Contabilidad y Finanzas.  
[lauchy@mes.gob.cu](mailto:lauchy@mes.gob.cu)

<sup>2</sup> Ms.C. Profesor Auxiliar de la. Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. Cuba.  
[elena@esceg.cu](mailto:elena@esceg.cu)

### **RESUMEN**

El presente trabajo forma parte del proceso de perfeccionamiento de la gestión económico-financiera del Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba y de su red de Instituciones de Educación Superior (IES). Este proceso tiene el propósito de incorporar una mayor velocidad de respuesta, sincronización, reducción de costos, aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros para cumplir con las misiones asignadas por la sociedad. La gestión del conocimiento en las IES contribuye a la mejora continua de los procesos sustantivos, las áreas económicas y las de apoyo al cumplimiento de sus objetivos y funciones. Los resultados de este trabajo contribuyen a fortalecer la toma de decisiones en las IES, y orientan a los directivos sobre las fuentes de ineficiencia que impactan negativamente en su gestión económica financiera.

**PALABRAS CLAVE:** gestión del conocimiento; capital intelectual; capacitación; proceso de perfeccionamiento.

### **ABSTRACT**

This work is part of the process of improving the economic-financial management of the Ministry of Higher Education (MES) of Cuba and its network of Higher Education Institutions (HEIs). This process has the purpose of incorporating a faster response, synchronization, cost reduction, use of human, material and financial resources to fulfill the missions assigned by society. Knowledge management in HEIs contributes to the

continuous improvement of substantive processes, economic areas and those of support to the fulfillment of its objectives and functions. The results of this work contribute to strengthening decision making in HEIs, and guide managers on the sources of inefficiency that negatively impact their financial economic management.

**KEYWORDS:** knowledge management; Intellectual capital; training; improving process  
**KEYWORDS:** knowledge management; Intellectual capital; training; improving process.

**RECIBIDO:** 03/04/2019

**ACEPTADO:** 28/08/2019

## INTRODUCCIÓN

El hombre y el conocimiento que éste posee y aporta a la organización es el valor más importante que tiene la entidad, se convierte en el factor fundamental de creación de valor y constituye, por tanto, la fuente principal de generación de nuevos conocimientos, de mejora de la organización, y de la capacidad de aprender cosas nuevas. El proceso de gestión que implica adquirir, utilizar y mejorar los conocimientos necesarios para la organización es reconocido como Gestión del Conocimiento (GC) cuya misión esencial es desarrollar una cultura de cooperación y de compartir el conocimiento.

Un sistema de gestión del conocimiento debe ser capaz de interconectar el conocimiento de forma tal que sea útil para toda la organización. Diferentes autores clasifican el conocimiento en tácito y explícito. El conocimiento tácito es aquel que posee cualidad personal, interiorizado en cada individuo, basado en sus experiencias, difícil de gestionar y transmitir, aún más en un sistema tan complejo como lo es la educación superior. El conocimiento explícito se refiere a la componente codificable y posible de transmitir. Se requiere explicitar la mayor cantidad de conocimiento posible en las IES a través de acciones de tipo organizacional y con la ayuda de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Las IES como organizaciones, no escapan a esta problemática en lo referente a su complejidad y las dificultades en cuanto a la gestión de la información y el conocimiento. Tal y como se expresa en (Estrada y Benítez, 2006), “en el caso de las universidades.... la aplicación de la gestión del conocimiento debe encaminarse tanto en la reorganización

interna de todos sus procesos, como en la mejora de la docencia y la investigación, con el objetivo de facilitar el desarrollo de una universidad competitiva y adaptada a las nuevas demandas de la sociedad.”

Se considera necesario exponer los aspectos fundamentales que caracterizaron el escenario existente desde finales de los años 90 en las IES del al MES en lo referente a la gestión económico-financiera y que conllevaron al desarrollo de un diagnóstico de la situación en ese momento.

A inicios del presente siglo se requería de una universidad más competitiva para cumplir la misión social de contribuir activamente al desarrollo del país, sin embargo, las IES adscriptas al MES presentaron serias dificultades asociadas a insuficiencias de recursos y base material de estudio y trabajo, deterioro significativo de la infraestructura, insatisfacción del personal, nuevos y crecientes requerimientos del entorno. Uno de los elementos de mayor peso detectados en el diagnóstico realizado fue el estado de los recursos humanos en las áreas económicas vinculado a insuficiencias en la capacitación en aspectos propios de su actividad, la capacitación en el dominio de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la sistematización de los procesos, disponibilidad de vías donde compartir las experiencias, poca cultura en las IES de MES en la gestión del conocimiento asociado a la GEF. Gran parte del conocimiento acerca de la actividad económica se encontraba en su estado tácito o explícito en una gran cantidad de documentos insuficientemente gestionados.

Se decide entonces la realización del diseño e implementación en todas las IES adscriptas al MES de un Modelo de Gestión Económico–Financiera (MGEF) que definiera las políticas para el perfeccionamiento de esta actividad. Constituye elemento fundamental en el MGEF el que todos en las IES al realizar un proceso universitario desarrollan acciones de planificación, organización, implementación o control de recursos materiales, financieros, humanos o de información. De ahí que no puede verse la gestión del conocimiento asociado a la GEF solo enmarcada en las áreas económicas sino en cada uno de los actores universitarios (ejecutivos, profesores, investigadores, técnicos docentes y no docentes, estudiantes).

## **DESARROLLO**

### **1. Gestión del conocimiento.**

El concepto de gestión del conocimiento, comienza su desarrollo a partir de aportes elementales de ejecutivos de la alta gerencia de las décadas de los 80 y 90, lo que estuvieron orientados fundamentalmente a la gestión de calidad total, la innovación continua y la organización empresarial, apareciendo la ideología sobre el conocimiento y una fuerte convicción de la gerencia de que todo conocimiento generado debía difundirse en la medida de lo posible dentro de la organización.

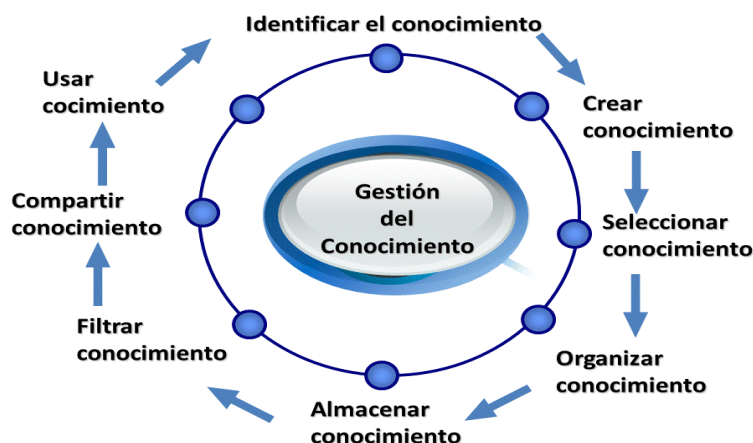
Las aportaciones de Peter Senge en su obra “La quinta disciplina”, presenta un nuevo enfoque para contextualizar la empresa; el cual, rompe con los paradigmas tradicionales, y presenta la empresa como un sistema complejo total y funcional, proponiendo disciplinas que desarrolladas de forma eficiente son capaces de transformar a la organización tradicional en una organización inteligente. (Senge, 1990). También, manifiesta un interesante punto de vista al referirse al conocimiento como un motor que impulsa el aprendizaje dentro y fuera de las organizaciones; por lo tanto, este aprendizaje involucra irremediamente un cambio en la conducta del ser humano.

La gestión del conocimiento es un proceso que apoya a las organizaciones para encontrar la información relevante, seleccionar, organizar, y comunicarla, lo que se precisa para la resolución de problemas, dinámica el aprendizaje y la toma de decisiones. Sin dudas transforma y mejora su desempeño para lograr una organización inteligente, pero no es suficiente por sí sola; puesto que gestión del conocimiento involucra la planeación estratégica, el establecimiento de políticas y además la colaboración de todo el personal con un alto sentido de compromiso para ejecutar su trabajo y la aceptación del proceso de gestión.

Se refiere a un proceso o una situación que permita transferir los conocimientos o experiencias de una persona o grupo de personas a otras personas pertenecientes a una misma organización, y he aquí el problema principal, pues se trata de personas y de transmitir o compartir algo que no es fácil de transmitir ni saber a quién transmitir: información y habilidades de una manera sistemática y eficiente, que no tienen por qué estar exclusivamente dentro de la empresa, sino que pueden estar o generarse generalmente fuera de ella.

La gestión del conocimiento es proceso en el que se planifica, coordina y controla el flujo del conocimiento, se adquiere, genera, almacena, comparte y utiliza el conocimiento, la información, ideas y experiencias para mejorar la calidad en el cumplimiento y desarrollo de la misión de la organización. (Figura 1)

**Figura 1** Proceso de gestión del conocimiento



**Fuente:** Elaborado por los autores

De esta manera, ese conjunto de conocimientos puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización, teniendo en cuenta tres elementos básicos, la gestión de los recursos humanos, la gestión de la información, y la utilización de las tecnologías de la información.

El escenario existente desde finales de los años 90 en las IES del MES en lo referente a la gestión económico-financiera conllevaron al desarrollo de un diagnóstico de la situación en ese momento, pues se requería de una universidad más competitiva para cumplir la misión social de contribuir activamente al desarrollo del país, sin embargo, las IES adscriptas al MES presentaron serias dificultades asociadas a insuficiencias de recursos y base material de estudio y trabajo, deterioro significativo de la infraestructura, insatisfacción del personal, nuevos y crecientes requerimientos del entorno.

Uno de los elementos de mayor peso detectados en el diagnóstico realizado fue el estado de los recursos humanos en las áreas económicas vinculado a insuficiencias en la capacitación en aspectos propios de su actividad, la capacitación en el dominio de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la sistematización de los procesos, disponibilidad de vías donde compartir las experiencias, poca cultura en las IES de MES en la gestión del conocimiento asociado a la GEF. Gran parte del conocimiento acerca de la actividad económica se encontraba en su estado tácito o explícito en una gran cantidad de documentos insuficientemente gestionados.

**Figura 2: Modo de conversión del conocimiento tácito al explícito**



**Fuente:** Hernández Rivera Natalie. (2014, noviembre 27). *Teoría de la gestión del conocimiento*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestion-del-conocimiento/>

## 2. Gestión del conocimiento en Cuba.

En Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (2002) se plantea que “en Cuba existen varios factores que propician la aplicación de las técnicas de GC...: el sistema de ciencia e información tecnológica, el perfeccionamiento empresarial, el perfeccionamiento de las entidades de ciencia y técnica, la estrategia de informatización de la sociedad cubana, la Política Nacional de Información”; se identifica a la GC como “un nuevo enfoque gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que los humanos poseen y aportan a la organización”.

El objetivo de la política del Estado cubano es propiciar e impulsar la aplicación de las técnicas de GC en las organizaciones para alcanzar mejores resultados, la gestión adecuada del capital humano y los recursos de información y el conocimiento. En este punto se toma como definición de capital humano la que aparece en Castro (2005): “conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”.

Como centro de este modelo se encuentran las competencias laborales definidas como el “conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada,

asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios”. Se expresa que las entidades deben Organización del Trabajo, Estimulación Moral y Material, Evaluación del Desempeño, Comunicación Institucional Selección e Integración, Autocontrol, Seguridad y Salud en el Trabajo, Competencias Laborales, Capacitación y Desarrollo, determinar las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores mediante la identificación de las brechas existentes entre las competencias requeridas para cada cargo y las que estos poseen. Este proceso tiene un carácter continuo e ininterrumpido.

Este requerimiento forma parte de la presente investigación al tratarse la necesidad de aprendizaje organizacional respecto a la GEF en las áreas económicas del sistema de instituciones del MES.

Entre las componentes del modelo cubano para el diseño del capital humano se encuentra la comunicación institucional (CI), el estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización y la elaboración de la estrategia de comunicación, el programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano. La organización deberá utilizar diferentes canales de comunicación para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno. La CI constituye un eslabón fundamental y vía en la GI y GC en las organizaciones, incluyendo aspectos organizacionales y tecnológicos, motivo de estudio y análisis en la presente investigación.

Del mismo modo, el Decreto Ley 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros norma la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. En su artículo 346 plantea que “las empresas en el marco del proceso de la planificación, definen las necesidades de capacitación de sus trabajadores con el objetivo de dotar a la empresa u organización superior de dirección, de personal con los conocimientos y aptitudes necesarios para un desempeño eficiente, mantener la calificación y desarrollarla, por lo que es un proceso continuo, permanente, flexible y dinámico que abarca a todas las categorías de trabajadores. La misma se materializa en acciones de capacitación, conformando el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa u organización superior, que se aprueba y controla periódicamente”. El Estado cubano reconoce la importancia de la determinación de las necesidades de aprendizaje que se adecua a las características específicas de cada entidad y dirigido al cumplimiento de las metas planificadas.

Se hace imprescindible incluir en el presente análisis a dos documentos recientemente emitidos, estrechamente vinculados con el tema de la presente tesis doctoral - la GC en los procesos inherentes a la actividad económico – financiera en las IES adscriptas al MES: los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”, y la Resolución 60 de fecha 1 de marzo de 2011 de la Contraloría General de la República.

En el caso de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, los mismos tienen como objetivo la actualización del modelo económico cubano, garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de los ciudadanos. Con este fin se indica que “será necesario fomentar la cultura económica de toda la población, de los cuadros, así como la necesidad de preservar valores tales como la ética, sentido del deber, sensibilidad revolucionaria e incorporarlos al comportamiento cotidiano”. (Partido Comunista de Cuba, 2011). Todas las indicaciones y transformaciones reflejadas en dicho documento para cada una de las esferas de la vida económico – social de Cuba tendrán su reflejo en cada organización y de seguro conllevarán la aplicación creativa de un conjunto de procedimientos y normativas, el aprendizaje organizacional a partir de las experiencias que se vayan obteniendo. En el presente capítulo se expone la necesidad de emplear la GC como enfoque durante todo este proceso.

La actualización del modelo económico cubano se nutre del conocimiento existente tanto en Cuba como en el extranjero, pero también generará nuevo conocimiento a partir de las propias experiencias que se vayan obteniendo. Sin una adecuada socialización, externalización, combinación e internalización del conocimiento asociado a estas transformaciones, no podrán alcanzarse los objetivos planteados.

Por otro lado, en la Resolución 60 de fecha 1 de marzo de 2011 de la Contraloría General de la República se expone un modelo estándar de control interno, definiéndose el mismo como “el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal.” Entre sus características generales se destaca “el considerar la totalidad de los procesos, actividades y operaciones y demás actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores, su carácter flexible, diseñado para lograr los objetivos del sistema de control interno con seguridad razonable”. Es importante destacar los aspectos de mejora continua, alcance a toda la organización,



flexibilidad en un entorno de seguridad razonable los cuales son comunes al enfoque de GC. Según esta resolución, el sistema de control interno (SCI) “está conformado por cinco componentes interrelacionadas entre sí: ambiente de control, gestión y prevención de riesgos, actividades de control, información y comunicaciones y supervisión y monitoreo.”

### **3. Gestión del conocimiento en las áreas económicas del MES.**

Una gran parte de los procesos de apoyo en las IES se agrupan conformando la gestión económico-financiera, lo que impone el estudio y análisis crítico de definiciones existentes en la literatura. A continuación, se exponen dos de ellas:

- “Un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión”.
- “La gestión económico-financiera del sistema MES es la que se ocupa de asegurar material y financieramente el cumplimiento de las misiones y funciones de los centros, instituciones y entidades individualmente, y de toda la organización en su conjunto, siguiendo las indicaciones de la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba en cuanto al adecuado control y empleo efectivo de dichos recursos”.

En ambas definiciones no se incluye a la información como un recurso importante con vistas a lograr los objetivos y metas existentes. Además, la GEF tiene asociado un marco normativo y legal cada vez más amplio y exigente que debe ser cumplido transparentemente por todos sus actores.

Al tener en cuenta dichas definiciones, los requerimientos actuales a esta actividad, se plantea que la gestión económico-financiera en las IES constituye un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a lograr el aseguramiento material, financiero y de información necesario para cumplir las misiones y funciones de las entidades tanto individualmente, como de toda la organización, a través de la planificación, organización, dirección y el control de los recursos según las indicaciones, normas vigentes y seguridad razonable.

No es posible alcanzar resultados de excelencia en las IES sin una gestión también excelente de todos sus procesos y recursos, sin un carácter más proactivo que prevea las

futuras necesidades de la sociedad. Dicha gestión debe tener en cuenta las particularidades de las IES entre las que podemos mencionar:

- La complejidad en la gestión y coordinación de gran número de actividades diferentes, diversidad de estructuras, actores y jerarquías coexistentes.
- Carácter multidisciplinario de muchas de las actividades relacionadas con la creación y difusión del conocimiento.
- Diverso grado de subordinación real o metodológica de las IES.
- Gran cantidad de normativas y resoluciones emitidas por los organismos rectores de las actividades que se realizan, así como la gran cantidad de información que tributan las IES al entorno.

Las definiciones de gestión universitaria existentes en la literatura han ido incorporando los nuevos roles, misiones, retos y responsabilidades de estas instituciones. La referencia ampliamente aceptada de gestión universitaria de Tristán (2005) plantea que “tiene como objetivo operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros, humanos y físicos vinculados con las universidades, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad”. Esta definición no incluye explícitamente la información como recurso, la cual en las últimas décadas ha tomado una vital importancia como soporte a la competitividad y a la toma de decisiones en las IES.

En la actualidad se requiere cada vez más de una mayor velocidad de respuesta, sincronización de actividades, reducción de costos, aprovechamiento máximo de los recursos humanos, materiales, financieros y de información de que se dispone por parte de las IES, todo dentro de un marco regulatorio cada vez más amplio y exigente.

Por todo lo anterior y tomando como fuente principal la definición expuesta en Tristán (2005), se plantea que la gestión de las IES tiene como objetivo operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros, humanos, materiales y de información vinculados con las IES, con el fin de lograr los resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad cumpliendo con el marco regulatorio vigente.

En todas las organizaciones y en sus procesos la vía principal para la creación de un ambiente en que el conocimiento y la información disponibles estén accesibles y se usen para estimular la innovación, transparencia, comunicación, intercambio de experiencias, mejores prácticas lo constituyen el enfoque de gestión del conocimiento.

En las organizaciones, con frecuencia no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales”. Por su parte Nonaka y Takeuchi (1994) consideran “la información como un flujo de mensajes, siendo el conocimiento un flujo de información anclado en las creencias de su poseedor. El conocimiento está esencialmente ligado a la actividad humana”. El conocimiento en una organización se produce cuando un individuo perteneciente a la misma hace uso de lo que sabe y de la información que tiene disponible para solucionar un problema o el desarrollo de un proyecto. (Bustelo, 2001).

Tal y como se expone en Begoña (2008) “la gestión del conocimiento es un área compleja y heterogénea. Hasta el presente no existe consenso en cuanto a un modelo sólido de gestión del conocimiento. Existen contribuciones que van desde los extremos más científicos hasta los puramente informativos; desde estudios que se enfocan en las tecnologías de la información hasta otros centrados en las personas; desde los genuinamente descriptivos hasta estudios con un enfoque contable, cuantitativo.”

Tal y como se expresa en Estrada y Benítez (2006), “en el caso de las universidades la aplicación de la gestión del conocimiento debe encaminarse tanto en la reorganización interna de todos sus procesos, como en la mejora de la docencia y la investigación, con el objetivo de facilitar el desarrollo de una universidad competitiva y adaptada a las nuevas demandas de la sociedad.”

A partir de lo anteriormente expuesto, se propone la siguiente definición de gestión del conocimiento en el caso de las IES como el conjunto de actividades que conforman una estrategia de acciones sobre los objetos del conocimiento asociados a los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo en las IES, su implementación, evaluación y mejora continua, orientadas a crear una cultura de la organización que tributa al alcance de la misión social, potenciando aspectos tales como el perfeccionamiento de los procesos, el intercambio, el trabajo en equipos, la cooperación, la solidaridad, el colectivismo, la confianza interpersonal, sentido de identidad y de pertenencia.

Es necesario que las instituciones de educación superior, ante los retos actuales y futuros tanto en el contexto externo como interno y con vistas a dar la respuesta requerida por parte de la sociedad, se transformen en organizaciones que aprenden u organizaciones inteligentes.

Tal y como se expresa reiteradamente en la literatura, gestión del conocimiento es mucho más que tecnología, pero las TIC constituyen una parte importante. Utilizarlas

adecuadamente como un medio fundamental y no un fin en sí mismas constituye el reto de las organizaciones. Las TIC facilitan los flujos de información y conocimiento sirviendo de soporte para los procesos de interacción individuo – individuo, individuo – organización y organización – organización. (Tomás y otros 2004).

El uso de herramientas de análisis y visualización de la información, incorporadas a los gestores de bases de datos abre un horizonte infinito de posibilidades. Las plataformas tecnológicas basadas en internet satisfacen con mayor eficiencia, uno de los mayores obstáculos: la proximidad y la inmediatez. La dispersión geográfica y el tiempo desaparecen en la medida en que, a través de la virtualidad, se vence la distancia y posibilita dar respuestas a los requerimientos de manera instantánea. Los sistemas de gestión del conocimiento permiten potenciar los procesos de cambios e innovación en las entidades, de retroalimentación lo cual facilita los cambios y la modernización de los procesos relevantes para la organización. (Barber y otros, 2006).

Del mismo modo, toda aplicación informática que interviene en el proceso de gestión de una entidad, incorpora la modelación de las reglas de negocio del lugar donde se explota y con ello, siempre “aprende” o asume parte del “know how” individual o colectivo de sus trabajadores y especialistas. En Galliers y Novell (2001), el autor plantea para el caso de los sistemas de planeación de recursos (enterprise resource planning-ERP) que “los mismos son esencialmente un enfoque de estandarización que permiten compartir las mejores prácticas y conocimientos a través de una organización. Los beneficios se miden en términos de una mejor comunicación, intercambio y conocimientos compartidos, creación de conocimientos e innovación”.

La creación de comunidades virtuales de aprendizaje y espacios de encuentro, la existencia de directorios de expertos, permiten elevar la eficiencia en la solución de problemas o insuficiencias. El contar con un repositorio actualizado de normativas y resoluciones relacionadas con la GEF posibilita el acceso inmediato a las mismas.

Desde los años 2000 las organizaciones utilizan prácticamente todas las tecnologías disponibles en función de la gestión del conocimiento, sin embargo, la proliferación y variedad de estas tecnologías no siempre se integra eficientemente con los objetos del conocimiento existiendo duplicidad tanto de información almacenada como de prestaciones en las herramientas empleadas. En la actualidad el problema no está en la tecnología disponible para el soporte de la gestión del conocimiento en las entidades, sino en su empleo eficiente en las organizaciones.

## CONCLUSIONES

- La gestión del conocimiento no es una actividad unipersonal, sino que se produce en el marco de toda la organización, aprendiéndose de los conocimientos de los integrantes en el accionar diario, los planifica, organiza, implementa y evalúa los resultados e impactos de su aplicación en todos sus procesos sustantivos y de apoyo.
- La gestión del conocimiento en las áreas económicas de las IES contribuye al mejoramiento continuo, y perfeccionamiento de la gestión económico-financiera y su impacto positivo en el cumplimiento de los objetivos y funciones de esta.
- En las IES, y sus procesos la vía principal para la creación de un ambiente en que el conocimiento y la información disponibles estén accesibles y se usen para estimular la innovación, transparencia, comunicación, intercambio de experiencias, mejores prácticas lo constituyen el enfoque de gestión del conocimiento.
- La gestión del conocimiento como sistema complejo de relaciones aplicada a las IES seguirá siendo un tema de discusión y debate permanente, pero sobre todo porque refleja la inconmensurable sinergia que existe en ellas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alpizar Santana, M. (2018). La gestión económico financiera en el desarrollo actual y perspectiva del Ministerio de Educación Superior y su red de instituciones. *Revista Cubana de Finanzas y Precios* Vol. 2, No. 2, abril - junio, Año 2018, pp.97-108.
- Barber, K.D. y otros (2006). Process Based Knowledge Management System for Continuous Improvement, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 23 No. 8.
- Begoña, M. (2008). A review of the main approaches to knowledge management. *Knowledge management research y practice*. No. 6.
- Castro, F. (2005). Discurso de Fidel Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005.
- Estrada, V. y Benítez F. (2006). La gestión del conocimiento en la nueva universidad cubana. En "La Nueva Universidad Cubana y su contribución a la universalización del conocimiento", Editorial "Félix Varela", ISBN 959-258-971-2.

- Galliers, R.D. y Novell, S. (2001). Back to the future: From knowledge management to data management. The 9th European Conference on Information Systems. Bled, Slovenia.
- García-Valcárcel Muño-Repiso Ana y Basilotta Gómez-Pablos Verónica (2012). Implementación del Programa Escuela 2.0. Análisis de un caso de Centro Rural Agrupado. Eduser: revista de educação. Vol. 4 (1), págs. 1-10. Instituto Politécnico de Bragança.
- Lauchy Sañudo, A. y León Rodríguez, G. (Ed.). (2017). Modelo de Gestión Económico Financiera del Ministerio de Educación Superior. Sistemas y Subsistemas. Sistema de gestión del Conocimiento. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- Martín Hernández, A. y Saínez-Maza Abascal, M<sup>a</sup> Carmen. (2012). Hacia la gestión del conocimiento en instituciones públicas. Departamento de Administración de Empresas Universidad de Cantabria.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (2002) Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba.
- Morales Mosquera, M. E. (2011). Gestionar el conocimiento Re-Significando el sujeto en la organización. Revista electrónica FORUM Doctoral. Mayo-Julio. N°4.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. Harvard: *Harvard Business Review*. Vol.5, No.1.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- Romero Carbonell Marc y Guitert Catasús Montse (2012). Diseño y utilización de un entorno de aprendizaje colaborativo basado en la Web 2.0. Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa. Vol. 11 (1). pp. 83-94.
- Tristá Pérez, B. (2005) Gobierno y Dirección de Universidades. CD ROM. CEPES-UH. La Habana. Cuba.