



possible to face the institutional actions from the triad management of the knowledge - management of the human resources - internal control.

The results that appear are part of a research project and an experience of work of the Institute of Pharmacy and Foods of the University of the Havana, which has come arranging this methodology looking for major efficiency and efficacy in the university substantive processes from the organization of a system of work that begin from structuring teams that lead these processes: strategic ones and of support, oriented by the managing structure or of government of the department that search more coherence in the interprocesses relationships.

**Key words:** Management, process, knowledge management, quality management.

## INTRODUCCIÓN:

Las transformaciones de la gestión institucional que se viven en Cuba como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano trascienden a la gestión universitaria al menos en dos grandes dimensiones, la primera relativa a su perfeccionamiento como organización perteneciente al Ministerio de Educación Superior y la segunda parte de su misión formadora de profesionales que una vez graduados van a insertarse en el sistema de empresas y organizaciones, que son protagonistas de estas transformaciones y que por tanto deben egresar con un conjunto de capacidades, valores y competencias, como soporte del desempeño laboral que necesita este proceso de actualización.

Uno de los enfoques dados a nivel nacional como parte del perfeccionamiento ha sido la búsqueda de otras posiciones paradigmáticas de la gestión cuyo alcance supere los paradigmas de la eficiencia, eficacia y efectividad, penetrando a otros que van hacia la creación de valores agregados como producto y resultado de los procesos que se gestionan y que centran su punto de mira en el crecimiento del capital intelectual, la generación de conocimientos, su difusión, diversificación y reestructuración del entramado de relaciones inter institucionales (Gutiérrez C, 2013).

El Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de la Habana (IFAL-UH) como institución adscripta desde el punto de vista metodológico a esta universidad y desde el punto de vista económico financiero de subordinación directa al MES, ha implementado el conjunto de acciones que se han ejecutado como parte de las políticas trazadas para el perfeccionamiento institucional de todos los centros de la educación superior cubana, desde el año 2014 se comienza a desarrollar una experiencia más estructurada desde el punto de vista investigativo buscando mayores niveles de ajuste entre las acciones que se ejecutan y los niveles de desarrollo organizacional que se van alcanzando.

Desde esta perspectiva se comienza a introducir el enfoque de procesos en la gestión universitaria, buscando una visión más óptima de las relaciones entre los procesos y subprocesos institucionales, partiendo de caracterizar las funciones de los agentes y agencias en los diferentes niveles de dirección.

Atendiendo a la misión del IFAL y partiendo de los resultados que en este sentido va obteniendo la Universidad de la Habana se identifican 14 procesos institucionales que se definen y estructuran en subprocesos y tareas, se comienza el proceso de preparación de directivos y trabajadores para la implementación del conjunto de acciones institucionales por el consejo de dirección y los jefes de departamento docente, atendiendo a que estos departamentos constituyen la célula de trabajo para elevar los estándares de calidad de la gestión institucional.

Como parte de la etapa inicial se comienza a delimitar el conjunto de acciones organizativas para empezar a transformar la filosofía y la dinámica de funcionamiento de los departamentos y áreas, en la gestión de los departamentos docentes se manifiestan las relaciones esenciales entre los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo y se dirigen las instancias de trabajo metodológico que tienen relación más directa con los procesos sustantivos, la misión institucional y con el proceso de gestión del conocimiento, que es centro de atención de este trabajo.

En los procesos de autocontrol de los dos últimos cursos, reuniones de trabajo de la Alta Dirección, del Consejo de Dirección, de las Comisiones de trabajo permanente: Comisión Consultiva de Cuadros, Comité de Prevención y Control de Riesgos, Planificación Estratégica y la comisión temporal para la elaboración de los procedimientos y su instrumentación, se ha identificado la necesidad de incrementar las acciones institucionales de preparación a los cuadros y trabajadores como parte de la gestión del cambio en la actividad de dirección.

Por otra parte los conocimientos que se han generado en este proceso de perfeccionamiento de la gestión del instituto se han sistematizado en los manuales de organización y funcionamiento que fueron producidos en su primera versión a inicios del 2015, a partir de los resultados iniciales se organiza el proyecto de investigación “Modelo de Gestión Institucional con enfoque de procesos en el IFAL-UH” cuyo objetivo fundamental es generar el sistema de conocimientos y acciones estratégicas que permitan orientar el cambio de paradigma de la gestión en la propia actividad profesional que se desarrolla, considerando las múltiples interrelaciones internas y externas que se dan en este contexto formativo y los resultados obtenidos en las etapas anteriores.

Puesto que en la metodología para instrumentar el enfoque de la gestión por procesos se remarca que estos se van estructurando por etapas, se construye un cronograma de trabajo y el proceso de gestión del conocimiento identificado como proceso estratégico es objeto de perfeccionamiento, los resultados obtenidos en esta tarea de investigación son los que se presentan en este trabajo.

Justamente, el **objetivo** identificado es *argumentar el contenido, los componentes estructurales y funcionales, así como las acciones institucionales del proceso estratégico de gestión del conocimiento en el IFAL-UH*

#### **Métodos utilizados:**

**Enfoque de sistema:** para caracterizar el contenido y componentes del proceso de gestión del conocimiento considerando las relaciones con los procesos y subprocesos institucionales del IFAL-UH.

**Análisis – Síntesis, Inducción – Deducción, Generalización,** como métodos que permiten sistematizar los referentes teóricos y determinar el marco conceptual para la caracterización del proceso de gestión del conocimiento.

#### **Discusión de los resultados**

##### **El enfoque de procesos en la gestión institucional**

El concepto de gestión es polémico por la diversidad de criterios que existen en cuanto al contenido y alcance del mismo, muchos autores lo entienden como sinónimo de dirección o administración, en este trabajo se le considera como el proceso orientado por unos objetivos y unas metas concretas que se alcanzan ejecutando las acciones organizadas y planificadas, haciendo uso de los recursos: técnicos, financieros y humanos (León M y otros, 2004).

En el caso de la gestión educativa, se confronta un problema especial que es el hecho de que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, el contexto interno, o al menos parte del contexto interno (los alumnos) tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización.

Puesto que en la definición que se asume sobre gestión aparece como concepto subordinado “proceso” es conveniente puntualizar que los procesos, son definidos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente, en este caso de los estudiantes y la calidad de su proceso de formación.

##### **El enfoque por proceso para el caso de la gestión educativa**

“La gestión por procesos constituye la base de varios enfoques de amplio uso y divulgación en el mundo de la administración contemporánea, dentro las cuales se destacan las normas ISO, la gestión por competencias, los procesos de mejora continua y aprendizaje organizacional, entre otros, todos

los cuales reconocen explícitamente la necesidad de aplicarla para implementar sus propuestas y modelar los resultados esperados en la mejora de la gestión”<sup>1</sup>

Desde este enfoque la institución universitaria puede describirse como un conjunto de procesos con relaciones más o menos fuertes que se entrelazan desde los procesos sustantivos que caracterizan la gestión universitaria contemporánea. Siendo estos los más complejos, ya que fluyen por todo el sistema organizativo y de trabajo involucrando a los diversos actores de los diferentes departamentos y niveles de organización jerárquicos.

Puesto que en la literatura consultada se ofrecen diferentes metodologías para aplicar este enfoque en la gestión institucional, se considera como referente la propuesta por H. Blanco 2013 que señala cuatro elementos sustanciales:

- ✓ Una estructura coherente y documentada de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- ✓ Un sistema de indicadores que permite evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, tanto desde el punto de vista interno como externo.
- ✓ Responsables de procesos que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de los requisitos y objetivos del proceso asignado.
- ✓ Equipos interfuncionales encargados de la normalización, seguimiento y mejora de los procesos a ellos asignados.

Puesto que la mayoría de la literatura que aborda el enfoque de procesos en la gestión proviene del campo empresarial y en Cuba incluso son discretas las publicaciones y experiencias, se considera oportuno hacer una contextualización al caso de la gestión universitaria. Desde esta perspectiva la gestión por procesos se fundamenta en:

- ✓ La estructuración de la gestión universitaria sobre la base de procesos orientados a la formación de los estudiantes que se revelan en su misión social.
- ✓ La gestión en el nivel de departamentos se organiza desde una concepción mucho más participativa y generadora de oportunidades para el crecimiento institucional, la creación de grupos multidisciplinarios trabajando sobre los procesos permite utilizar el potencial científico como líderes activos y generadores de conocimientos que pasan a ser parte de los activos intangibles de la universidad.
- ✓ Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como facilitadores del entramado de relaciones entre los procesos para el cumplimiento de las tareas y funciones propias de la gestión institucional.

---

<sup>1</sup> García, A. y otros. 2006. Tendencias de la gestión empresarial relacionadas con procesos. Disponible en <http://www.gestiopolis.com>. Consultado 14 de marzo 2014.

✓ Los trabajadores se concentran más en las necesidades propias del proceso formativo aún cuando la relación con este sea más indirecta como es el caso de los procesos de apoyo.

### La gestión del conocimiento en la gestión institucional

El conocimiento, activo intangible de una entidad, se ha identificado como elemento esencial para el logro de ventajas competitivas, aún por encima de los tangibles. Ello ha propiciado el surgimiento de un nuevo enfoque dentro de la gestión organizacional: la gestión del conocimiento.

El término gestión del conocimiento ha sido abordado por numerosos autores, dada la relevancia que se le ha atribuido en los enfoques de gestión desarrollados en las últimas décadas, independientemente de las posiciones de los diferentes autores existe concordancia en cuanto a considerar el factor humano y sus conocimientos como la célula básica de la gestión del conocimiento.

✓ Identificar la relación entre gestión del conocimiento y capital intelectual

“La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de la organización crezca”<sup>2</sup>. La definición del término capital intelectual se hace necesaria, esta autora lo define como la suma del capital humano, estructural y relacional. Son todos aquellos elementos y fuerzas, no tangibles, incluidos los conocimientos tácitos y explícitos que dentro de un marco estratégico específico, conducen a la creación de valor de los activos físicos, tangibles, e inciden directamente en el valor agregado de las organizaciones.

El capital intelectual está compuesto por el conocimiento de la organización y representa los activos intangibles de una entidad:

- ✓ **Capital humano:** es el valor del conocimiento creado por las personas que conforman la organización; en este, residen los conocimientos tácitos y explícitos de la organización. La combinación de conocimientos, experiencia, destrezas, educación, habilidades, aprendizaje, valores, actitudes, y capacidad de los miembros de una organización para realizar la tarea que manejan. Comprende las competencias y potencialidades de los trabajadores. Incluye los valores de la organización, su cultura y su filosofía. En el momento en que ese recurso se pone en función de la organización, el valor potencial que tenía acumulado traslada su valor al de la organización a la que pertenece (Ramírez, Jorge R, 2013).
- ✓ **Capital estructural:** es el valor del conocimiento creado en la organización. Está determinado por la cultura, normas, procesos y formado por los programas, las bases de datos, las patentes, las marcas, los métodos y procedimientos de trabajo, modelos, manuales, sistemas de dirección y gestión. Es propiedad de la organización. Es el conocimiento sistematizado,

<sup>2</sup> Sánchez, M, 2005. Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones

explícito o interiorizado por la organización. Es el resultado de las actividades intelectuales y, cuando es sólido, facilita una mejora en el flujo de conocimiento, así como una mejora en la eficacia de la organización.

- ✓ **Capital relacional:** surge por el intercambio de información con externos, son las relaciones de la organización con los agentes de su entorno, se refiere a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa, medios de comunicación y alianzas. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente, como es el caso de las marcas comerciales. Al depender de una relación con terceros, no puede controlarse completamente por la organización.

Para gestionar el capital intelectual es necesaria la gestión del conocimiento en sus dos dimensiones (Sánchez M, 2005):

- ✓ **Hard.** Aspectos más duros o formalizables. Dentro de esta, se encuentran aquellas incluidas en el capital intelectual con posible cuantificación: el capital estructural y el capital relacional.
- ✓ **Soft.** Aspectos más blandos o no formalizables. Dentro de esta, se encuentra la variable fundamental del capital intelectual: el capital humano, es decir, los conocimientos alcanzados por los miembros de la organización producto de su aprendizaje.

Respecto a la dimensión pedagógica de la gestión universitaria, se parte de concebir la universidad como un ente social que se inserta en un sistema de sociedad determinado y se sustenta en el hecho de que adaptarse al entorno no significa transformar la realidad. Supone asumir por parte de la gestión universitaria de roles promotores de los procesos de transformación social, la universidad debe entregarse a una dinámica integradora con el medio ambiente social y natural para inducir su propio progreso y el de la sociedad de una forma más fluida y armoniosa, la gerencia transformadora del campus universitario tiene que ver con su dimensión social, luego requiere de una profunda mirada al sector empresarial, de aquí devienen retos a la gestión del conocimiento que se enfatizan desde el actual proceso de perfeccionamiento y cambio empresarial en Cuba.

### **El proceso de gestión del conocimiento en el IFAL-UH.**

El IFAL-UH forma profesionales de las Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias y surge justamente por la necesidad de crear una institución universitaria que no solo asegure la formación de pregrado de estas especialidades, sino que pueda organizar y ejecutar las estrategias de formación permanente de sus egresados y de los profesionales que se desempeñan en los centros de salud, investigación y producción de medicamentos, que en su mayoría se encuentran ubicados en la misma zona geográfica, al oeste de la capital, este cónclave antes era conocido como el Polo Científico y ahora

como la empresa BIOCUBAFARMA. Además se forman profesionales para la industria alimenticia cubana con la carrera de Ciencias Alimentarias.

Esta necesidad se expresa en la misión de “desarrollar la formación integral y continua de profesionales altamente calificados de las Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias, al servicio de la sociedad y comprometidos con la Revolución, el Socialismo y el desarrollo sostenible del país, a través de actividades sustantivas de pre y postgrado, investigación científica y extensión universitaria”<sup>3</sup>. Es desde esta misión que se estructuran los objetivos y acciones de trabajo, así como el contenido de los procesos y su mapa de relaciones, se parte de la clasificación atendiendo a la relación con la misión institucional, más en este trabajo las relaciones que se grafican tienen como lógica las relaciones más fuertes con la gestión del conocimiento desde la posición teórica que se defiende.

Los procesos **identificados y sus macro relaciones con el proceso de gestión del conocimiento.**

Esquema 1 contenido en el Anexo 1.

Desde el mapa de procesos, representado en el Anexo 1, la gestión del conocimiento se estructura como uno de los procesos estratégicos que son fuente para el mejoramiento de la misión, este tiene como elemento distintivo que desfragmenta los bloques de procesos estratégicos y de apoyo, incluso los procesos de gestión de la internalización y externalización, así como el de la gestión de las TIC tienen relaciones sistémicas muy fuertes desde el contenido y las dinámicas internas que enriquecen y articulan estos dos desde la perspectiva del proceso estratégico. Ambos apoyan la gestión del conocimiento en cuanto a las fuentes de generación de retos sociales, problemas y necesidades del conocimiento de al menos cuatro núcleos esenciales: las ciencias farmacéuticas, las ciencias alimentarias, las ciencias pedagógicas y la gestión vista como ciencia aplicada donde convergen los tres núcleos anteriores, desde esta perspectiva el objetivo de este proceso es lograr una sistematización de conocimientos y experiencias que sustenten la elevación de los estándares de calidad de los procesos sustantivos.

Atendiendo a los procesos institucionales dentro de las relaciones del mapa de procesos desde la gestión del conocimiento son relevantes:

- ✓ Adecuada estructuración del flujo de información que permita la distribución, difusión y visibilidad del conocimiento en el plano interno y externo.
- ✓ Gestionar los procesos de cambio y mejora de la estrategia para la dirección de este proceso desde el **control interno**, como proceso estratégico que penetra con relaciones fuertes a todos los demás del mapa de relaciones y que es además método para la gestión de la

<sup>3</sup> Comisión de planificación estratégica IFAL-UH. 2015. Manual de organización. Versión 1. Pág. 8.

calidad, desde este punto de vista se articula con el propio objetivo ya identificado y con el resto de los procesos de apoyo que permanecieron inamovibles en la base del mapa de relaciones: la gestión económica-financiera; servicios logísticos y de apoyo; gestión de la Seguridad y protección física.

- ✓ La planificación estratégica va ampliando el horizonte y alcance del objetivo, los contenidos y de las estrategias a corto, mediano y largo plazo, actúa como retroalimentador de los estados de desarrollo que se van alcanzando y como una fuente de información para el proceso correctivo-compensatorio con enfoque preventivo del sistema de control interno.
- ✓ La gestión tanto del capital humano como de los recursos humanos son fuerza motriz y parte consustancial del objeto de este proceso, más arriba se había esbozado ya esta idea, atendiendo a la tipicidad de los profesionales que se forman y de los estándares de calidad normalizados en la producción de fármacos y alimentos la formación del capital humano que en las carreras se comienzan a formar en el pregrado y regresan a la formación postgraduada complejizan no solo el contenido del proceso sino del flujo de información y connotan la gestión de la internalización y externalización.

Dada la doble relación sujeto-objeto que tienen los estudiantes en la gestión de la institución explicada antes se precisa que la gestión del conocimiento en su contenido incorpore saberes para que en el proceso formativo se consideren acciones orientadas al desarrollo de:

1. Habilidades sociales y para el trabajo en grupo de modo que puedan contribuir a la elevación de la **competitividad** de su organización y a la consolidación de nexos asociativos y de cooperación inter empresarial.
2. La capacidad para el autodesarrollo a partir de la formación de habilidades para aprender a aprender, que les permitan como efecto de su formación de pregrado y postgrado contribuir a la creación de conocimientos especializados como valor agregado de la organización.
3. El desarrollo de estrategias de aprendizaje desarrolladoras y habilidades investigativas que sustenten en los modos de actuación profesional el despliegue de la capacidad innovadora que hoy requiere la empresa estatal cubana.

Esto implica redimensionar el proceso formativo y sus finalidades, la formación de pregrado debe concebirse como formadora de potencialidades en los futuros egresados para que contribuyan a la generación de capital intelectual en su empresa.

Desde este punto de mira el **contenido del proceso de gestión del conocimiento** al menos está conformado por los **ejes temáticos** siguientes:

- I. El cuadro del mundo de las ciencias farmacéuticas y alimentarias producido por la investigación, la innovación, así como el generado en el sector empresarial de tipo profesional, articulando el

conocimiento científico y el saber del gremio, constituyendo el entorno social fuente para la actualización del conocimiento profesional.

- II. Las teorías y los modelos pedagógicos que sustentan las concepciones didácticas más innovadoras del proceso de formación de Licenciados en Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias, incluyendo las tecnologías educativas, los entornos de aprendizaje, los estándares de calidad educativa en el contexto actual.
- III. La producción, distribución y socialización del conocimiento teórico y empírico como proceso institucional que alimenta el canal de información, base para la transformación del conocimiento individual en saber colectivo y activo intangible de la institución.
- IV. La base referencial, normativa, de la gestión institucional y educativa que condiciona los procedimientos y las tareas que enriquecen la propia gestión del conocimiento y actúan como dinamizadores de la mejora de este proceso, el cambio organizacional y la relación entre la apropiación individual del conocimiento por los recursos humanos – la transformación del conocimiento desde los equipos multidisciplinares hasta la escala institucional – la incorporación del conocimiento al patrimonio cultural y científico de la institución en su documentación más estructurada y completa.

Para el caso del proceso de **gestión del conocimiento** se determinan como **Ejes estratégicos** para determinar las acciones institucionales:

- I. Pertinencia, calidad y sostenibilidad de la excelencia académica de los procesos formativos de pregrado y postgrado.
- II. Mejoramiento de la gestión institucional utilizando el sistema de control interno como proceso y método para garantizar su calidad y la visión integrada de procesos en particular de estos dos y el de gestión del capital humano.
- III. Socialización del conocimiento hacia lo interno y el contexto externo como fuentes de entrada y salida del flujo de información cuyos núcleos básicos se estructuran desde los procesos de formación de pregrado- formación de postgrado- Investigación e innovación – extensión universitaria.
- IV. Perfeccionamiento tanto de los métodos para transformar el conocimiento individual en activo intangible como de los productos de la actividad profesional en todas las áreas.

#### **Acciones identificadas para el proceso de gestión del conocimiento.**

**Primera:** *actualización del diagnóstico institucional*, se parte del análisis de los resultados de los procesos de evaluación externa, evaluaciones anuales de los objetivos de trabajo y los elementos de diagnóstico contentivos de los procesos de planificación estratégica del IFAL en el último quinquenio.

Como técnica se utiliza una matriz DAFO contentiva de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**Segunda:** *Construcción de la matriz CAME contentiva de las acciones para la corrección de las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.*

**Tercera:** *Diseño e implementación de indicadores estratégicos y operativos asociados a los procesos y sus relaciones más fuertes con el resto, aquí como parte de la elaboración del Manual de organización de la institución se elaboran las fichas de los procesos que contienen las variables de control y sus indicadores, los mismos se reanalizan desde los resultados de las acciones anteriores, respecto a los indicadores operativos estos se asocian a los pasos de los procedimientos para la implementación de los procesos.*

**Cuarta:** *Determinación de tareas y funciones para los equipos multidisciplinares, los departamentos, los órganos asesores y de dirección.*

**Quinta:** *Seguimiento a los procesos y retroalimentación, en esta fase se redimensiona la concepción del control, buscando hacer más viable su función formativa y diagnóstica, en tal sentido se realizan acciones de acompañamiento a los jefes de departamento y líderes de procesos desde la alta dirección del instituto, estos tienen como objetivo capacitar a los recursos humanos.*

Atendiendo a los ejes de contenido identificados anteriormente en general las acciones deben conducir a operaciones como:

- ✓ La incorporación del punto de vista de la competitividad empresarial a los criterios utilizados a nivel de carrera en el proceso de perfeccionamiento de los planes y programas de estudio.
- ✓ El rediseño de los objetivos, habilidades y capacidades generales y específicas en el modelo del profesional.
- ✓ Reevaluación de los modelos pedagógicos para transformar su base filosófica incorporando los aspectos esenciales del paradigma social que enfatiza la relación con el entorno como parte de su *capital* relacional.
- ✓ La potenciación del trabajo en equipos como estilo de trabajo tanto para la formación universitaria como para su gestión y formación del capital humano.

### **Conclusiones:**

El análisis de las acciones ejecutadas permite identificar como ventajas de este enfoque en el proceso de gestión del conocimiento:

- Alinea los objetivos de la institución con las expectativas y necesidades de la formación de los estudiantes
- Muestra cómo se crea y enriquece el conocimiento como activo intangible en la institución.

- Señala como están estructurados los flujos de información y de relaciones entre los procesos y subprocesos y cómo se distribuye el conocimiento desde la formación del capital humano hasta la mejora y el cambio institucional.
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones trabajadores – estudiantes desde las funciones y tareas individuales y colectivas.

**Bibliografía:**

Blanco, Humberto, 2013. Buscando la competitividad de la empresa estatal cubana: del perfeccionamiento empresarial a la dirección integrada de la gestión.

Comisión de planificación estratégica IFAL-UH. 2015. Manual de organización. Versión 1

García, A. y otros. 2006. Tendencias de la gestión empresarial relacionadas con procesos. Disponible en <http://www.gestiopolis.com>. Consultado 14 de marzo 2014.

León M, 2004.

León Mario. 2010. Gestión educativa. WWW monografías.com. Expertos hablan de gestión.

Ramírez, Jorge R. 2013. La integración del sistema de control interno y el sistema de gestión de la calidad: una opción de mejora en la empresa. Editorial Centro de Estudios de la Economía Cubana. La Habana. Cuba.

Sánchez, M, 2005. Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones.

**Anexo1**

Esquema 1: mapa de relaciones del IFAL-UH

