



**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS
VILLAS
FACULTAD DE QUIMICA Y FARMACIA**



MAESTRÍA GERENCIA DE LA CIENCIA Y LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Título: Procedimiento para determinar las condiciones que incidan de modo relevante en la
gestión del conocimiento para el desarrollo local

Autora: Lic. Lazara Sardiñas Izquierdo

Tutores: Dr.C. Manuel Martínez Casanova

Máster: Idania Pérez Jan

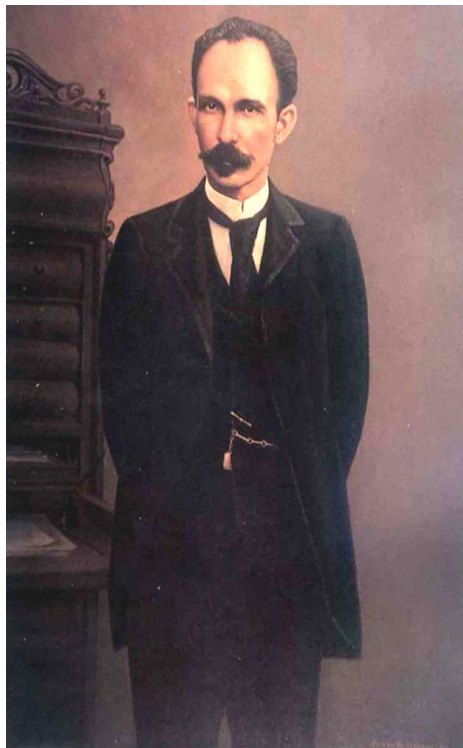
AGUADA, 2016

“Año 58 de la Revolución “

P E N S A M I E N T O

E s a e s l a r a í z y e s a e s l a s a l , d e l a l i b e r t a d : e l
m u n i c i p i o .

J o s é M a r t í



DEDICATORIA

A mi hija Zuleim y Laura Villalobos Sardiñas.

*A mi papá y mamá que sin su apoyo e impulso no habría llegado
hasta aquí.*

A mi hermano que desde el cielo me ha ayudado.

A mi hermana que siempre me ha dado su visto bueno y apoyo.

*A mis sobrinas Wendy y Sindy Vera Sardiñas quienes han
colaborado en la búsqueda de documentos para este trabajo.*

*A mi segunda madre Gladys Pita Delgado que ha sabido
apoyarme y siempre está a mi lado en los momentos difíciles.*

*A José Francisco Hernández Castañeda, el promotor de que
comenzara la maestría, fue mi guía.*

AGRADECIMIENTOS

A todos mis compañeros de trabajo y en especial a Idania Pérez Jan;

una de mis tutoras.

A mi tutor Dr. Manuel Martínez Casanova.

A mi profesor Víctor M. González Morales que siempre ha estado

pendiente y con su ayuda he salido adelante.

*Agradezco la colaboración, motivación y preocupación de todas las
personas que me ayudaron de una forma u otra en la realización de este
trabajo; para todas ellas mi eterno agradecimiento.*

R E S U M E N

La tesis titulada: Procedimiento para determinar las condiciones del municipio Aguada de Pasajeros que incidan de modo relevante en la gestión del conocimiento para el desarrollo local fue el fruto de más de un lustro de estudios, insertados en los esfuerzos de la Educación Superior cubana dirigidos a dotar a las autoridades locales de recursos epistemológicos necesarios para potenciar la gestión municipal y promover procesos de desarrollo a partir de los recursos locales. El estudio fue realizado desde un enfoque sociológico integrador internacional y nacional sobre el tema y, a partir de ello, se particularizó la investigación en este municipio. Su objetivo fundamental estuvo dirigido a determinar las condiciones del municipio Aguada de Pasajeros que facilitaron u obstaculizaron la aplicación de la gestión del conocimiento para contribuir a dinamizar y fortalecer su desarrollo local. El procedimiento permite aplicar un sistema de acciones para el desarrollo local en Aguada de Pasajeros. Y es necesario hacerlo desde el plan de acción creado para ello, que es, de una u otra forma el sustento. En la tesis se aporta una sistematización actualizada de los referentes teóricos representativos sobre desarrollo local y gestión del conocimiento que justifica el papel del primero como factor condicionante, reconociendo la responsabilidad del gobierno municipal con sus entidades subordinadas que son los articuladores y actores principales de estos procesos, donde prevalece lo comunitario como una de sus cualidades esenciales.

Palabras claves: Desarrollo local, gestión del conocimiento, procedimiento.

S U M M A R Y

The thesis entitled: Procedure for determining the conditions of Aguada Passenger municipality that affect how relevant knowledge management for local development was the result of over five years of study, input in the efforts of the Cuban Higher Education aimed at provide local authorities epistemological resources to strengthen municipal management and promote development processes from local resources. The study was conducted from an international and national integrator sociological approach to the subject and, from this, research in this municipality particularized. Its main objective was aimed to determine the conditions of Aguada Passenger municipality that facilitated or hindered the implementation of knowledge management to help streamline and strengthen local development. The procedure to apply a set of actions for local development in Aguada Passenger. And we must do it from the action plan created for it, that is, in one way or another the sustention. En thesis representing an updated theoretical framework on local development and knowledge management that justifies the role of the first systematization is provided as a conditioning factor, recognizing the responsibility of the municipal government with its subordinate entities that are key players and articulators of these processes, where community prevails as one of its essential qualities.

Keywords: Local development, knowledge management, process

ÍNDICE	P A G
Introducción	1-9
Capítulo I. La teoría del desarrollo. Sus fundamentos teóricos	10-22
1.1. El desarrollo local	10-15
1.2. El entorno territorial y la gestión municipal como dimensiones en los procesos de desarrollo local.	16-21
Conclusiones del capítulo	22
Capítulo II. La gestión del conocimiento para el desarrollo local.	23-49
2.1. Criterios sociológicos sobre el conocimiento	23-25
2.2. La gestión del conocimiento como proceso social.	26-32
2.3. Las dimensiones de la gestión del conocimiento para el desarrollo local.	32-39
2.4 Procedimiento para determinar las condiciones en la gestión del conocimiento en el municipio Aguada de Pasajeros.	40-44
2.4.1 Plan de acción que sustenta el procedimiento para determinar las condiciones en la gestión del conocimiento para el desarrollo local en el municipio.	44-47
Conclusiones del capítulo	48-49
Capítulo III. Condiciones del municipio Aguada de Pasajeros para aplicar la gestión del conocimiento en sus procesos de desarrollo local.	50-73
3.1. Metodología utilizada en la investigación.	50-53
3.2. Caracterización del entorno para determinar las condiciones en la gestión del conocimiento del desarrollo local en el municipio de Aguada de Pasajeros.	54-62
3.3. Rasgos de la gestión municipal en Aguada Pasajeros.	62-66
3.4 Aplicación del procedimiento para determinar las condiciones para la gestión del conocimiento.	66-71

C o n c l u s i o n e s d e l c a p í t u l o	7 2 - 7 3
R e s u l t a d o s	7 4
C o n c l u s i o n e s	7 5
R e c o m e n d a c i o n e s	7 6
B i b l i o g r a f í a	
A n e x o s	

INTRODUCCIÓN

La importancia del conocimiento en la actualidad es asumida en el mundo actual con un interés que se incrementa; sin embargo, la humanidad siempre se auxilió de los mismos para sobrevivir y desarrollarse; el pensamiento económico clásico, sus precedentes, el posterior y los representantes de la sociología clásica expusieron en sus trabajos el papel esencial y la innovación para el progreso humano; pero en las últimas décadas del pasado siglo XX y en lo que ha transcurrido del siglo XXI, el auge de las nuevas tecnologías de la información, el desarrollo de las comunicaciones, el transporte, la biotecnología, la electrónica y otras ramas del saber han inducido un cambio profundo en la relación de la humanidad con el conocimiento, lo que ha provocado el surgimiento de una denominación cuestionable: la — Sociedad del Conocimiento, que se usa en gran parte de la literatura actual para definir las cualidades inherentes a esta época de profundos cambios.

En los países desarrollados se dedican cuantiosos recursos económicos para asegurar la apropiación y el uso intensivo de los conocimientos, porque permite que las organizaciones puedan permanecer en el mercado donde los valores agregados de los productos tienen una importancia ascendente y determinan en la supervivencia competitiva.

El objetivo que se persigue a partir de lo anterior es captar la mayor y mejor cantidad posible de conocimientos relevantes y capitalizarlos en sus procesos internos, construyendo sistemas, modelos, estrategias o metodologías para gestionarlos y asegurar su contribución a la creación de nuevas riquezas en interés de las grandes empresas monopolistas. En esas condiciones, poseer los conocimientos expresados en *know how* es determinante y las inversiones que se ejecutan en ese sentido no se asumen como gastos, sino como inversiones estratégicas de primera magnitud, que se realizan y justifican en la capacidad que posee el conocimiento relevante para generar valores agregados y acelerar los procesos económicos y sociales.

En estas condiciones ha surgido la gestión del conocimiento (GC), que es uno de los temas emergentes que más interés despierta en el discurso académico y profesional contemporáneo. La producción sobre este tema es creciente; la gestión del conocimiento ha sido conceptualizada por un amplio grupo de autores; entre los que están Senge (1992), Spender (1996), Davenport y Prusak (1998), Nonaka y Takeuchi (1999), Pávez Salazar (2000), Rastogi (2000), Bueno, E. (2003), Cobos, R. (2003), Sanguino (2003), Canals (2003), Carrión, M. (2006), Segarra (2006), Albagli y Maciel (2007), Almeida (2007), Bañegil y Sanguino (2008),

Arzola (2009), Ponce (2009), Chua, (2009), Zack, McKeen y Singh (2009), Yang (2010), Pereira (2011), Prada (2012); entre otros. A pesar de eso, es todavía un concepto en formación. En la mayoría de los autores citados predomina una orientación economicista, con muchas más semejanzas que diferencias y esa es una regularidad internacional, porque la producción teórica sobre este tema procedente de los países más industrializados, en su mayoría, está rigurosamente encaminada hacia la economía en detrimento de lo social y en América Latina la realidad no difiere mucho, aunque existen ejemplos muy interesantes, sobre todo, en Argentina, Venezuela y Brasil.

Esa regularidad impone, para su aplicación en Cuba, la necesidad de despojar a la gestión del conocimiento de las esencialidades del sistema de dominación donde se creó y adecuarla a condiciones del país. El documento denominado *Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba*, publicado en 2002 por el Ministerio de Ciencias, Tecnología y Medio Ambiente, fue uno de los más importantes referentes nacionales; tiene el mérito de haber servido de precursor, su limitación consiste en situar la gestión del conocimiento entre los límites empresariales, y el lenguaje usado en él es fundamentalmente gerencial; sin embargo, su emisión contribuyó a promover en el país el interés institucional hacia la gestión del conocimiento.

La presente investigación tiene antecedentes importantes en el trabajo realizado por los investigadores del CEC acerca del desarrollo local y, en especial, sobre lo comunitario como cualidad de este proceso.

Importantes autores cubanos han desarrollado una contribución teórica destacada sobre el tema; donde se resalta Castro Díaz-Balart (2004), Núñez Paula (2007), Almeida Campos (2007), Alhama (2008), Boffill (2010), entre otros.

Existen numerosas investigaciones dirigidas por otras organizaciones cubanas como el Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT), su consultora BIOMUNDI, que presta sus servicios a diferentes organizaciones y sus Centros de Información y Gestión Tecnológica (CIGET), la Casa Consultora del CITMA, (GECYT), Centro de Desarrollo Local (CEDEL), Centro de Gestión de la Información y Desarrollo de la Energía (CUBAENERGÍA), la Empresa de Tecnologías de la Información y Servicios Telemáticos (CITMATEL), Empresa Cubana del Petróleo (CUPET), entre otros.

El Ministerio de Educación Superior (MES) encamina sus esfuerzos a conectar los conocimientos más relevantes con las políticas de desarrollo del país y es una cuestión que está en la agenda de las universidades y centros de investigación. El desarrollo local es otro de los temas emergentes de la actualidad cubana al que la Educación Superior está prestando interés y dedicación.

El Programa Ramal — Gestión Universitaria del Conocimiento para la Innovación y el Desarrollo (GUCID), es uno de los esfuerzos más comprometidos del MES para contribuir al desarrollo local, surgió en 2006 a iniciativa de la Cátedra CTS+I de la Universidad de La Habana, dirigida por el Dr. Jorge Núñez Jover; esta cátedra es abanderada y promotora de estos estudios en el país; en él participan con sus proyectos una parte importante de las universidades cubanas, centros de investigación y centros universitarios municipales de varias provincias del país, entre los que se destacan los de Yaguajay y Aguada de Pasajeros.

A partir de objetivos iniciales bien definidos que posibilitan direccionar las acciones, cada uno de los actores involucrados en GUCID estudia y documenta la realidad local específica que les corresponde y de esta manera se adquiere un conocimiento impresionante sobre las potencialidades del país para el desarrollo local.

La idea inicial de la presente investigación, que se inicia en 2007, surgió a partir de uno de los proyectos iniciales dentro de ese Programa (GUCID, 2006). Se hace una contribución relevante con sus investigaciones sobre el desarrollo local, enfatizando dentro de esta temática en lo comunitario como cualidad esencial y en la aplicación de sus resultados a la práctica social a través de su relación concreta con la actividad de gobierno, mediante la capacitación, acompañamiento y asesorías a actores locales en alianza estrecha con la Asamblea Provincial del Poder Popular y las Asambleas Municipales.

En Cuba este estudio es necesario en las circunstancias actuales, más cuando el país vive un intenso proceso de actualización de su modelo económico y por ello se aplican los *Lineamientos de la política económica y social del Partido y La Revolución*, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, que demanda el despliegue creativo de todas las potencialidades a nivel nacional y local, pero existe como antecedente que las decisiones sobre el desarrollo de los municipios, en fechas anteriores a este nuevo proceso, no se pensaban, ni se tomaban a instancia local; lo que también ocurría con la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento, en la sociedad cubana, tampoco se desarrollaba localmente, sino en los niveles superiores de dirección o en espacios académicos más estrechos; pero la municipalización de la Educación Superior y el actual proceso de transformaciones en el modelo socioeconómico cubano han creado nuevas oportunidades que no se han podido aprovechar con eficacia en los contextos locales a causa de la resistencia de las prácticas tradicionales, que obstaculizan el despliegue de la gestión del conocimiento para catalizar los procesos de innovación.

La autora de esta investigación se identifica plenamente con el criterio de la autora Ada Guzmán Camorro, (2002) quien plantea que una fortaleza indiscutible de cara a la promoción de procesos de desarrollo en la escala local son las inteligencias que se pueden encontrar en cualquier lugar de Cuba, que son mayor riqueza del país y el mejor fruto de la política educacional inclusiva y equitativamente distribuida que aplicó desde 1959 la Revolución Cubana que ha devenido en un sistema educacional consolidado, a partir de que en el territorio se cuenta con un potencial de inteligencia que contribuye por tanto al desarrollo local, sin embargo esos saberes diversificados pueden coexistir junto a los problemas sin intervenir en sus soluciones.

La aplicación de la gestión del conocimiento en los procesos de desarrollo local en Cuba necesita de sinergias efectivas entre los actores implicados, para la construcción de redes sociales que articulen los conocimientos relevantes con las necesidades que los demandan, pero esos vínculos necesitan una concepción sobre lo comunitario que facilite su identificación, adquisición, desarrollo, difusión, utilización y retención de los conocimientos que están presentes en la vida social local o fuera de ella, lo que es posible si se fortalece como premisa un tipo de participación en la que "... los mecanismos de deliberación eficaces y la responsabilidad de los actores estratégicos involucrados pasan así a ser elementos constitutivos de la capacidad de la sociedad local para ejecutar una política de desarrollo viable y consensuada" (Cravacuore, 2010: 2).

La gestión del conocimiento puede contribuir a dinamizar y fortalecer la actividad de gobierno y, a la vez, coadyuvar al fortalecimiento de lo comunitario como cualidad del desarrollo local, porque se condicionan mutuamente. Esta es una necesidad emergente en el municipio Aguada de Pasajeros, donde están en marcha algunos emprendimientos en esa dirección y existe un caudal de conocimientos que pudiera emplearse en función de su desarrollo local. Allí, la

dirección del país ha decidido aplicar, de manera experimental, la llamada Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL), cuya puesta en funcionamiento ha revelado capacidades para la búsqueda de condiciones que propicien alcanzar gradualmente la autonomía en cuanto a recursos económicos para financiar proyectos de desarrollo local y comunitarios pensados, planificados y gestionados; posteriormente también se decidió incorporar a Aguada de Pasajeros al Programa de Desarrollo Integral junto a otros municipios del país, lo que representa una oportunidad más para encauzar su desarrollo local y un reto para todos los actores locales que participan en esos procesos y en especial para la capacidad de gestión del gobierno y el resto de las organizaciones.

La necesidad de incentivar la gestión del conocimiento se hace más evidente, pero la debilidad del municipio objeto de estudio relacionada con el tema radica, en que a pesar de poseer conocimientos que pudieran emplearse en función de su desarrollo, no tiene estrategias definidas para gestionarlos. Los esfuerzos que se han realizado para con ese objetivo han sido aislados, con poca integralidad y en la mayoría de los casos fuera de las visiones prospectivas de las organizaciones del territorio.

En el municipio, a causa de la extrema centralización de la sociedad y la verticalidad en las decisiones, no existe como característica de su gestión, la habilidad de pensar y decidir sobre sí de manera creadora, con independencia de las instancias centrales; estas razones, más la sectorialización en la economía y los servicios, están condicionando una inercia que obstaculiza el uso de los conocimientos relevantes para fortalecer y dinamizar los procesos de desarrollo local, mientras prevalece la práctica enervadora de esperar por decisiones y recursos procedentes de instancias superiores, que como estilo no da tampoco mucho margen al desarrollo de la conciencia crítica y la creatividad.

Esta situación se produce porque no están debidamente determinadas las condiciones que en su entorno territorial y en la gestión municipal constituyen obstáculos o potencialidades para que el gobierno del municipio Aguada de Pasajeros proyecte con efectividad acciones dirigidas al empleo de la gestión del conocimiento para fortalecer y dinamizar su desarrollo local en su actividad.

Esa problemática condiciona el planteamiento del **problema científico** a resolver en esta investigación que es:

¿Cómo lograr un procedimiento que determine las condiciones del municipio Aguada de Pasajeros que incidan de modo relevante en la gestión del conocimiento para el desarrollo local?

Hipótesis:

El entorno territorial, como escenario principal donde se determinen las condiciones del municipio Aguada de Pasajeros incidirá de modo relevante en la gestión del conocimiento para el desarrollo local.

Objetivo General:

Diseñar un procedimiento que determine las condiciones que en el municipio Aguada de Pasajeros inciden de modo relevante en la gestión del conocimiento para el desarrollo local.

Objetivos específicos:

1. Analizar los principales antecedentes y concepciones más significativas sobre la teoría y la práctica del desarrollo local.
2. Elaborar un procedimiento para determinar las condiciones que inciden en la gestión del conocimiento en Aguada de Pasajeros.
3. Fundamentar la aplicación de un procedimiento que determine las condiciones en el municipio Aguada de Pasajeros que inciden de modo relevante en la gestión del conocimiento para el desarrollo local.
4. Aplicar el procedimiento propuesto en el municipio Aguada de Pasajeros.

Métodos y técnicas de la investigación.

La metodología empleada utiliza una combinación de los paradigmas cualitativos y cuantitativos.

Teóricos:

Analítico-sintético: Garantiza adentrarse en el proceso de investigación mediante la descomposición del todo y su posterior síntesis teórico-práctica.

Histórico-lógico: Propicia un análisis de la evolución y sistematización de los antecedentes del problema de investigación.

Inductivo-deductivo: Utilizados para analizar, resumir, sintetizar e inferir la información sobre el tema tratado.

Empiricos.

Análisis de documentos: Consistente en el estudio bibliográfico, documental y normativo.

Observación: Es un procedimiento de recogida de datos que proporciona una representación de la realidad, de los fenómenos de estudio. Es una de las herramientas vitales que posee el investigador, su inmediatez, comunicación, naturalidad facilitará la entrada al campo y la recopilación de información.

Observación participante: Útil para identificar las debilidades y la evaluación de sus resultados prácticos.

Observación no participante: Se utilizó a lo largo de la investigación de manera alternativa, fundamentalmente en la participación del investigador en diferentes actividades.

Entrevista: Es otra vía, a través de la cual se interroga a los sujetos y se obtiene datos relevantes a los efectos de la investigación. Tiene la particularidad de realizarse mediante un proceso verbal, que se da generalmente, a través de una relación cara a cara entre al menos dos individuos. Es una técnica con la que se obtiene información de forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entrevistador – entrevistado.

Métodos estadísticos: Análisis porcentual de los resultados. Utilizado de la propia estadística descriptiva efectuada en el programa SPSS, se emplea el análisis porcentual que permite la interpretación de los datos en proceso de información.

La presente tesis se sustenta en los principios de la concepción marxista-leninista, y en la metodología asumida se seleccionan diferentes métodos y técnicas en correspondencia con las dinámicas de la propia investigación para la obtención de los referentes teóricos, y los datos empíricos utilizados en este trabajo están comprendidos entre de los años 2013 y 2015.

Se realiza desde la Sociología, por las condiciones que brinda esta ciencia en la fundamentación de una investigación interdisciplinaria por sus potencialidades epistemológicas, para estudiar la relación compleja que se produce entre las condiciones del municipio estudiado, la gestión del conocimiento y el desarrollo local a partir de la intervención de diferentes actores sociales. La Sociología del Conocimiento, auxiliada por otros elementos de las ciencias sociológicas, la filosofía y la economía política, junto a otras ramas del saber, contribuyó significativamente al logro de los objetivos propuestos.

La significación teórica de la investigación consiste en que se identifican críticamente tendencias internacionales y nacionales dominantes acerca de la gestión del conocimiento (GC) y el desarrollo local que son sistematizadas en un cuerpo teórico, donde se señalan los criterios que deben ser sometidos a crítica para aplicarlos en las condiciones de Cuba. Se

elabora una concepción teórico-metodológica para determinar las condiciones que en un municipio inciden de modo relevante en la aplicación de la gestión del conocimiento para el desarrollo local.

La significación práctica de la investigación radica en disponer de un procedimiento para determinar las condiciones del municipio Aguada de Pasajeros que obstaculizan o que pueden facilitar la aplicación de la gestión del conocimiento para fortalecer y dinamizar el desarrollo local presentes en las dimensiones entorno territorial y la gestión municipal; este estudio puede ser utilizado por los decisores locales para establecer estrategias que contribuyan a la realización exitosa de sus objetivos y también es generalizable, como método, a otros municipios de Cuba. La documentación del proceso de la investigación y sus memorias escritas son una contribución práctica que se corresponde con los objetivos del Programa Ramal — Gestión del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID), del Ministerio de Educación Superior.

La novedad que aporta la tesis radica en la determinación de los elementos que le dan relevancia al entorno territorial y a la gestión municipal como condiciones a tener en cuenta en un municipio específico con vistas a la aplicación de la gestión del conocimiento para el desarrollo local, a través de una concepción metodológica que posibilita investigar y ofrecer resultados concretos.

El trabajo, para cumplir con los objetivos propuestos, se divide en tres capítulos:

En el capítulo I Se analizan los fundamentos teóricos sobre el desarrollo, de acuerdo con los criterios de los economistas y sociólogos clásicos hasta los paradigmas y algunos de los modelos de desarrollo surgidos en el siglo XX, que sirven de antecedentes a las ideas sobre el desarrollo local. Además, se estudian algunos referentes sobre dos dimensiones de la investigación: la dimensión entorno territorial del desarrollo local y la gestión municipal. Se valora también la contribución e importancia de las redes sociales locales y el papel de la cultura como eje transversal del desarrollo local.

En el capítulo II Valoran las tendencias internacionales y nacionales más representativas sobre la gestión del conocimiento y sus dimensiones y se fundamenta su aplicación como contribución a los procesos de desarrollo local en un municipio. Se elaboró un procedimiento para determinar las condiciones en la gestión del conocimiento para el desarrollo local.

En el capítulo III Se elaboró un procedimiento y se identifican las condiciones que posee Aguada de Pasajeros para desarrollar la gestión del conocimiento en su desarrollo local, a partir de las características de su entorno territorial y la gestión municipal, especialmente del gobierno; también se caracterizan los principales rasgos y potencialidades de la historia, la identidad y la cultura local por su importancia para potenciar la gestión del conocimiento y a la innovación para el desarrollo local aguadense.

CAPÍTULO I. LA TEORÍA DEL DESARROLLO. SUS FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La utilidad de este capítulo, en la concepción general de la tesis, radica en que en él se determinan los antecedentes teóricos que desde una orientación sociológica permiten fundamentar una posición acerca del desarrollo y específicamente sobre el desarrollo local; primero, a través de los criterios de los representantes clásicos de la economía política y la sociología y después, se abordan otros conceptos sobre el desarrollo surgidos desde la década del cuarenta del siglo XX, hasta llegar a algunas de las concepciones actuales sobre el desarrollo local, donde se analizan el papel del entorno territorial y la gestión municipal como dimensiones de este proceso y el papel de lo comunitario como una de sus cualidades más importantes. El contenido de este capítulo es necesario para cumplir en otros espacios de la tesis el resto de los objetivos y probar la hipótesis de la investigación.

1.1. El desarrollo local

El concepto de desarrollo local y las primeras políticas al respecto surgen en la década del siglo XX en Europa como respuesta a la crisis del llamado Estado de Bienestar, a la crisis del modelo de acumulación fordista y a la coexistencia de amplias zonas de auge y desarrollo industrial con zonas de atraso y el aumento de los indicadores de pobreza y desempleo en amplias regiones y ciudades.

El desarrollo local, en las condiciones de Cuba, debe contribuir al fortalecimiento de las comunidades creando contextos donde se manifiesten — ... ethos de comunidad, desligando comunidad (*gemeinschaft*) de sociedad (*gesellschaft*). (Cortés 2001). Esa concepción sobre lo comunitario como cualidad del desarrollo local se posiciona en que una comunidad se desarrolla cuando se convierten en dinámicas sus potencialidades y para ello es necesario:

- a) Elevar la capacitación de la población sobre el tema.
- b) La existencia de personas formadas y con posibilidades de impulsar iniciativas, asumir responsabilidades y aportar nuevas propuestas en forma de proyectos.
- c) Autoridades municipales con voluntad política, capacidad de convocatoria y comprensión de la tarea.
- d) Una participación real de la sociedad a través de redes de actores.

e) Capacidad para atraer recursos que contribuyan a desarrollar plenamente las potencialidades locales.

Antonio Vázquez Barquero, aborda el desarrollo local desde una posición más económica, en la que — ... se combina el proceso de crecimiento y el cambio estructural, que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región. (Vázquez, 1998: 23)

El desarrollo económico local es, según Albuquerque, Aghón y Cortés (2001: 22): — ... un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en que se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, caracterizada por su sistema de producción que permite a los empresarios locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala, y aumentar la productividad a niveles que permitan la competitividad en el mercado; otra sociocultural, en la cual el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo; otra política y administrativa, en la que las iniciativas locales crean un entorno favorable a la producción e impulsan el desarrollo. Este punto de vista recalca su atención en la inserción de la economía local como un conglomerado a partir de la competitividad en el mercado y de un reacomodo estructural local. Es importante la forma en que interrelacionan las dimensiones propuestas como componentes esenciales del desarrollo local.

El desarrollo endógeno resulta más controvertido y ha aparecido asociado al crecimiento endógeno (Vázquez, 2002). La teoría del desarrollo endógeno se diferencia de la del crecimiento endógeno en que además del crecimiento de la producción, considerará las dimensiones sociales y medioambientales del desarrollo en que se adopta una visión territorial y no funcional de los procesos de crecimiento y cambio estructural, donde las formas de organización, los sistemas de relaciones y la dinámica de aprendizaje son los factores impulsores de la dinámica económica. Tiene, además, una visión más compleja de los mecanismos de acumulación del capital, lo que lleva a plantearse las políticas de desarrollo económico desde el territorio, de tal manera que la sociedad participe en la definición y el control de las acciones. (Vázquez, 2002).

Otro concepto muy común asociado al desarrollo es también el de desarrollo descentralizado. Para autores como De Boisier (2001), implica en esencia aumentar el poder, la autonomía de decisión junto al control de los recursos, las responsabilidades y las competencias de las

colectividades locales, en detrimento de los órganos del poder estatal central. La autora de esta investigación, considera que la descentralización es importante para lograr un equilibrio armónico en el territorio entre los intereses nacionales y las estrategias municipales de desarrollo local.

El desarrollo local, como concepto emergente, está en el centro de las polémicas; sobre él existe una variada producción teórica que no escapa a la filiación política e ideológica de los autores que las promueven, ni a las condicionantes territoriales que las determinan y mucho menos a los intereses que representan. De Coraggio, (2002) asegura que el desarrollo no es universal, sino contextual.

En esta idea el autor absolutiza el contexto, no tiene en cuenta que en un proceso de desarrollo local, independientemente de la singularidad de cada lugar, emergen elementos que son universales. Coraggio (2002:11), opina que — ... lo local está asociado a localización de alguna cosa o proceso en un lugar fijo, con coordenadas bien acotadas dentro de un territorio más amplio y pueden mantenerse relaciones de intercambio cara a cara con frecuencia cotidiana. Este concepto aporta elementos generales, pero carece de precisión, porque se asocia lo local fundamentalmente al elemento físico.

En torno al desarrollo económico local se reconocen tres posiciones. (Rodríguez Álvarez, 2003).

a) El Desarrollo Económico Local (DEL) impulsado desde las estructuras estatales centrales (desde arriba). El Estado, de manera verticalizada, decide sobre los criterios de desarrollo y determina cuáles serán sus beneficiarios. Esta posición se corresponde con las ideas keynesianas y su enfoque es eminentemente economicista.

b) El DEL promovido por la iniciativa privada, donde el mercado es el principal regulador y la intervención estatales mínima. (Estado Mínimo). Se basa en los principios neoclásicos y se identifica con el auge del modelo neoliberal. Este enfoque es funcional al mantenimiento de la dominación.

Albuquerque considera que el desarrollo local, es un: — Proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que, mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona, es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local. (Albuquerque, 2003: 7). Este autor trasciende la unilateralidad de otros al considerar que — ... el desarrollo

local no se limita exclusivamente al desarrollo económico local. Se trata de un enfoque integrado en el cual deben considerarse igualmente los aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial respectivo. (Alburquerque, 2003: 7).

La relación entre el conocimiento y los procesos del desarrollo local puede contribuir en gran medida a la transformación del municipio, porque es evidente que — ... el desarrollo dependerá cada vez más de aquellos factores de naturaleza intangible que dependen de la capacidad de los actores locales para crear o mantener las condiciones e institucionalidad apropiadas para el fomento de las innovaciones, y que actúan objetivamente como propiciadores del desarrollo. En esta perspectiva pueden asociarse elementos tales como el nivel de capacitación de la fuerza de trabajo y su capacidad para asimilar nuevos *know how*, el espíritu emprendedor... Estos pueden ser los que marquen la diferencia entre localidades y ser determinantes en el éxito de las iniciativas de desarrollo local. (D'Angelo, 2003:20).

En correspondencia con eso, los procesos de desarrollo, incluyendo, por supuesto, el desarrollo local serán más realizables si están basados en el conocimiento y la innovación; pero necesitan — ... de la participación cada vez más calificada e interesada de todos los actores involucrados ... es decir, de todas aquellas personas y colectividades cuyos intereses sean susceptibles de estar afectados por el desarrollo en cuestión, exige entonces de calificación, entrenamiento y habilitación permanentes, no solo de entusiasmo y deseos esporádicos e interventivos .

Con razón la argentina Susana Finkelievich, señala que: — ... el actual paradigma de desarrollo local incluiría la interacción proactiva entre los diferentes actores sociales locales y regionales, las interrelaciones entre aspectos económicos, políticos, institucionales y culturales, la capacidad para implementar medios innovadores, para plantear estrategias adecuadas de gobernabilidad y de producción local y, sobre todo, la capacidad de gestionar las estrategias, planes e iniciativas locales, utilizar con eficacia los recursos humanos, financieros y tecnológicos disponibles, y a conseguir los necesarios para los objetivos planteados. (Finkelievich, 2004: 4)

Ante las nuevas demandas sociales que impone el desarrollo local, entre esas capacidades comunitarias son muy importantes las relacionadas con la variedad de conocimientos que los diferentes actores tienen de su entorno y sobre otros elementos relevantes, sus habilidades para

aportar criterios esenciales en la toma de decisiones y la capacidad de aprender e intervenir en los procesos socioeconómicos locales.

Todo esto implica para las instituciones involucradas una necesidad urgente de cambios en la calidad de la capacitación y formación de las competencias necesarias para lograr conductas efectivas de participación y compromiso con el desarrollo que contribuya a dinamizar y potenciar la cooperación entre las instituciones y las personas, en estrecha correspondencia con las condiciones del municipio y de cada una de sus localidades, referidas a la calidad de los suelos, el agua, la cultura, tradiciones, ubicación, condiciones geográficas y demográficas, el potencial intelectual y el patrimonio humano, junto a las especificidades de la gestión municipal.

El desarrollo local como conjunto singular de procesos donde se integran las cualidades de las personas, los recursos disponibles y las herramientas de gestión de cada lugar, es único e irrepetible. "Para las condiciones de Cuba, el desarrollo local es una perspectiva que ha estado presente en las prácticas del desarrollo del país, pensado este como un proceso integral. En consecuencia, una concepción cubana de desarrollo local debe estar focalizada en la equidad, hacia la superación de las desigualdades tanto territoriales como entre grupos sociales" (Guzón, 2006: 32). También debe estar enfocada hacia la singularidad de cada caso, para evitar generalizaciones innecesarias.

Tomando en cuenta diferentes estudios sobre desarrollo local, (Guzón, 2006; Peña, (en Guzón, 2006); Núñez et al, 2006; Casalis, 2007 y muchos otros autores no menos importantes), la presente investigación, por sus características, se suscribe a la definición elaborada en el Centro de Estudios Comunitarios de la UCLV, que lo define como: — Proceso de superación de contradicciones desde una perspectiva comunitaria en los municipios. En el participan el pueblo, los organismos y sectores de la economía en vínculo con las Asambleas Provinciales y Municipales del Poder Popular, mediante la planificación, organización, ejecución y control de los procesos inherentes al desarrollo, con prioridad en el fortalecimiento de la base productiva en cada territorio de manera integrada y articulada con los intereses nacionales.

A estas ideas hay que agregar que ese — recurso estratégico principal que señala Albuquerque, que sería mucho mejor denominar como — patrimonio (Correa, 2009), más los — conocimientos a gestionar, como sugiere Peña, son elementos que están en las personas y en

sus capacidades; característica que le suma razón al valor de lo comunitario, desde la posición asumida, dentro del desarrollo local.

A partir de esas ideas es comprensible la conclusión de que los esfuerzos encaminados a potenciar los procesos de desarrollo local tienen que pasar por la gestión del conocimiento. "La palanca del desarrollo local tiene que ser el conocimiento" (Lage, 2010:11).

Desde este posicionamiento se puede entender con mayor claridad al desarrollo local como un concepto holístico que integra todos los procesos que ocurren en el municipio. (Boffill, 2010; Núñez Jover, 2011).

El Ministro de Educación Superior plantea que — ... hay 14 lineamientos que directamente hablan de desarrollo local y hay 23 que tocan tareas, acciones, sobre el desarrollo local. (Alarcón, 2012:3). Esto significa que aproximadamente el 12% del total de ellos (313), están directa o indirectamente involucrados con el desarrollo local; lo que prueba que la prioridad que la alta dirección del país le está brindando a este tema, porque se ha tomado conciencia a ese nivel de las enormes reservas que puede revelar el despliegue del desarrollo local en Cuba y el gran aporte que significaría para la economía y la sociedad cubana; porque, como reitera el citado Ministro — ... si no se resuelven los problemas municipales no se van a resolver tampoco los problemas globales... (Alarcón, 2012:4). Esta es una oportunidad inédita que le abre a los municipios una sólida perspectiva.

La autora de esta investigación considera que el desarrollo local como proceso de superación y conducción de contradicciones debe mantener una orientación comunitaria hacia la inclusión y comparte que: — El tratamiento comunitario de cualquier asunto debe producirse a través de modos de actuación que propicien la emergencia, despliegue, fortalecimiento y consolidación de vínculos simétricos desde una lógica del método que no reduzca al otro a objeto, lo manipule y coloque en nuevas dependencias reproductoras de asimetría. (Alonso et al, 2012:14). Esa idea ayuda a fortalecer la lógica interna del proceso para articular la potencialidad de los actores con las estrategias e impulsar de manera coherente el desarrollo local empleando la gestión del conocimiento, porque el fortalecimiento de lo comunitario puede contribuir a la legitimación de las redes de actores en los espacios locales y a potenciar los vínculos sinérgicos entre sí y con los sujetos decisores.

1.2. El entorno territorial y la gestión municipal como dimensiones de los procesos de desarrollo local

Antes de aplicar la gestión del conocimiento para dinamizar y fortalecer el desarrollo local es necesario conocer el estado real del municipio, determinando en el entorno territorial y en la gestión municipal las potencialidades que permiten su aplicación o los obstáculos que la impiden.

Para comprender el entorno es necesario realizarlo desde varias dimensiones o ejes transversales, tales como:

a). El entorno territorial como dimensión de los procesos de desarrollo local

El espacio local para el desarrollo es el conjunto de interdependencias de orden productivo y sociocultural existentes en el ámbito local. (Garofoli, 1988). El territorio socialmente organizado y sus rasgos sociales, culturales e históricos propios, son aspectos muy importantes desde la perspectiva del desarrollo local.

Igualmente, la sociedad local no se adapta de forma pasiva a los grandes procesos y transformaciones existentes, sino que despliega iniciativas propias, a partir de sus particularidades territoriales en los diferentes niveles, económico, político, social y cultural. Albuquerque (2003), (Rojas, 2006). Le da mucha importancia a la influencia del entorno territorial sobre los procesos de desarrollo local; considera que la ubicación geográfica, el tipo de clima, las formas del relieve, recursos naturales y el medio ambiente, junto a otros elementos ejercen una influencia decisiva en estos procesos y contribuyen a su singularización.

Diferentes autores como Espina (en Guzmán, 2006), Valdizán (2006), Rojas (2006) consideran que el territorio no se refiere a una escala, ni a una división político-administrativa más, sino a un espacio local, que desde el punto de vista sociológico, contempla toda la dinámica relacional y las actividades que se generan en un lugar, es el contenedor de toda la vida pública cotidiana perteneciente a un área específica, y donde los gobiernos locales deben enmarcarse para generar los procesos de desarrollo local.

En Cuba, el desarrollo local tiene como entorno territorial legal al municipio. La Constitución de la República de Cuba en su artículo 102 plantea en términos jurídicos que es lo local en el país definiendo que: — El municipio es la sociedad local, con personalidad jurídica a todos los efectos legales organizada políticamente por la ley, en una extensión territorial determinada

por necesarias relaciones económicas y sociales de su población, y con capacidad para satisfacer las necesidades mínimas locales. (Constitución de la República de Cuba, 2008:46).

La autora de este trabajo considera que lo local se expresa en la complejidad inmediata que representa al conjunto de factores entre los que se tejen las relaciones humanas en un entorno concreto. Es la internalidad de un lugar específico, en la que se refleja la singularidad como un elemento esencial. Desde esa posición asumir el entorno territorial como dimensión en los procesos de desarrollo local ayuda a trascender la visión tradicional que subsume al municipio con todas sus potencialidades en una condición de prestador de servicios, con una autonomía limitada por las tendencias verticalistas y sectoriales, que no valora el potencial endógeno.

El entorno territorial es una dimensión operativa del desarrollo; es el espacio construido históricamente por los diversos grupos sociales, el escenario principal donde transcurren los procesos de desarrollo, actuando como un agente de transformación social y no únicamente como simple espacio o soporte funcional; con su organización socioeconómica y sus elementos de identidad. El entorno territorial es fundamental para fortalecer y dinamizar los procesos de desarrollo local mediante la gestión del conocimiento, si se logran determinar las potencialidades y obstáculos para su aplicación en elementos que son indicadores de esta dimensión, como: ubicación geográfica, la división político-administrativa, composición demográfica, estructura económica, infraestructura municipal, resultados económicos del territorio, órganos globales de la economía y recursos naturales.

b) La cultura como eje transversal en el entorno territorial de los procesos de desarrollo local

Lo cultural tiene un vigoroso potencial sinérgico y asumir su transversalidad en los procesos de desarrollo local también significa que la cultura individual de las personas se exprese a través de la actuación comprometida con la actividad concreta de cada cual; como una expresión de su profesionalidad, sentido de la ética, compromiso, responsabilidad social en su actividad concreta y en las demás manifestaciones de la vida personal y colectiva en correspondencia con un sentido de pertenencia profundo y responsable en congruencia con el legado cultural local.

Para que los esfuerzos en aras de incentivar el desarrollo local en un municipio funcionen con coherencia, según el criterio de varios autores como Arocena (1995), Limia (2004), Linares (en Guzón, 2006), Albuquerque (2007), Aguilera y Bao (2008), Garcés (2008), Reyes (2011),

Lage (2011), Pérez Díaz (2011), Alonso et al. (2012), entre otros, deben incentivar el sentido de pertenencia local hacia sus elementos de identidad, dedicándole a la cultura una atención especial, como elemento.

El desarrollo local, para realizarse, además de ser comunitario, debe ser cultural, porque toda acción de desarrollo, según Carranza, (en Acosta Sariego, 2002), debe ser profundamente sensible ante los valores de la cultura, de lo contrario se pueden promover acciones ajenas a las necesidades y a las tradiciones locales, lo que tendría como consecuencia la desvalorización gradual de la estrecha relación que une a la población con sus valores patrimoniales tangibles e intangibles que representan de manera integral su identidad provocando su atomización.

La historia local como elemento de la identidad comienza con la historia familiar, la de su casa y la del lugar donde se nace y crece; muchas veces contada de generación a generación y se atrofia porque no está sistematizada, ni responde a objetivos institucionales y la oralidad de la tradición transforma lo destacado en legendario y funda mitos que se unen a las leyendas llenando un espacio en la imaginación personal y popular, que le aporta a la identidad local elementos de originalidad; pero que terminan adulterando la verdadera historia local que puede perderse si no se escribe, estudia y se divulga correctamente; en primer plano para fortalecer la identidad local y el sentido de pertenencia y luego como recurso cultural que ofertar, de manera responsable a la incipiente industria turística. El trabajo responsable con la historia local es una necesidad para el desarrollo del municipio. (Prieto, 2010).

La autora también coincide con el criterio de Abel Prieto de que la historia debe ser enseñada con hermosura, con nuestras costumbres y tradiciones, con cada una de las victorias y derrotas y desde el mayor sentimiento de humanidad.

Es vital fortalecer, a través de la gestión del conocimiento, la conciencia crítica como una de las vías de apropiación creativa de lo cultural como representación social y sentido de pertenencia; porque lo cultural, como valor compartido es un soporte de lo comunitario como elemento aglutinador en la sociedad. La apropiación social del conocimiento sobre los valores patrimoniales locales, tangibles e intangibles, debe ser integral y coherente para fortalecer la responsabilidad social y el sentido de pertenencia. La valorización del conocimiento tradicional, como parte de ese patrimonio, es también un elemento relevante de la identidad

local y está presente, de manera tácita, en lo que la gente ya sabe y se puede socializar y externalizar a través del diálogo intercultural en los contextos locales.

c). La gestión municipal como dimensión en los procesos de desarrollo local

Según Chiavenato, la — gestión se define como — ... el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2004: 91). La gestión municipal, para los intereses de esta investigación, es un tipo específico de gestión encaminada a impulsar el desarrollo local; porque los gobiernos municipales necesitan de nuevas capacidades para desaprender sus rutinas y superar las formas de gestión tradicionales relacionadas con la administración de la cotidianidad con un marcado carácter asistencialista y asumir un rol que les permita, dinamizar el desarrollo integral del territorio, potenciando la participación como elemento fundamental, a partir del reconocimiento de sus contradicciones y del uso coherente de sus potencialidades y recursos, entre ellos especialmente el conocimiento.

Estas consideraciones están en correspondencia con el contenido del Lineamiento 139 que plantea:

Definir e impulsar nuevas vías para estimular la creatividad de los colectivos laborales de base y fortalecer su participación en la solución de los problemas tecnológicos de la producción y los servicios y la promoción de formas productivas ambientales sostenibles.

La autora considera que el desarrollo local debe planificarse cuidadosamente como una visión compartida de lo que el municipio será en el futuro, elaborada de manera conjunta entre todos los actores del proceso, en especial, por el pueblo, como actor más importante; en esta tarea, se suma al criterio de que los gobiernos municipales — ... deben jugar el rol de conector indispensable para la interacción proactiva entre los diferentes actores. Facilitar las interrelaciones entre aspectos económicos, políticos, institucionales y culturales integrados en redes de actividades innovadoras, aún como condición de un desarrollo que incorpore fuertes componentes externos al propio territorio, pero con visión estratégica desde lo local (Boffill Vega, 2010:36).

Definir e impulsar nuevas vías para estimular la creatividad de los colectivos laborales de base y fortalecer su participación en la solución de los problemas tecnológicos de la producción y los servicios y la promoción de formas productivas ambientalmente sostenibles. (Partido Comunista de Cuba, 2011:22).

d) La contribución de las redes sociales locales a la pertinencia de la gestión municipal

El desarrollo local es también un proceso de vertebración social, económica e institucional, por eso como tarea inmediata dentro de la gestión municipal, el gobierno junto a las demás instituciones locales debe articular y fortalecer los vínculos entre los actores y darle incentivos a la gestación de redes para producir y desarrollar las sinergias imprescindibles para el desarrollo del municipio.

Estas redes de relaciones tienen el objetivo de vincular estrechamente a los actores dentro de la sociedad local y se fundamentan en valores socioculturales compartidos entre sus miembros, lo que posibilita que puedan contribuir con éxito a la solución de problemas de interés social. Los actores son todas aquellas personas o instituciones que desempeñan roles en los procesos de desarrollo local. La dinámica del proceso puede hacer que cualquier institución, grupo o persona devenga en actor social o deje de serlo.

En las interacciones a nivel local intervienen organizaciones y también personas individuales. Los actores son internos y externos. Los internos son los individuos, grupos e instituciones que participan en el DL dentro de los límites del municipio. Los externos son los que tienen sus sedes o viven fuera del municipio, pero sus acciones se articulan en los escenarios municipales junto a los actores internos. La participación de los actores no es estática, es un esquema flexible que se adapta a la realidad cambiante. Aguilar y Ander Egg (2006), consideran que los actores sociales que interactúan en el DL se pueden clasificar en:

a) actores del sector público: miembros del gobierno local y de las instituciones del Estado que tienen, entre otros, el objetivo de llevar a cabo programas en función de políticas regionales, nacionales o locales de desarrollo.

b) actores del sector privado: son aquellos que se centran en el desarrollo de una actividad productiva con fines de lucro y que se relacionan con otras organizaciones o individuos en función de esta actividad.

c) actores de la economía social: aquellas organizaciones sociales que representan los intereses e inquietudes de la ciudadanía y se relacionan con diversos actores del sector público y privado en función de necesidades e intereses sociales específicos.

En esta investigación se considera que el actor más importante es el pueblo y que el modo principal de las redes para el desarrollo local es el Gobierno Municipal con todo su sistema, porque es el que debe articular la actividad de todos los organismos del territorio en torno a

políticas e ideas estratégicas para mejorar la economía y los servicios locales, lo que no sugiere conservar estilos de gestión verticalistas o sectoriales, sino ganar en unidad de acción en función del cumplimiento de las metas estratégicas que se establecen de manera consensuada para el desarrollo local.

En un municipio cubano pueden ser considerados actores importantes del desarrollo local instituciones como el Centro Universitario Municipal (CUM), los Consejos Populares, la Delegación Municipal del CITMA con el Consejo Técnico Asesor y el resto del sistema local de ciencia integrado por la organización local de la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores, el FÓRUM de Ciencia y Técnica, de las Brigadas Técnicas Juveniles.

Algunos de estos actores poseen acceso a redes nacionales soportadas electrónicamente y a Internet, como el CUM, la Filial de Salud Pública y los Joven Club de Computación, que tienen posibilidades de conectarse a Internet y el resto poseen acceso a redes nacionales, al correo electrónico y a sus respectivas intranet. Esa posibilidad tecnológica incrementa las potencialidades locales para acceder a conocimientos relevantes para el desarrollo local que pueden hallarse fuera del municipio.

Existen en un municipio personas que por su papel social y sus conocimientos son importantes actores del desarrollo local que se articulan o no a las redes en dependencia de la calidad de los vínculos que se logren forjar. Las redes pueden aumentar sus flujos si se potencian las interacciones y mucho más si el gobierno local tiene en cuenta el enorme valor de estas interacciones y las incentiva en provecho integral del territorio.

La autora de esta investigación considera que el trabajo en red cuando se consolida, es un excelente indicador cualitativo para medir el desarrollo local, porque es una evidencia clara de inclusión y cohesión social. Son importantes las redes interactivas para motivar la participación de actores internos y externos y para conocer la esencialidad de lo local mucho más allá de números fríos, porque se integran por personas motivadas en promover el conocimiento a través del intercambio o la transferencia de saberes o experiencias y posibilita al gobierno y a otros decisores locales tener más de una idea para la solución de un problema dado, su estructura horizontal permite plantear todas las posibles soluciones para facilitar el proceso de toma de decisiones que más se correspondan con la complejidad del problema.

A modo de conclusión del capítulo

La obra de los autores clásicos del pensamiento económico fue una influencia decisiva para los procesos históricos que condicionaron en las sociedades occidentales el despliegue del pensamiento político, filosófico y social, que tuvo como resultado el triunfo y afianzamiento del sistema capitalista sobre las ruinas feudales. En ese pensamiento no hay una explicación sistematizada sobre el desarrollo; pero esas ideas están en la base de la construcción posterior de este concepto. Así también ocurrió con el pensamiento sociológico, que surge en la etapa convulsa de consolidación de las Revoluciones Burguesas, en la mitad del siglo XIX, que influyeron en las visiones que sobre el desarrollo, como progreso, están presentes en la contribución teórica de los representantes de la Sociología clásica.

La visión sobre el desarrollo local surge en circunstancias ajenas a la realidad latinoamericana, pero su implementación en esta área vino de la mano de la eclosión del pensamiento neoliberal y sus diferentes aplicaciones fueron determinadas por las actitudes de sus principales exponentes ante la implementación de esas ideas; es un tema complejo porque acerca de él existe una diversidad de puntos de vista teóricos sobre su aplicación práctica en diferentes regiones o países.

El desarrollo local, a partir de su implementación coherente con la realidad de Cuba, es una vía efectiva para armonizar las potencialidades locales con las estrategias del país, si el conocimiento se convierte en un factor condicionante y se logra desplegar lo comunitario como cualidad donde la participación popular se convierta en su motor impulsor.

El análisis del entorno territorial y la gestión municipal como dimensiones, es necesario para determinar dentro de un municipio las condiciones que inciden de forma relevante para aplicar la gestión del conocimiento en el desarrollo local.

CAPÍTULO II. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO LOCAL

En este capítulo se valoran las tendencias internacionales y nacionales más representativas sobre la gestión del conocimiento como un proceso social y se fundamenta su contribución al desarrollo local a partir de las ideas esclarecidas en el capítulo anterior. Además se presenta la propuesta del procedimiento el cual se fundamenta desde varios métodos manteniendo el vínculo constante con las masas y para llevar a cabo es necesario hacerlo desde el plan de acción creado para ello, que es, de una u otra forma el sustento.

2.1. Criterios sociológicos sobre el conocimiento

Para analizar la contribución del conocimiento al desarrollo local son necesarias las ideas que sobre este asunto ha aportado la sociología, sobre todo la sociología del conocimiento. Los padres de la sociología incursionaron en el estudio de la relación del conocimiento con la sociedad y en el papel que este juega en el progreso humano. Los aportes teóricos de la sociología del conocimiento pueden ser referentes de esos estudios, que se realizan, como afirma Talcott Parsons (1902-1979) en — ... un área de problemas extraordinariamente complejos. (Parsons, 1959:25). Las actividades básicas de la gestión del conocimiento son complejas porque están relacionadas con diferentes campos del saber y se encaminan a identificar, adquirir, desarrollar, difundir, utilizar y retener el conocimiento.

La obra de Mannheim pretendía contrarrestar el auge del pensamiento marxista; sin embargo, este propio autor afirma que: — La sociología del conocimiento surgió con Marx, cuyo penetrante pensamiento llegó a la médula del problema. (Mannheim 1987: 270). Él se basa en la idea de Carlos Marx (1818-1883) y Federico Engels (1820-1895) expuesta en 1846 en "*La ideología alemana*" de que la ideología de la gente, incluidas sus creencias y opiniones políticas y sociales, derivaban de sus intereses de clase, y más en general en las condiciones sociales y económicas en que vivían: "Es el hombre, quien en el desarrollo de sus intercambios materiales, cambia, junto con su existencia real, su pensamiento y los productos de su pensamiento. La vida no está determinada por la conciencia, sino que la conciencia lo está por la vida". (Marx y Engels, 1975:21).

Marx dejó claro que el pensamiento humano se funda en la actividad humana y en las relaciones *sociales* provocadas por dicha actividad. (Berger y Luckmann, 1995). Marx no

concebía el análisis del papel del conocimiento, sin comprender primero la naturaleza y las necesidades de la sociedad que lo crea. Esta idea dentro de esta investigación tiene un valor elemental, tanto para evaluar las tendencias internacionales y nacionales más representativas sobre la gestión del conocimiento, como para identificar qué condiciones, específicamente las referidas a su entorno territorial y a la gestión municipal, constituyen potencialidades u obstáculos para aplicarla con el objetivo de dinamizar y fortalecer los procesos de desarrollo local.

La autora de esta investigación considera la actividad humana y las relaciones sociales como vínculo en el papel del conocimiento, se identifican la gestión que realiza el municipio y potencialidades para fortalecer el desarrollo de la localidad.

Posteriormente, en su objeto de estudio la sociología del conocimiento ha tratado de vincularse mucho más con el espacio de la vida cotidiana, específicamente con la diversidad de los conocimientos que en ella se producen y circulan. El objeto de la sociología del conocimiento ha sufrido un cambio importante: Lo que comenzó como el estudio de la competencia y conflicto de ideas y las ideologías se ha convertido en algo más cultural y difuso. Su objeto de estudio de hoy es a la vez más diferenciado y amplio e incluye el estudio del conocimiento "informal", el conocimiento de la vida cotidiana. (Borgatta y Montgomery, 2000).

Es en ese sentido que aumenta su potencialidad para analizar los aspectos relacionados con la producción de los conocimientos y su gestión como proceso social en su relación con el desarrollo local.

Hoy, el conocimiento, como activo intangible, supera a otros productos y aporta un enorme valor agregado a los productos finales. Desde la década del noventa del siglo XX, el japonés Sakaiya;(citado por Dután, 2007:70) anunciaba: — La acumulación del saber aumenta a medida que el conocimiento y la experiencia humana crecen y se propagan por los sistemas educativos y las redes de información y comunicación que hemos desarrollado y el modo en que la gente percibe y discierne estos datos continuamente se adapta y reforma. El saber es, pues, el bien que existe en mayor abundancia, en la nueva sociedad que se está configurando, el estilo de vida que obtendrá mayor respeto se basará en el consumo de saber. Existe como aceptación generalizada, desde finales del siglo XX, el criterio de que la ventaja competitiva en las organizaciones, regiones y países está relacionada con la eficacia de la gestión del conocimiento.

Para los países ricos la — Sociedad del conocimiento tiene un significado prometedor; pero incrementa las profundas diferencias entre ellos y los países subdesarrollados. Este — atractivo concepto es para las acciones pobres un espejismo potencialmente enajenante y en el actual orden económico internacional es irrealizable mientras no se rompan los vínculos desiguales con los centros hegemónicos. (Amoroso, 2005; Hernández, (en Guzón, 2006); Núñez Paula, 2007; Clark, (2007).

El concepto Sociedad del Conocimiento es una expresión práctica de la crisis del sistema que lo creó. En el mundo contemporáneo, el conocimiento pudiera ser — ... fuente de desarrollo para la humanidad, sin exclusión de países y personas menos desarrollados (Núñez Paula, 2007:2) Esa es la esencia de la singularidad del caso de Cuba, que ha demostrado como país, su capacidad para asegurar la continuidad del aprendizaje en todos los sectores de la sociedad, desde lo nacional hasta los municipios, porque a partir de la Campaña de Alfabetización creó las bases de la igualdad de oportunidades para la libre y gratuita adquisición de los conocimientos y el acceso a todos los niveles de educación, lo que hoy puede ayudar a la sociedad a potenciar con éxito la apropiación social del conocimiento para emplearlo en los procesos de desarrollo local, teniendo en cuenta la necesidad de: "... usar el conocimiento en una dirección acorde con nuestros valores. Que el conocimiento sea producción y sea fuente de riqueza no es incompatible con que sea el origen de la liberación del espíritu humano..." (Quintanilla, 2007: 11).

Esas ideas ayudan a comprender el alcance y la complejidad de este nuevo proceso denominado gestión del conocimiento y el papel que juega en la legitimación y apropiación social de las tecnologías. Es un hecho comprobado que ya nadie duda que el conocimiento, de manera inobjetable, reside en los individuos que son miembros de las organizaciones y viven en determinado lugar porque — ... el papel activo del sujeto del conocimiento está fuera de toda discusión... (Núñez Jover, 2007b:161). Esto no significa negar que el conocimiento pueda apoyarse en bases de datos, programas, métodos operativos, rutinas empresariales, etc; pero estos elementos son sólo soportes materiales de un conocimiento que, en sus aspectos propiamente intelectivos, está en las personas y en sus relaciones sociales lo que significa que el proceso de gestión de los conocimientos tiene complejidades que lo hacen diferente en cada lugar independientemente de que tengan correspondencias conceptuales.

El conocimiento en las condiciones actuales tiene supuestamente mejores posibilidades materiales para fluir, pero los problemas realmente son mayores para que eso ocurra a causa de las profundas asimetrías entre países ricos y países pobres. Con toda razón Núñez Jover (2011) califica de metáfora a lo que se pretende conocer con cierto apresuramiento como Sociedad del conocimiento porque no basta con definirla, pues su construcción depende del trazado de políticas más que de visiones optimistas y determinismos tecnológicos.

2.2. La gestión del conocimiento como proceso social

La capacidad de gestionar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época. Entre esos esfuerzos aparece la gestión del conocimiento (GC), que surge en los años 90 del siglo XX con el objetivo de llevar el conocimiento relevante a donde es necesario, y la novedad del concepto ha provocado mucho interés en el mundo académico.

La gestión del conocimiento surgió legitimada por los intereses y las necesidades del empresariado capitalista contemporáneo y fue concebida para utilizar mejor las potencialidades del conocimiento en las organizaciones, permitiéndoles crecer en eficiencia y eficacia y obtener ventajas competitivas que aseguren la permanencia y dominio en el mercado. El gran reto es que el conocimiento propiamente dicho no se puede gestionar como tal. Solo es posible gestionar el proceso y el espacio para la creación de conocimiento. (Davenport y Prusak, 1998).

Los sociólogos japoneses Nonaka y Takeuchi (1999) afirman que el conocimiento es una función de una postura, perspectiva o intención particular, así que el conocimiento a diferencia de la información, es acción, es un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad, que está estructurado en la mente de los individuos y es información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión, aplicable a decisiones y acciones.

Para cumplir el objetivo de esta investigación es importante reconocer las diferencias y las relaciones entre los datos, la información y el conocimiento para evitar confusiones conceptuales en la determinación de la esencia, las metas y el alcance de la GC. Varios autores, como Choo y Bontis (2002), De Souza (2002), Castro Díaz-Balart, (2002), Serradell y Juan, (2003), Tohá (2006), Segarra (2006), Hernández y Coello, (2007), Macías & Aguilera,

(2009), entre otros, han dedicado tiempo a definir y a determinar las diferencias entre cada concepto.

Las tecnologías de la información solo pueden almacenar y distribuir, una parte, aunque importante, del conocimiento de las personas, mientras que otros conocimientos como único se pueden compartir, es mediante la socialización y el trabajo en equipo (Simeón Negrín, 2004:7).

El conocimiento como producto social es un recurso promisorio; pero solo no puede crear riquezas, es preciso, según Bacallao (2004), y Castro Díaz-Balart (2006) contar con un sistema que lo gestione; necesita también de un entorno dinámico. (Alhama, 2008). La literatura internacional ofrece diferentes perspectivas para solucionar ese problema.

Estos criterios deben estar presentes cuando se planifican estrategias de GC y valorados como amenazas o debilidades que pueden malograr su aplicación. Rodríguez (2006), también alerta sobre otras limitaciones y dificultades que pueden entorpecer la GC en los procesos de desarrollo local:

- 1) Imprecisiones en los objetivos
- 2) Insuficiente planificación
- 3) Responsabilidad difusa
- 4) Contextualización
- 5) Confusión conceptual
- 6). Falta de una cultura adecuada

El conocimiento no se consume. (Castro, 2006). Él se incrementa con su uso continuado y genera más conocimiento; por consiguiente se ha convertido en un recurso muy competitivo y valioso, desde que fomenta la innovación y crea ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones.

Núñez Paula (2007), insiste en que el límite entre datos e información no es bien determinado, él considera que para que sean estimados como información deberán en todo momento contar con una oportunidad y un propósito determinado, concentrando entonces su diferenciación en el valor de uso de los mismos durante el desempeño conductual del sujeto hacia la ejecución de una acción o decisión determinada. El significado de la información depende de su pertinencia social. La autora comparte el criterio de Ismael Clark quien plantea que: — ... el concepto de conocimiento hay que reservarlo para aquella información que es contextual e

históricamente situada por un sujeto — conocedor... Solo la intervención de las personas puede conferir a la información la categoría de conocimiento. (Clark, 2007:1).

En la práctica puede ocurrir que por no tener claridad sobre estos conceptos se confunda gestión de la información con la del conocimiento, sobre esto Hernández y Coello alertan que: "Muchas veces los conceptos de información y conocimiento son usados como sinónimo, pero realmente no lo son, existiendo una marcada diferencia entre ambos. La información es el flujo de mensajes que recibe la persona, mientras que el conocimiento se crea a partir del procesamiento de ese flujo de información y la preparación previa que tiene la persona. Por tanto, la importancia de la información es facilitar la interpretación de los nuevos acontecimientos, lo que la convierte en un medio necesario para obtener conocimiento". (Hernández y Coello, 2007:99). De acuerdo con las referencias anteriores se puede afirmar que el uso correcto de la información es una condición necesaria para el éxito de la GC.

La GC no es infalible, ni absoluta. (Chua, 2009). Solo es viable si se aplica en correspondencia con las condiciones específicas de cada lugar. Pueden existir experiencias parecidas; pero cada una es particular e irrepetible y el éxito dependerá de la coherencia con la gestión de gobierno y el resto de las organizaciones que son las que le aportarán direccionamiento a estas acciones en lo inmediato, lo mediano y en lo estratégico. La GC, bajo estas concepciones, puede servir de catalizador en la determinación y solución de contradicciones en el municipio, provocando rupturas en la cotidianidad al crear nuevos espacios de participación que enriquecen el aporte social, el reconocimiento público y la vida espiritual de las personas involucradas; también revaloriza el saber extraacadémico, porque los conocimientos no son un recurso exclusivo de una élite de pensadores aislados, ellos pueden estar en todos los sectores de la sociedad y esa cualidad si se ejercita en un territorio puede contribuir al fortalecimiento del diálogo y a la cohesión social.

El conocimiento no es un producto almacenado en un lugar junto a otros objetos manipulables; es una capacidad humana, es un proceso dinámico y lo relacionado con su gestión no es sobre él en sí mismo; sino encaminado a influir con objetivos determinados sobre las formas de identificarlo, adquirirlo, crearlo, desarrollarlo, compartirlo y conservarlo; es decir, la gestión está encaminada entonces a situarlo donde es pertinente y a promover su flujo; por lo tanto la GC (Gestión del Conocimiento) se refiere a procesos sociales.

En estos autores prevalece un enfoque netamente empresarial y en la mayoría de los casos pragmático; pues se refieren en especial al conocimiento como herramienta para realizar una actividad y no como elemento desarrollador de la condición humana y por tanto emancipador. Otros autores, reconocen que la GC está relacionada con los facilitadores de índole cultural, interpersonal o experimental, que estimulan el desarrollo del conocimiento, los valores y su impacto en el rendimiento.

La misión fundamental de la GC es la de llevar el conocimiento socialmente relevante a donde es necesario, ya sea al individuo, a grupos, a una organización o a una localidad determinada y a la vez, crear sinergias que se expresan en los valores compartidos y el mejoramiento espiritual de las personas implicadas. Está claro que el conocimiento por sí solo no conduce a mejores resultados, solo su gestión eficiente puede garantizar esta asociación entre el conocimiento y los resultados esperados, transformando el conocimiento en una fuente efectiva de ventajas y de logros sostenibles; pero para que esto se produzca la GC debe estar asociada a una visión de integralidad que solo le puede dar el trabajo en colectivo, compartiendo proyectos, en redes de actores, en correspondencia con las ideas estratégicas en los diversos contextos donde se ejecute.

La GC en un municipio plantea grandes retos; entre ellos identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener el conocimiento relevante para el desarrollo local todo lo que requiere atención conceptual y práctica, porque los problemas a abordar, como la alimentación, vivienda, salud, cuidado del medio ambiente, entre otros, son de carácter complejo y reclaman enfoques integradores interdisciplinarios, en los que las soluciones dependan de la promoción de acciones de GC que incentiven diálogos de saberes a través de la combinación racional de los conocimientos existentes, con otros adquiridos, fomentando la apropiación social del conocimiento y el bienestar humano local. Estas ideas conducen nuevamente a ponderar el papel de lo comunitario como cualidad en los procesos de desarrollo local.

De acuerdo con las características de esta investigación, la autora considera importante la definición que propone Núñez Jover (2010), quien afirma que la GC: Es la capacidad para identificar necesidades de conocimiento asociadas a problemas sociales y evaluarlas; buscar, producir, transferir, diseminar, aplicar conocimientos, tecnologías, que sirvan para atender esas necesidades sociales del más diverso carácter.

A tono con las ideas anteriores la GC no puede aplicarse de manera mecanicista, sino en correspondencia con las características de los colectivos o individuos y, es importante tener en cuenta, la calidad de la comunicación y el conjunto de relaciones que se crean donde se realiza y en especial — ... el rol protagónico de los gobiernos locales para establecer políticas públicas orientadas a la utilización del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación; la utilización efectiva del capital humano que se posee en el municipio; y la vigilancia local que permita capturar, transferir, socializar y utilizar el conocimiento relevante. (Boffill, 2010:19). Esa es una de las contradicciones más importantes que tienen ante sí los procesos de desarrollo local en Cuba. El país ha creado una enorme capacidad intelectual, que es una de sus principales riquezas potenciales, pero no la logra explotar eficientemente; muchos autores cubanos indican ese problema, entre ellos Núñez Jover (2011c) insiste en que el desperdicio de cerebros, *brain waste*, es tan nefasto para el país como el llamado drenaje de cerebros o *brain drain*. Esta contradicción se hace más evidente en los escenarios locales.

También permite comprender que la GC al traspolarse hacia lo social puede contribuir a la interacción entre los diferentes contextos, al fortalecimiento de la conciencia crítica y de la creatividad como hecho social y personal en la determinación y superación de las contradicciones, al diálogo entre saberes sobre la base de la cooperación entre diferentes actores implicados, a la inclusión y la participación social, condicionando positivamente los procesos de innovación local que son elementos que fortalecen la condición humana y el espíritu comunitario como cualidad de los procesos de desarrollo si se asume la innovación — ... como la solución creativa de problemas en ambientes productivos- material, cultural, simbólico-. (Núñez Jover, 2011:207).

La autora de este trabajo considera que la GC, como acción inmediata, se dirige a la coordinación de acciones encaminadas a aportar el tipo de conocimiento que puede contribuir a la solución de problemas en un lugar determinado y en el plano estratégico permite combinar prospectivamente el conocimiento con las proyecciones de desarrollo para coadyuvar a su materialización. A partir de eso, define la GC como el conjunto de acciones, procesos, vínculos intersubjetivos que permiten que el patrimonio intelectual de una entidad o lugar como suma de capacidades y valores individuales, colectivos y locales se incremente de manera significativa en correspondencia con los recursos existentes y las ideas estratégicas

que orientan sus procesos de desarrollo y está dirigida a identificar, adquirir, desarrollar, difundir, utilizar y retener los conocimientos relevantes.

En esta definición se reconoce que el conocimiento que existe en los municipios es la mayor riqueza que está al alcance de los líderes locales; pero la cantidad de resistencias que prevalecen en las rutinas organizacionales son una amenaza a tener en cuenta cuando se proyecta estratégicamente la GC y mucho más en contextos locales, que por múltiples causas pueden ser más conservadores porque los modos habituales de realizar las actividades están tan arraigados que es difícil cambiarlos.

a) Las acciones de GC, por lo general no reflejan sus resultados en el corto plazo.

b) Criterios divergentes sobre si la GC es una inversión o un gasto.

c) Por lo general los empresarios trabajan más directamente vinculados a las inversiones en el corto plazo y las acciones a largo plazo son abordadas con mayor discreción.

d) En la gran mayoría de los casos la GC se ha visto totalmente relacionada con la formación del personal, ya sea desde la adquisición de los conocimientos hasta su difusión y la generalización de las mejores prácticas.

e) En el mundo se han desarrollado, a partir de la lógica clasificatoria que se impone, los modelos de GC los de Capital Intelectual de forma independiente, incluso de esa *forma* son estudiados y no se ha visto el desarrollo del Capital Intelectual como el resultado de la GC.

f) A pesar de que se reconoce el papel estratégico del conocimiento no siempre se usa de esa forma.

La autora de este trabajo asume ese criterio y agrega que los datos son el elemento primario de la cadena del conocimiento, los primeros peldaños en el ascenso hacia el conocimiento. Lo que diferencia a los datos de la información es la dinámica, que entra en las organizaciones, formal o informalmente y es susceptible de variadas interpretaciones.

Núñez Jover también comparte ese criterio y agrega que: — Su cualidad más sobresaliente es ser una capacidad humana (Núñez Jover, 2011: 103).

El conocimiento representa en sí la esencia de la profesionalidad probada de una persona o de un equipo de individuos, es lo que viabiliza su trabajo transformador y el desempeño pertinente en un medio determinado y posibilita transmitir, repetir o reproducir experiencias y enseñar sucesivamente a otros grupos humanos, transfiriendo saberes útiles a través de generaciones. El conocimiento es una capacidad que tienen las personas para identificar y

comprender sus propias creaciones intelectuales y superarlas, es la consecuencia del desarrollo de un proceso de enseñanza y de aprendizaje y no producto de una simple transmisión y acumulación de información. Tiene su propio valor si se comparte dinámicamente cuando se produce su transferencia a través de las interacciones o de diversos medios o vías de comunicación y de esa manera contribuye a transformar el entorno y la sociedad en general. Los criterios de estos autores no deben ser desconocidos en los contextos locales donde la abundancia de datos, informaciones y conocimientos pueden crear condiciones adversas para su gestión, porque dentro del exceso innecesario se produce la pérdida de los conocimientos relevantes si no se cuenta con un diagnóstico que ayude a determinar de manera efectiva, qué es lo que realmente se necesita. Esto se agrava porque generalmente no existen personas bien entrenadas para orientarse de manera creadora en los abundantes flujos de información y en combinarlos con los saberes y capacidades locales, por lo que este es uno de los retos más importantes a resolver para planear y realizar acciones de GC en función de fortalecer y dinamizar el desarrollo local.

Lo que puede determinar si el conocimiento es estratégico debe estar relacionado con los cambios que pueden provocar en las competencias vitales y en el imaginario innovativo dentro de una organización o territorio dado si la organización o el territorio se consideran como un sistema complejo y dinámico.

Tampoco es un producto agotable; dos o más organizaciones pueden usarlo a la vez y este reacciona creciendo.

Su alcance estratégico reside en que en una etapa en que la vida económica y social está basada de manera creciente en el auge de los recursos intangibles relacionados con las nuevas tecnologías, la información y el aprendizaje permanente, el conocimiento se ha convertido en un factor condicionante del desarrollo; su valor como activo intangible supera al de los productos tangibles, por eso este componente puede y debe jugar un papel significativo en el desarrollo social porque es un recurso estratégico fundamental que está subsumido en todas las actividades humanas.

2.3. Las dimensiones de la gestión del conocimiento

La ONU, en un esfuerzo por impulsar el uso del conocimiento como contribución al desarrollo de una gobernabilidad más eficaz en el mundo declaró: — Utilizando la *Declaración del*

Milenio como marco de la sociedad del conocimiento, los gobiernos y la comunidad internacional deben determinar las actividades y las decisiones sobre políticas en relación con el conocimiento que puedan aportar valor público y dar como resultado la utilización fructífera de los conocimientos en el conjunto de la sociedad. Sin embargo, estos objetivos y recomendaciones de carácter general deben traducirse en marcos conceptuales más concisos, aunque flexibles, políticas aplicables y medidas concretas. El modo de conseguirlo es todavía algo confuso y, sin duda, complejo. Por consiguiente, es necesario aclarar y hacer más tangibles los conceptos y los aspectos prácticos de la sociedad del conocimiento. El sector público tiene una importancia fundamental en esta empresa. La lógica impone que para potenciar el aporte de los conocimientos en los procesos de desarrollo local, sería necesario que se multiplicaran los espacios compartidos y en redes interactivas donde participen los diferentes actores en una relación donde lo comunitario como cualidad sea un eje transversal. Esto puede lograrse si la gestión municipal también se estructura en redes, actuando el Gobierno del municipio como nodo central de ese sistema de generación de sinergias; así se podrían articular las potencialidades de la GC con los objetivos gubernamentales inmediatos y estratégicos; que están presentes en cada una de las dimensiones del desarrollo. En esta interrelación sinérgica el objeto social o la razón de ser de cada una de las organizaciones implicadas debe estar en el centro de cualquier iniciativa de GC y la cooperación es la expresión recíproca de la relación entre objeto social y el desarrollo del municipio.

Todas las acciones de GC deben partir de un diagnóstico concreto, que revele críticamente los obstáculos y las potencialidades. Las ideas y perspectivas surgidas en los diagnósticos tienen que salir del contexto inicial para dialogar socialmente con los actores potenciales de las transformaciones y crear consensos para convertirse en acciones concretas o en proyectos.

Las dimensiones de la gestión del conocimiento que la autora de esta investigación propone son: identificación, adquisición, desarrollo, difusión, utilización y retención. Estas dimensiones tienen un carácter continuo y permiten crear un ciclo que tiende a repetirse ampliado, potenciando el imaginario innovativo local. Esas dimensiones se corresponden con los intereses de esta investigación.

a) Identificación del conocimiento

El conocimiento que puede provocar un cambio organizacional que contribuya al desarrollo local, regularmente está en los individuos aislados (conocimiento tácito), más que en las

estructuras de las organizaciones del municipio, (conocimiento explícito), como consecuencia de sistemas de intercambio deficientes o a la falta de motivaciones para socializar esos saberes tácitos. Estos conocimientos pueden ser individuales, familiares o sociales, pueden estar también en las tradiciones; porque han sustentado habilidades transmitidas de generación en generación. El punto de partida para identificar el conocimiento relevante es la correcta interpretación de la tarea planteada, que obedece a la interrogante de qué es lo que quiere lograr y lo necesario para hacerlo. Esta acción admite determinar no solo los conocimientos que son necesarios en lo inmediato, sino también los que harán falta en el futuro. Rivero Rodrigo (2009) opina que no basta con la identificación de los conocimientos más urgentes, también hay que prestar atención a la identificación, a tiempo, de los que se necesitarán en el futuro. El conocimiento relevante no se identifica en operaciones abstractas, sino a partir del reconocimiento de los problemas económicos, sociales, culturales, ambientales, entre otros.

b) Adquisición del conocimiento

(Leff, 2006:10). Esta relación entre el conocimiento académico y el tradicional también es un paso importante para fortalecer la cohesión social y la cualidad comunitaria de la GC en los contextos locales.

Esta dimensión permite crear o fortalecer las redes para el flujo de los conocimientos que contribuyan a la solución de las dificultades locales y garanticen intercambios que provoquen la superación constante del patrimonio; — ... el conocimiento se puede adquirir de distintos modos, en distintos espacios formativos y a través de diferentes medios o instrumentos, pero se concreta localmente en la manera en que la persona como sujeto de formación permanente materializa y aplica sus aprendizajes en el contexto de su sistema local mediante la práctica cotidiana. (Valdizán: 2006:414). Se puede obtener el conocimiento en formas muy variadas y de distintas fuentes, pero se debe diferenciar entre los que se emplearán al momento y aquellos que serán utilizados en el futuro.

El reto que tiene el gobierno de un territorio es estimular la apropiación de ese conocimiento relevante por el sistema productivo y por la sociedad y pensar, junto al resto de los actores locales, la singularidad de sus contextos asumiendo su diversidad para minimizar los efectos de una racionalidad verticalizada que subsuma a lo local atomizándolo; por esta razón la red interna al conectarse con actores externos debe potenciar como ejercicio la recepción crítica de ese flujo de saberes. La adquisición del conocimiento — externo por lo general crea reacciones

de defensa motivadas por la resistencia al cambio, que es un estado de inercia que ocurre en casi todas las personas. Pereira Alfaro, (2011) recomiendan crear condiciones para identificarlo y superarlo.

En la adquisición del conocimiento se debe potenciar el uso de las TIC y aprovechar las capacidades de conectividad creadas en el territorio para buscar los conocimientos relevantes que están en repositorios externos y para promover el intercambio profesional. Las autoridades locales deben exigir que las investigaciones que se hagan en el territorio sean desarrolladas a partir de temáticas locales como una de las vías más expeditas para diagnosticar, adquirir, crear conocimientos y proponer soluciones.

El autor antes mencionado también llama la atención sobre la importancia de los saberes tradicionales, que juegan un importante papel en los procesos del desarrollo local, donde es necesario el intercambio entre esos conocimientos y los académicos, a través de — ... un diálogo de saberes que atraviesa el discurso y las políticas del desarrollo sustentable (...) el encuentro entre las ciencias objetivas y los saberes que condensan los sentidos prácticos y existenciales que han fraguado en el ser a través del tiempo.

c) Desarrollo del conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1999) enfatizan en que la conversión del conocimiento es un proceso social entre los individuos y no está restringido a un solo individuo. El producto del ciclo es el conocimiento organizacional que puede definirse como lo que los integrantes de una organización saben en su conjunto (Nonaka y Takeuchi, 1999; Davenport y Prusak, 2001).

El desarrollo del conocimiento como dimensión se basa en procesos de aprendizajes colectivos, que no son solo resultado de esquemas curriculares, sino fruto del diálogo de saberes, de intercambios de experiencias, donde — ... el aprendizaje tiene que ver con qué vamos a hacer, cómo vamos a hacer las cosas de manera diferente. Cuáles son algunos de los métodos, de las herramientas para hacerlo, y cómo seguimos avanzando una vez que empezamos, qué problemas vamos a encontrar (Senge, 2006:10). La autora de esta investigación considera que estos aprendizajes se producen cuando un individuo o grupo toma, asimila y aplica los conocimientos en diversos contextos de acuerdo a intereses expresados en proyectos personales o colectivos.

La relevancia social de los conocimientos está profundamente relacionada con el potencial innovativo que puede revelar su gestión. Los conocimientos pierden relevancia social, cuando

son asumidos acríticamente sin correspondencia con las nuevas necesidades que van imponiendo las contradicciones inherentes a los procesos de desarrollo. Boffill alerta que: — ... aún persisten en nuestros municipios debilidades como falta de comunicación y coordinación entre los diferentes actores, desarticulación de los procesos de planeamiento, insuficiente información y capacitación sobre gestión local de los dirigentes, falta de perspectivas para poder solucionar los problemas por la vía del desarrollo local. (Bofill, 2010:10).

d) Difusión del conocimiento

Los que dirigen el proceso tienen el deber de encauzar de manera pertinente las dinámicas de la comunicación hacia adentro y hacia afuera de las organizaciones y del territorio: — Entendiendo por comunicación todo proceso de interacción social, (de Bustos, 1996:32). El desarrollo local precisa de una comunicación dialógica efectiva, considerando a ese diálogo como una comunicación entre iguales, como acto creador.

Eso lo corrobora Blake (1997), que advierte que la capacitación no garantizará que las personas hagan lo que necesitan que ellas hagan, pero deberá asegurar que están en condiciones de hacerlo, y para ello establece que debe gestionarse sobre la base a cuatro elementos:

- 1) Lo que se enseña debe responder a una necesidad comprobada.
- 2) Lo que se enseña debe ser aprendido e interiorizado.
- 3) Lo que se enseña debe ser trasladado a la tarea.
- 4) Lo que se enseña debe sostenerse en el tiempo.

La acción de compartir el conocimiento se logra por medio del descubrimiento de las relaciones sinérgicas que apoyen el diseño de proyectos sociales. Según Gradillas (2002), se trata de compartir conocimientos para aprender. Aprender y nuevamente compartir; compartir para volver de nuevo a aprender y alimentar, una y otra vez, la espiral interminable y creciente del conocimiento. Con ello aumenta el saber colectivo y también el saber individual; pero la ganancia fundamental está en el fortalecimiento del grupo a través del afianzamiento de sus vínculos sinérgicos y en la posibilidad de transferir el conocimiento al lugar donde sea necesario, de manera oportuna y con la calidad requerida, a la disposición de las personas que necesitan utilizarlo.

Este es un elemento esencial para que se pueda utilizar correctamente el conocimiento que ha sido adquirido o desarrollado en el lugar. La difusión se produce cuando el uso del nuevo conocimiento está incluido en la práctica. (Choo y Bontis, 2002) Está asociada a la distribución y transferencia del conocimiento entre personas, equipos o grupos, a promover flujos de aprendizaje, a compartir y articular el conocimiento. Es el proceso de compartir y difundir el conocimiento que ya está presente en la organización y el nuevo conocimiento como — ... saber y saber hacer se convierte en patrimonio de la comunidad local, en conocimiento común, capaz de adaptar el saber general a las circunstancias locales, consiguiendo con ello reformar lo local y ajustarlo a las nuevas situaciones... (Valdizán, 2006:414).

El municipio está formado por estructuras organizacionales, entre las que deben existir diferentes vínculos. El ciclo que proponen Nonaka y Takeuchi puede realizarse en cualquiera de las organizaciones de un territorio, a través de él se puede enriquecer el conocimiento organizacional en una fábrica, en una escuela, en un Consejo Popular y hasta en una circunscripción si se crean las condiciones necesarias para que ocurra este ciclo que en definitiva es un fructífero diálogo de saberes.

También es imprescindible potenciar la calidad de la comunicación entre ellos; por lo que resulta oportuno — ... escuchar al de las ideas, así sea un individuo medio loco, medio cuerdo, analítico y con gran capacidad creativa para solucionar problemas desde una óptica que parece ilógica para muchos de quienes le rodean, es quien logra ver lo que nadie ve a donde todos miran. (Gómez Escobar, 2008:1)

En los procesos de desarrollo local — ... la capacitación de los actores sociales debe estar orientada a fortalecer los valores políticos y morales fundamentales que caracterizan la conciencia y la conducta revolucionarias, como premisa elemental para construir el poder desde abajo: a) compromiso con la obra revolucionaria independentista, social-emancipadora y dignificadora de la persona; b) la capacidad para desplegar el sacrificio cotidiano, de la dedicación al trabajo; c) la capacidad de pensar con cabeza propia; d) la combatividad ante lo mal hecho; e) la honestidad en la administración pública, etc. Un aspecto clave en la capacitación se produce en el proceso de transferencia, cuando los participantes están motivados y dispuestos a aplicar lo aprendido. Esto le da más alcance a la idea anterior de Limia. El retorno de una persona que acaba de recibir una capacitación requiere

complementarse, facilitándole las condiciones para que pueda aplicar lo aprendido y darle la oportunidad, por ejemplo, de replicar los saberes en sus compañeros, a través de una dinámica, diseñar proyectos de mejora que agreguen valor, plantearle retos, desafíos y todo aquello que contribuya a su desarrollo. De esta forma la capacitación recibida por un individuo se puede convertir en un espacio de inclusión y en un auténtico medio para mejorar su dimensión humana, porque lo dota de un saber de mayor pertinencia social.

La capacitación no termina con la entrega de certificados, sino en su implementación práctica, en la evaluación de su impacto en la producción o en los servicios y en la determinación de la necesidad de nuevos conocimientos. La aplicación de los contenidos de las capacitaciones recibidas debe introducir rupturas en las rutinas cotidianas del lugar o de la organización a partir de su revisión crítica y la aplicación creativa de los nuevos conocimientos.

(Limia, 2012:9) En este proceso es importante evitar el academicismo y los protagonismos indebidos y fomentar el trabajo en red como principal premisa, buscar el conocimiento y permitirle el flujo de manera natural facilitando el aprendizaje y el proceso de apropiación — ... con el deseo de mejorar el rendimiento de la transmisión del saber diversificando las formas de la comunicación pedagógica y apegándose a la cantidad de saberes realmente asimilados teóricamente propuestos.

e) Utilización del conocimiento

Un objetivo clave de una organización que aplique la gestión del conocimiento es saber emplearlo e incorporarlo a sus dinámicas internas para crear nuevos valores, porque él genera valor solo cuando se aplica racionalmente en determinado proceso o contexto; su uso se determina por las necesidades organizacionales, no por su cantidad. El escritor libanés Kahlil Gibrán, en su libro *“La voz del maestro”*, expresaba que: — Un poco de conocimiento operante vale infinitamente más que un gran caudal de saber inactivo. (Gibrán, 2007:50).

La efectividad de la gestión del conocimiento no depende de la disponibilidad de este recurso, no bastan las acciones de capacitación y todas las demás acciones realizadas para poder estimular a las personas y colectivos a que usen datos e información. Los conocimientos pueden convivir junto a los problemas sin resolverlos. No es suficiente tener una enorme cantidad de conocimientos y capacidades para el flujo de la información, no bastan los currículos abultados, ni las condiciones creadas desde el punto de vista material si quienes

trabajan en las organizaciones se amoldan a los viejos métodos o si las relaciones establecidas allí u otras tendencias ocultas impiden el flujo del conocimiento relevante.

e) Retención del conocimiento

Para Probst, Raub y Romhardt,(2001), la retención simplemente trata acerca de seleccionar, almacenar y actualizar regularmente el conocimiento.

La mayoría de los autores estudiados coinciden en que se deben implementar tres actividades para asegurar en lo esencial la conservación del conocimiento y ellas se refieren a seleccionar cuidadosamente las personas y procesos que es necesario retener en la organización, archivar las experiencias documentadas en forma adecuada y garantizar que la memoria organizacional se actualice. La organización debe ser capaz de almacenar el conocimiento y resguardarlo (experiencias vividas por los trabajadores, lecciones aprendidas en proyectos anteriores, documentación de los buenos resultados en otros ya ejecutados, etc.), para que se facilite su transferencia a otros.

La retención es un paso importante en la construcción de los activos del conocimiento, puesto que este debe estar en condiciones de ser reutilizado, bien como conocimiento explícito o como tácito, este último adquiere mayor relevancia donde existen pocos quienes lo poseen y su pérdida podría ser negativa para la organización o territorio si lo abandonan por cualquier motivo. No se trata de encapsular el conocimiento para privar a otros de su uso, sino de su preservación, porque los recursos y esfuerzos empleados en las demás dimensiones de la GC, serán muy poco económicos si no se retienen los conocimientos identificados, adquiridos, distribuidos y usados en la organización o el territorio; porque si se pierden para volverlos a tener habría que repetirlo todo.

La autora de esta investigación considera que en las condiciones del municipio, la forma más conveniente de retener el conocimiento es su socialización efectiva entre las personas y las organizaciones que lo necesitan ampliando su base social; por esa razón, los decisores locales deben privilegiar la importancia al trabajo en red estimulando espacios de socialización y diálogo de saberes, porque la estructura técnica para el soporte informacional de esos conocimientos puede ser insuficiente, porque la gestión del conocimiento es un proceso social que se produce en las interacciones entre actores y las estructuras de la sociedad.

La autora de la investigación reitera también la idea de la necesidad de promover diferentes vías para mejorar la atención y el reconocimiento social a estas personas como un medio para fortalecer su compromiso con sus territorios y organizaciones.

La documentación de experiencias no tiene que ser la descripción seriada de éxitos; se aprende también mucho de las malas prácticas, por eso se debe describir el ciclo de las ideas, desde que surgen hasta que se aplican, sumándole a eso una valoración sobre todas las tensiones surgidas en ese trayecto y después.

El documento que se crea es una buena base para realizar nuevos aprendizajes; en un municipio puede ser muy efectivo, además de la utilización del soporte electrónico y otras vías; insistir en la socialización a través de prácticas que estimulen la apropiación social del conocimiento y que permitan incentivar su flujo a partir del fortalecimiento de las redes locales y de sus modos, en especial el gobierno como modo principal.

2.4 Procedimiento para determinar las condiciones en la gestión del conocimiento en el municipio Aguada de Pasajeros

El procedimiento que se propone tiene su basamento desde cuatro métodos fundamentales, los cuales son:

Al abordar cada uno de ellos, se puede expresar que:

Un primer método refiere a: La delegación de la toma de decisiones: en jerarquías inferiores como agencias operativas, organismos regionales, gobiernos sub-nacionales pues estos están más próximos al problema y tienen objetivos más claros.

Como segundo método: Una orientación hacia el desempeño: que comienza desde los insumos y el cumplimiento legal hasta los incentivos y los productos.

Como tercer método: Una mayor orientación hacia el conocimiento: bajo las estrategias de informar y escuchar a la población para comprender lo que quieren los ciudadanos y responder con buenos servicios.

Como cuarto método: Una mayor orientación de gestión: aprovechando los mercados (a través de contratos de gestión y personal), la competencia entre los organismos públicos, el cobro entre los organismos y la externalización, mejoran los incentivos orientados al desempeño.

El procedimiento para determinar las condiciones para la gestión del conocimiento, consta de varios aspectos

Sobre la concepción que se analizó con anterioridad se establece un procedimiento que permite determinar las condiciones para la gestión del conocimiento del desarrollo local en el municipio.

El procedimiento que se diseña consta de varios aspectos:

A) Elaboración del plan estratégico territorial

Este procedimiento parte de la elaboración de un plan estratégico territorial integrado que describa hasta el más mínimo detalle la estrategia de desarrollo local del municipio; se complementa con un conjunto de transformaciones en la estructura organizativa e institucional, incluida la estructura de funcionamiento del Consejo de la Administración Municipal y más adelante con el establecimiento de un sistema de control estratégico, que debe garantizar la retroalimentación necesaria de todo ese procesos de gestión.

Finalmente, este proceso de transformaciones se precisa con un cambio en los estilos de dirección, que potencie uno de los aspectos más requeridos en el funcionamiento de todo nuestro sistema de relaciones económicas y sociales: la motivación de las masas para que participen en los procesos de gestión del desarrollo local, de manera real, estable y creciente. El plan estratégico territorial integrado debe elaborarse con la mayor precisión técnica posible, de manera que los decisores confíen realmente en él. Esto puede lograrse mediante la utilización de métodos estadísticos e instrumentos analíticos que le confieran mayor fiabilidad a los diagnósticos estratégicos territoriales, los escenarios económicos y sociales y a los criterios de medida de los objetivos estratégicos (De Dios, 2004: 85). Resulta erróneo pensar que estos elementos técnicos dificultan la implementación práctica de la metodología y no ofrecen beneficio adicional.

Otro aspecto relevante en la elaboración del plan estratégico: su proyección trienal debe compatibilizar lo más posible con el plan anual de la economía y aunque los documentos que norman estos procedimientos a nivel nacional (Resoluciones Conjuntas MES-MEP), no contemplan la armonización metodológica de estos dos procesos, resulta de vital interés para ofrecerle realismo a la estrategia, ya que luego el presupuesto anual es asignado por el plan anual de la economía y no por el estratégico.

Este proceder permitirá establecer la brecha financiera que existe entre las asignaciones centrales del presupuesto y las exigencias de la estrategia de desarrollo local, lo que sellará el carácter realista de la estrategia elaborada, sin lo cual la utilización de estas tecnologías tendrá un carácter formal y su establecimiento estará condenado al fracaso.

Otro elemento clave del proceso de planificación son los mapas estratégicos, pues permiten visualizar la estrategia y por ende implementarla; además, son la base para la determinación de los indicadores que contribuirán a formar, posteriormente, el Cuadro de Mando Integral del municipio y el sistema de control estratégico. Permitirán también que la tecnología utilizada deje de ser por objetivos solamente y pase a ser una dirección estratégica basada en valores.

Otro aspecto relevante del proceso de planificación es la determinación de las áreas de resultados clave, las que deben corresponderse lo más posible con las dimensiones definidas para el desarrollo local, de manera que sirvan de punto de partida para establecer los objetivos territoriales que se integrarán en ellas a través de diferentes mecanismos estructurales que permitan su integración territorial, ya que por su concepción desde arriba tienen generalmente un enfoque y contenidos sectoriales.

Por otra parte en el proceso de planificación estratégica deben diferenciarse los programas y proyectos de origen y financiamiento centralizado, de los locales; así, se establecerá claramente las fuentes de financiamiento de las estrategias elaboradas y los mecanismos organizativos requeridos para su ejecución. Es aquí donde a las localidades les resultaría de extraordinaria ayuda contar con convocatorias de financiamientos de proyectos y programas de desarrollo local, que libradas por los organismos de la administración del Estado y por el Ministerio de Economía y Planificación, pudieran entrar en procesos de licitación para que, sobre la base de su adecuada factibilidad económica, puedan convertirse en una fuente de financiamiento descentralizado.

B) Transformación de la estructura organizativa institucional

De esta forma se puede pasar a la transformación inicial de la estructura organizativa institucional, para lograr los instrumentos indispensables que permitan la aplicación de la concepción del desarrollo local, propuesta en el presente trabajo. Estos cambios estructurales deben propiciar elevados niveles de integración sectorial-territorial y mayor endogenización del desarrollo local. Para ello se pueden aprovechar al máximo las estructuras existentes y las

experiencias ya aplicadas o en vías de aplicación que han mostrado efectividad en nuestro sistema.

Esto se lograría mediante la creación de comisiones o grupos de trabajo que se asocien a las distintas áreas de resultados clave y gestionen los procesos de integración territorial en las distintas dimensiones del desarrollo local, o sea: para la dimensión económica, a las funciones ya definidas de las comisiones territoriales, se les adicionará la de propiciar la coordinación territorial y el desarrollo de iniciativas locales según lo enumerado anteriormente; para la dimensión social y comunitaria, se les definirá a los grupos de trabajo comunitario las funciones de integrar en el desarrollo de la comunidad todos los objetivos que sectorialmente responden por diferentes aspectos del desarrollo social y comunitario (educación, salud, cultura, deportes, recreación, etc.)

De igual forma deberá ocurrir con las dimensiones científico-tecnológica y medioambiental, con lo que quedará modificada la estructura para hacerla corresponder con la estrategia definida; además de ello se deberá evaluar la conveniencia de enriquecer la estructura organizativa institucional del municipio, con comisiones u oficinas que, coordinadas por el gobierno local, integren la gestión de conocimientos y tecnologías, que sectorialmente se realiza por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, las sedes universitarias municipales y otros organismos competentes.

Igualmente ha de suceder con la integración de todo el sistema informativo del municipio alrededor de la Oficina Municipal de Estadísticas, para que el Cuadro de Mando Integral no se convierta en un mecanismo generador de estadísticas adicionales al sistema oficial (estadísticas negras) y funcione de manera ajustada para contribuir a la toma de decisiones locales.

Esta debe ser la transformación estructural mínima para iniciar la nueva dinámica que requiere la gestión del desarrollo local, la que además de contribuir a validar la concepción aportada, generará nuevas necesidades de transformaciones y nuevos mecanismos estructurales que permitan la mayor manifestación de las premisas enumeradas para la gestión del desarrollo local.

C) Definición de los sistemas de control

Resulta evidente que todas estas transformaciones requerirán que los sistemas de control también se transformen en sistemas de control estratégicos que permitan el control de: las

premisas de la estrategia definida, la vigilancia del entorno y los procesos de implementación, a través de un sistema de indicadores y bases de datos que pongan en funcionamiento el Cuadro de Mando Integral del municipio, lo que se irá perfeccionando sistemáticamente.

D) Cambios en los estilos de dirección

Finalmente será necesario modificar los estilos de dirección de manera que provoque un cambio organizacional y se reafirme la particularidad de que la tecnología se base en valores. Existen numerosos ejemplos en nuestra sociedad que apuntan al estilo de dirección clave sin el cual la nueva dinámica del desarrollo local carecería de sentido y estaría basada solo en el tecnicismo. Ejemplos fundamentales son el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz y muchos cuadros del Partido y del Gobierno que han tenido éxito en su gestión, manteniendo el vínculo constante con las masas.

Ahora bien, esto dicho así quedaría en una consigna atractiva, pero carente de sustento práctico. Resulta necesaria la creación de una estructura que se anticipe a la manifestación de los problemas y las deficiencias. Consistirá en un cuerpo de auditores por área de resultados clave, organizados por el Consejo de la Administración Municipal que, profesionalmente o no, servirán de contrapartida a la verificación de la eficiencia y eficacia del cumplimiento de las medidas adoptadas para la implementación de la estrategia. Esto permitirá la eliminación de las reuniones donde los directivos conocen los problemas por el informe de los responsables de su solución, sin ninguna contrapartida. Además, la presencia sistemática de los directivos en la base reforzará el carácter participativo en la gestión del desarrollo local y será una fuente de constante motivación de los verdaderos actores del desarrollo.

Las particularidades de este proceso de transformaciones requieren de un proceso de validación, más allá de los elementos aportados por experiencias parciales de la realidad actual de los municipios en Cuba. Solo se han descrito aquí las transformaciones mínimas que muestran una concepción que no requiere procesos de privatización ni cambios en la Constitución que conviertan a Cuba en una República federativa de municipios independientes.

2.4.1 Plan de acción que sustenta el procedimiento para determinar las condiciones en la gestión del conocimiento para el desarrollo local en el municipio

Para llevar a cabo el procedimiento es necesario hacerlo desde el plan de acción creado, que es, de una u otra forma el sustento del procedimiento para determinar las condiciones en el municipio en cuanto a la gestión del conocimiento.

Plan de acción: Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un grupo de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. Es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quién se realizará las acciones. Koeger, (1989)

Es aplicable en el desarrollo de Proceso de gestión del conocimiento para el desarrollo local. Objeto de estudio.

Para el desarrollo de este plan de acción se prevén 5 etapas de trabajo con el objetivo de lograr la mayor eficiencia posible prevista para que funcionen como un sistema en espiral de desarrollo (Ver Anexo 1).

Las etapas que se proponen son:

Etap a Nro. 1 Sensibilización de los actores principales que participarán en la implementación del plan de acción.

Objetivo: Seleccionar líderes para impulsar de conjunto con ellos la gestión del conocimiento haciendo énfasis en la determinación de las condiciones que inciden en el municipio para el desarrollo local.

Acciones a realizar:

- 1- Creación de un grupo de trabajo encargado de rectorar la instrumentación del plan de acción.
- 2- Estudio de documentos sobre desarrollo local (Compendio Ada Guzón).
- 3- Taller sobre la evolución y tendencias de la gestión del conocimiento del desarrollo local y sus particularidades.
- 4- Taller para determinar las principales acciones que debe acometer el grupo para desarrollar el procedimiento de gestión del conocimiento para el desarrollo local en el municipio Aguada de Pasajeros.

Etap a 2: Diagnóstico de la situación de los conocimientos de gestión de desarrollo local que se está estudiando.

Objetivo: Lograr que los actores de la ejecución del plan de acción tengan pleno dominio de las condiciones que determinan la gestión del conocimiento para el desarrollo local.

Acciones:

- 1- Debate de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de la presente investigación.
- 2- Evaluación de la pertinencia de aplicar nuevos instrumentos de ser necesaria más información.
- 3- Establecer oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que ayuden a elaborar un plan de acción eficiente.

E t a p a 3. Planificación y conformación del plan de acción.

O b j e t i v o: Conformar un plan de acción que permita ejecutar tareas en función de desarrollar el procedimiento para determinar las condiciones de gestión del conocimiento para el desarrollo local en el municipio Aguada de Pasajeros.

Dentro de estas tareas se proponen:

1. Conferencia en los centros educacionales de la localidad acerca de la gestión del conocimiento para el desarrollo local.
2. Realizar taller para definir las áreas claves para intervenir en las líneas estratégicas de desarrollo.
3. Conferencia sobre la aplicación de la articulación del programa de desarrollo local y la estrategia del municipio.
4. Coordinar con el Centro Universitario Municipal el desarrollo de un ciclo de conferencias acerca de gestión del conocimiento para el desarrollo local y su importancia.
5. Organizar de conjunto con los delegados en las Asambleas de Rendición de Cuenta charlas sobre los principales procedimientos para la determinación de las condiciones de gestión del conocimiento.

E t a p a 4. Ejecución del Plan de Acción.

O b j e t i v o: Implementar las tareas diseñadas en la etapa anterior.

Es importante en esta etapa la preparación minuciosa de cada actividad para garantizar su éxito.

Tarea que se propone para esta etapa:

1. Actividad de autopreparación antes de la realización de cualquier actividad.

E t a p a 5: Control.

Objetivo: Controlar la calidad de las acciones realizadas y corregir los posibles errores.

En esta etapa es importante la utilización de instrumentos de medición adecuados que permitan conocer los resultados de la ejecución de las diferentes acciones.

Acciones:

- 1- Determinar qué indicadores se van a medir para evaluar la efectividad de las acciones.
- 2- Establecer con qué frecuencia se van a ir evaluando los resultados parciales.

A modo de conclusión del capítulo.

El conocimiento ha estado presente en el devenir de la Humanidad, ligado a las aspiraciones humanas de transformación y mejoramiento. En el pensamiento sociológico clásico fue un motivo de reflexión constante hasta el surgimiento de la Sociología del Conocimiento, empeñada en demostrar el condicionamiento social del origen de las ideas, el efecto de las ideas dominantes sobre las sociedades y el tipo de relación del conocimiento con la sociedad. Enriquecido por el principio marxista de que para comprender la naturaleza del conocimiento es necesaria la comprensión cabal de la sociedad que lo produce, este tipo específico del saber sociológico permite desnudar las esencialidades inmanentes del discurso contemporáneo sobre Sociedad del Conocimiento ajenas a la realidad cubana y comprender los contextos en que nace como una disciplina nueva la Gestión del Conocimiento, para despojarla críticamente de las ideas economicistas que la permearon en su origen para su aplicación en Cuba, donde ya, otros autores importantes han hecho sus contribuciones.

La Gestión del Conocimiento es un proceso social, que adquiere características propias de acuerdo a las condiciones y el accionar de los actores que intervienen en su aplicación; su contribución es significativa por el carácter estratégico del conocimiento relevante en contextos específicos; pero solo es viable si se crean sinergias efectivas entre los actores involucrados y se articulan redes sociales que unan instituciones y personas en correspondencia con los intereses locales expresados en planes, estrategias o proyectos; precisamente, en las condiciones de Cuba en esos vínculos está expresada su cualidad comunitaria.

Finalmente será necesario modificar los estilos de dirección de manera que provoqué un cambio organizacional y se reafirmen la particularidad de que la tecnología se base en valores. Existen numerosos ejemplos en nuestra sociedad que apuntan al estilo de dirección clave sin el cual la nueva dinámica del desarrollo local carecería de sentido y estaría basada solo en el tecnicismo. Ejemplos fundamentales son el Comandante en Jefe y muchos cuadros del Partido y del Gobierno que han tenido éxito en su gestión,

El procedimiento permite aplicar un sistema de acciones para determinar las condiciones en la gestión del conocimiento para el desarrollo local en el municipio, manteniendo el vínculo

constante con las masas. Para llevar a cabo el procedimiento, es necesario hacerlo desde el plan de acción creado para ello, que es, de una u otra forma el sustento.

CAPÍTULO III. CONDICIONES DEL MUNICIPIO AGUADA DE PASAJEROS PARA APLICAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN SUS PROCESOS DE DESARROLLO LOCAL

En este capítulo se explica la metodología usada para el desarrollo de la investigación y se identifican las condiciones del municipio Aguada de Pasajeros presentes en su entorno territorial y en la gestión municipal, que constituyen potencialidades u obstáculos en la aplicación de la gestión del conocimiento como contribución al éxito de sus procesos de desarrollo local.

3.1. Metodología utilizada en la investigación

La complejidad que presentan los municipios cubanos para dinamizar y fortalecer sus procesos de desarrollo local requiere tanto de la potenciación de sus capacidades, como de la captación de recursos exógenos. En esos procesos los conocimientos y su gestión son elementos estratégicos, por lo que resulta de gran utilidad asumir el objeto desde una visión integradora de la realidad local, a través del estudio de las condiciones del municipio Aguada de Pasajeros para determinar las limitaciones y potencialidades, que pueden catalizar respectivamente la aplicación de la gestión del conocimiento para el desarrollo local.

La estrategia metodológica usada en la investigación combina métodos, instrumentos y técnicas en correspondencia con los objetivos propuestos dentro de los diferentes momentos de la investigación.

La selección de la muestra es intencional y está conformada por 31 personas consideradas actores en los procesos de desarrollo local en el municipio Aguada de Pasajeros, entre ellos hay dirigentes partidistas, funcionarios del gobierno, de instituciones municipales y de los órganos globales de la economía, artistas, profesores, médicos y campesinos.

Para cumplir los objetivos de la investigación se ha determinado como variable independiente las condiciones del municipio Aguada de Pasajeros y como variable dependiente la gestión del conocimiento para el desarrollo local. Las condiciones del municipio Aguada de Pasajeros se expresan en dos dimensiones: el entorno territorial y la gestión municipal.

El entorno territorial se utiliza como dimensión porque en él se hallan elementos naturales y estructurales claves para el desarrollo local. Los indicadores seleccionados para el análisis de esta dimensión son: ubicación geográfica, división político-administrativa, caracterización

demográfica, estructura socioeconómica del territorio, resultados económicos, órganos globales de la economía, infraestructura municipal y recursos naturales. El análisis de estos indicadores se realiza para determinar las limitaciones y las potencialidades existentes en esta dimensión para la aplicación de la gestión del conocimiento como contribución al desarrollo local. En el entorno territorial la cultura debe servir como elemento articulador y eje transversal de las estructuras, acciones del gobierno, otras organizaciones y el sistema de relaciones locales, este es un elemento muy importante en este trabajo por las particularidades del municipio Aguada de Pasajeros.

La gestión municipal se determina como dimensión porque el gobierno de un municipio es el líder de los procesos de desarrollo local y el modo principal de las redes de actores locales. Los indicadores seleccionados para medir el estado de esta dimensión son: la actividad de gobierno, la gestión administrativa, el uso de la fuerza profesional calificada, la gestión de la innovación y el estado de las redes de actores.

La gestión del conocimiento para el desarrollo local como variable posee las siguientes dimensiones: identificación, adquisición, desarrollo, difusión, utilización y retención del conocimiento; cada una con sus propios indicadores, como se describe en la memoria escrita. El trabajo encaminado a la captación de los datos empíricos empleados se realizó, en lo fundamental, entre los años 2013 al 2015.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos se trazaron las siguientes tareas:

1. Elaboración del diseño teórico de la investigación.
2. Revisión bibliográfica para determinar los antecedentes teóricos internacionales y nacionales del desarrollo local y la gestión del conocimiento y elaborar el marco teórico referencial.
3. Elaboración de los instrumentos para el análisis empírico de la realidad local.
4. Participación en actividades del sistema de trabajo del gobierno y de otras instituciones para captar informaciones relevantes para el cumplimiento de los objetivos de la investigación a través de la observación participante y no participante.
5. Realizar un Taller Municipal de Desarrollo Local y Gestión del Conocimiento para propiciar el intercambio entre especialistas y actores locales sobre el tema de la investigación y obtener información.

6. Desarrollar cursos de postgrado y acciones de capacitación en el municipio sobre desarrollo local y gestión del conocimiento para promover el debate entre los actores y adquirir información.

7. Revisión de documentos del gobierno y otras instituciones del municipio para captar datos estadísticos y otras informaciones relevantes para la investigación.

8. Realización de entrevistas a gobernantes locales, profesionales, innovadores, dirigentes, funcionarios, artistas, campesinos y obreros.

9. Redactar el informe de la investigación.

Las entrevistas fueron necesarias porque durante la investigación se evidenció la necesidad de confrontar empíricamente la información obtenida con el criterio de diferentes actores. Este método permitió buscar informaciones relevantes sobre el tema de estudio acerca de las potencialidades locales sobre los obstáculos y potencialidades presentes en el entorno territorial y la gestión municipal que pueden posibilitar la aplicación de la gestión del conocimiento como contribución al desarrollo local. (Ver anexo 2).

Las informaciones conseguidas contribuyeron a elaborar la caracterización del municipio. En las entrevistas se logró un diálogo correcto, en un ambiente de confianza entre el investigador y los entrevistados que favoreció la búsqueda de datos empíricos. Se realizaron entrevistas a diferentes actores locales.

La observación participante, en las condiciones en que se desarrolló la investigación, resultó ser muy adecuada para visualizar el funcionamiento interno del Gobierno y otras organizaciones del municipio, así como su proyección y la de otros actores involucrados en el desarrollo local y su grado de participación en sus procesos; también ayudó en la apreciación de la magnitud y calidad de los conocimientos que poseen sobre el entorno territorial y la gestión municipal; además ayudó a conocer su visión sobre los procesos de desarrollo a través de la observación del desempeño práctico en sus respectivas funciones. Fue el método más productivo para apreciar el estado de lo comunitario en las relaciones entre los actores, en la gestión municipal y el estado de la participación popular en los procesos de desarrollo local.

En el ejercicio de la observación participante se apreciaron en las condiciones del municipio Aguada de Pasajeros las potencialidades que pueden contribuir a la aplicación de la gestión del conocimiento para el desarrollo local, a la vez, también se pudo constatar la existencia de obstáculos que dificultan el despliegue de este proceso.

Este método se empleó en un grupo de actividades en las que la autora de la investigación en su rol de funcionaria de la asamblea, ciudadana y como asesora del gobierno municipal tuvo participación directa, entre las que pueden destacarse las siguientes: Taller Municipal de Desarrollo Local y Gestión del Conocimiento, Talleres de Trabajo Comunitario Integrado en el Municipio y en los Consejos Populares, Reuniones del Grupo de Trabajo Comunitario Integrado de la Asamblea Municipal del Poder Popular y en los de los Consejos Populares, cursos de postgrado, otras acciones de capacitación y asesoría, eventos del Centro Universitario Municipal, actividades del Fórum de Ciencia y Técnica, de la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores, la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, las Brigadas Técnicas Juveniles, entre otras.

El método de observación no participante se utilizó a lo largo de la investigación de manera alternativa, fundamentalmente en la participación del investigador en Asambleas Municipales del Poder Popular, reuniones del Consejo de la Administración Municipal, actos, recorridos por el territorio y en otros tipos de actividades. Posibilitó otra vía para conocer las características de la gestión municipal a través de la observación del nivel de implicación comunitaria y del comportamiento de cuadros políticos y administrativos, funcionarios del gobierno, delegados de circunscripción, especialistas, profesores, estudiantes, artistas y trabajadores de diferentes entidades, en su función específica y como actores del desarrollo local. (Ver anexo 3)

El análisis de documentos permitió la recolección de datos estadísticos relevantes para la investigación y examinar otras informaciones generadas por el Gobierno y otras instituciones del municipio. Se analizaron actas de la Asamblea Municipal del Poder Popular, de sus Comisiones Permanentes, de las reuniones del Consejo de la Administración Municipal y su proyección estratégica, documentos de trabajo de los Consejos Populares, así como otros documentos de la Oficina Municipal de Estadísticas; de las direcciones municipales de Planificación Física, Economía y Planificación, Trabajo y Seguridad Social, Finanzas y Precios. Se incluyeron en la investigación documentos de la Delegación Municipal del CITMA, del Grupo de Desarrollo Local; también fueron analizadas las estrategias del Centro Universitario Municipal relacionadas con la actividad de postgrado, ciencia e innovación tecnológica, medio ambiente y extensión universitaria.

Esos análisis permitieron conocer el tratamiento dado en esas organizaciones al tema de la investigación, referido a la aplicación de los conocimientos relevantes en función del desarrollo local y al funcionamiento institucional interno; el estudio está dirigido fundamentalmente a determinar las condiciones que en esas prácticas constituyen oportunidades u obstáculos para aplicar la gestión del conocimiento.

3.2. Caracterización del entorno para determinar las condiciones en la gestión del conocimiento del desarrollo local en el municipio Aguada de Pasajeros.

Un elemento que de manera esencial influye en la determinación de las condiciones es la: **Ubicación geográfica.** El municipio cienfueguero Aguada de Pasajeros se encuentra ubicado al Norte-Nordeste de la Provincia de Cienfuegos, es el municipio más alejado de la cabecera provincial, aproximadamente a unos 76 kilómetros de esta. Limita al norte y al oeste con la provincia de Matanzas, al este con el municipio de Rodas y al sur con el municipio de Abreus. Ocupa un área geográfica total de 655.57 km², con una población residente de 32 309 habitantes, una densidad poblacional de 49.3 hab/km². La zona urbana cubre el 52.8 % del total. El total de viviendas en el municipio es de 11 685 para un índice de 2.7 habitantes.

Su clima es natural semi-húmedo, de llanuras calientes y lluviosas. La temperatura media anuales de 24 ° C con valores medios máximos de 38 ° C y los mínimos de 19 ° C; la humedad relativa de 80% como promedio histórico. La precipitación promedio anual es de 1 472 mm. Se caracteriza por tener un relieve de llanura plana y no tiene elevaciones significativas. Los recursos hídricos en el municipio están compuestos por 4 cuencas superficiales en el sistema hidrológico y un gran número de humedades que se encuentran actualmente en proceso de identificación y estudio para su clasificación. Entre las corrientes fluviales más importantes del territorio se encuentran: Hanábana, Magdalena, Yaguarama, Sigüanea y Ceja Borrego y entre las cuencas subterráneas la Hanábana. Estos son utilizados principalmente como abasto de agua y riego de cultivos y en meses de lluvia los mismos cubren gran parte de los caminos incidiendo negativamente en la transportación de los pobladores a la cabecera municipal.

El municipio se encuentra conformado por 4 asentamientos urbanos (Aguada de Pasajeros, Real Campiña, Perseverancia y Antonio Sánchez) y 19 asentamientos rurales.

El municipio tiene 32 309 habitantes donde 16 571 son varones y 15 738 son mujeres, de ellos viven en zonas urbanas 28 638 distribuidos en 14 506 hombres y 14 132 mujeres. Viven en

zonas rurales 3 671, de los que 2 065 hombres y 1 606 mujeres por lo que el 88.6% vive en la zona urbana y el 11.4% en la zona rural.

Cuenta municipio con la micro presa de la Empresa Agropecuaria de Primero de Mayo, el cual tiene una capacidad de 1,500 000 M³ de agua, además por el territorio pasan las aguas debajo de la presa Voladora perteneciente al municipio de Rodas.

El resto está ocupado por otras cuencas de pequeños arroyos y cuencas cálcicas endorreicas. Todas las corrientes superficiales tributan a la Ciénaga Oriental de Zapata, siendo fuentes de alimentación de esta. Las características físico geográficas y socioeconómicas antes comentadas propician la vulnerabilidad del territorio ante la ocurrencia de fenómenos como las inundaciones por intensas lluvias, afectaciones por fuertes vientos y, aunque con menor probabilidad, también puede ser afectado por penetraciones del mar. En el primer caso las zonas de mayor peligro se ubican en los planos de inundación de los ríos y arroyos antes mencionados, así como en las zonas de llanuras de presionales, donde la combinación de varios factores como pendientes planas, suelos con problemas de drenaje y la existencia de áreas con escurrimiento laminar, inciden en la vulnerabilidad. Estas mismas características condicionan la probable inundación por penetraciones del mar, a través de la Ciénaga de Zapata. La exposición a los fuertes vientos es alta en todo el territorio municipal, al no contar con barreras naturales que las protejan frente a este peligro.

PRINCIPALES INDICADORES DEMOGRÁFICOS DEL MUNICIPIO 2014

Población Residente: 32 309

Varones: 16 571

Hembras: 15 738

Población Urbana: 28 638

Población Rural: 3 671

Índice de masculinidad: 1 053

Nacidos vivos: 359

Defunciones: 305

Defunciones menores de 1 año: 1

Matrimonios: 186

Divorcios: 77

Densidad de Población (habitantes x Km²): 49.3

Tasa de Natalidad (x mil hab.): 11.1

Tasa de Mortalidad General (x mil hab.): 9.4

Tasa de Nupcialidad (x mil hab.): 5.8

Tasa de Divorcialidad (x mil hab.): 2.4

La principal actividad económica es la agricultura, fundamentalmente la arrocería y la cañera, existe un pequeño centro industrial vinculado a esta labor en el asentamiento Covadonga. Posee un área de 655.32 km² con un relieve totalmente llano, en el que se distingue la presencia de una llanura depresional, baja, plana, laguna palustre, ubicada hacia el sur y suroeste, asociada al ecosistema de la Ciénaga Oriental de Zapata. Esta llanura está fuertemente calcificada, con presencia de varias depresiones cálcicas que colectan el escurrimiento superficial, en algunas de las cuales se han formado lagunas que constituyen zonas de alimentación de la cuenca subterránea Hanábana y por tanto de la propia Ciénaga de Zapata.

El Centro Universitario Municipal, y el Centro Comunitario Municipal de Salud Mental son instituciones que están en condiciones de capacitar a los presidentes y demás miembros de los Consejos Populares y a otros actores individuales y colectivos sobre este importante tema. Las personas que están dentro de la tercera edad pueden dar un aporte sustancial a los procesos de desarrollo local si se organiza el intercambio, la asesoría, el apadrinamiento a jóvenes, etc, de manera eficiente; pero sobre todo si se garantiza la participación real de estas personas, si se escuchan y valoran sus criterios, que siempre reflejan sentido de pertenencia, valores y experiencias. Las redes que se logren crear en el municipio, en función de su desarrollo local, estarían siempre incompletas si no son incluidas en ellas a las personas de la tercera edad, quienes le aportarían mayor dimensión empírica al diálogo de saberes a escala local.

La autora de este trabajo considera que el gobierno tiene la posibilidad, a través del CUM, de Educación, la MTSS, el CITMA y otros actores locales, de solicitar investigaciones destinadas a identificar áreas potenciales para desarrollar el trabajo por cuenta propia y promover esa actividad de acuerdo a la estrategia de desarrollo local; las reservas que existen en el territorio a través de proyectos, en especial, en los Consejos Populares aún están sin investigar. Esta sería una contribución medular desde la GC para dinamizar y fortalecer los procesos de

desarrollo local, que es más realizable en la medida en que el gobierno local disponga de más fondos como resultados de los proyectos que ya están aportando a su cuenta.

La autora considera que en ese sector existen aún muchas reservas productivas y buenas experiencias que generalizar, aprovechables en la medida en que se fortalezca la gestión del conocimiento incrementando el vínculo de campesino a campesino y el empleo de la ciencia en combinación con sus conocimientos tradicionales a través del diálogo de saberes en las redes de actores. El sector campesino es el principal responsable de la producción de arroz, con el objetivo de sustituir importaciones, ellos han contribuido de manera directa a que el municipio sobrecumpla sus planes en ese importante reglón para la alimentación del pueblo cubano. Esta es una cifra superable a partir de las condiciones de los suelos, de la tradición en este cultivo, el empleo de la ciencia y la técnica y el patrimonio existente. (Ver anexo No 4)

Infraestructura municipal. La situación de la vivienda es uno de los problemas más importantes del municipio. El deterioro del fondo habitacional y las dificultades para acceder a los materiales necesarios es la principal dificultad local con relación a la vivienda. Esta es una regularidad que se constata en las entrevistas realizadas y en el análisis de documentos. (Asamblea Municipal del Poder Popular Aguada de Pasajeros). El estado de ejecución de las conservaciones y rehabilitaciones es insuficiente y provoca que se agudice esta problemática. La carencia de materiales de construcción es un problema y su oferta liberada a la población no está al alcance de la mayoría de los necesitados, porque los precios no se corresponden con las posibilidades económicas del trabajador. Sin embargo, la mayoría de los materiales que fueron usados en la construcción de casi todas las construcciones fue producida en el lugar; en el municipio pudieran realizarse investigaciones en ese sentido, para incentivar la producción local de materiales alternativos que mejorarán las posibilidades para la construcción o reparación de viviendas.

La autora de esta investigación considera acertado el criterio de que: — Los sistemas de salud y educación, así como la existencia de una cultura local favorable a la creatividad y el emprendimiento, deben dejar de ser contemplados exclusivamente como temas sociales, ya que forman parte sustantiva del entorno favorecedor de la innovación tecnológica, al ocuparse de la valorización de los recursos humanos en un ambiente estimulador del desarrollo productivo y empresarial. (Rojas Morán, 2006:25). Estos elementos, en el municipio objeto de estudio, constituyen potencialidades locales para aplicar la gestión del conocimiento con el

objetivo de fortalecer y dinamizar el desarrollo local, a pesar de que en su funcionamiento existen obstáculos internos que impiden su total despliegue.

El trabajo metodológico personalizado, de acuerdo a necesidades específicas, se señala como una de las principales dificultades; esa actividad puede contribuir a elevar la calidad de la docencia y la organización escolar, a obtener resultados superiores en el aprendizaje de los alumnos y en la preparación de los docentes. Sin embargo, por el potencial que posee, la educación puede realizar aportes sustantivos en casi todas las actividades que se desarrollan en el municipio; pero para que esto se produzca es necesario que las escuelas y el personal docente, junto a los estudiantes participen en ellas y que la proyección social de las instituciones educativas sea más específica y menos discursiva; el momento que vive el municipio — ... exige transformar la docencia en un espacio de experimentación social: la apertura del trabajo académico a nuevos modos de relación con la vida real. (Martín Barbero, 2002:4).

La autora considera que existe una incongruencia entre las potencialidades de la Educación en el municipio y su real influencia en la vida económica y social local, no se cumple a cabalidad su papel esencial en el fortalecimiento de valores de identidad local, en la formación ciudadana, la cohesión social, la cultura innovativa y en la formación de los niños y jóvenes para el ejercicio cotidiano y responsable de la participación social.

Tampoco se aprovecha con eficiencia la capacidad que posee el Centro Universitario Municipal (CUM) para articular proyectos de superación donde participen los profesionales locales más preparados y profesores de las Universidades de la provincia para elevar cualitativamente la calidad en la actividad educacional en su conjunto. Lo que más es la falta de articulación entre los diferentes niveles de enseñanza que existen en el municipio, desde el preescolar hasta el universitario, entre sí y con el resto de las instituciones, lo que puede ser superado con intervención aglutinadora del Gobierno local, que debe promover, marcando metas o indicadores, una relación intensa entre los centros educacionales y el resto del territorio, fomentando el trabajo en red.

El desarrollo local — ... exige a las personas y a los grupos una capacidad de aprendizaje y ajuste permanente a la realidad de los tiempos, una mentalidad de apertura y flexibilidad, así como un pensamiento proactivo que les permita articularse a nuevos paradigmas y generar formas de vida alternativas para responder a las exigencias en las dimensiones humana,

económica, sociopolítica y cultural. (Valdizán, 2006:295). Dentro del desarrollo local se pueden diferenciar entre otros, dos aspectos esencialmente educativos: a) La formación de las personas como seres sociables que necesitan integrarse de forma adecuada en la sociedad a la que pertenecen y que, además, está sujeta a constantes transformaciones, lo que les exige una actitud permanente de — aprender a aprender, de educarse. (Martín Barbero, 2002). b) La capacitación permanente de los actores de desarrollo local para fortalecer su participación en la vida socioeconómica a través de la formación de competencias cognitivas, valores, capacidades para la reflexión, la creatividad, la conciencia crítica para fomentar actitudes favorables para la cooperación.

El CUM, como uno de los principales actores del desarrollo local en el municipio, es el principal aliado del gobierno local para desarrollar la GC; la Universidad tiene esa potencialidad, sobre todo, por su trascendencia en la mejora de las capacidades humanas de la población y en la formación y cualificación permanente de los recursos humanos locales, por lo que puede ayudar significativamente en la aprehensión de los elementos esenciales relacionados con la GC para dinamizar y fortalecer los procesos de desarrollo local, auxiliando a las autoridades municipales en la búsqueda de alternativas para mejorar sus indicadores socioeconómicos.

El papel de la Educación Superior es fundamental dentro de las redes locales, su función no es estar a la espera del llamado institucional o gubernamental, su estilo tiene que ser anticipatorio, porque posee capacidades que le permiten observar al municipio en toda su complejidad y las herramientas metodológicas, junto a las personas que pueden usarlas en función de los intereses locales; porque aglutina el patrimonio humano necesario para asumir funciones en la investigación y en la capacitación; teniendo en cuenta que la Educación Superior no es solo el Centro Universitario Municipal, sino todas las Universidades y Centros de Investigación del país, con los que puede fomentar relaciones para la adquisición de los conocimientos que no estén en el territorio o para atraer hacia el mismo a profesionales en función de asesorías o en planes de capacitación que requieran una proyección más especializada.

- Principales rasgos y potencialidades de la historia, la identidad y la cultura local

Las condiciones en que cada localidad se desarrolla son únicas e irrepetibles, por lo que cada lugar atesora sus rasgos propios y los muestra a través de su legado, sus tradiciones, mitos,

leyendas, sistema de relaciones, en fin, de su cultura, como la suma de cualidades que se forjaron a lo largo de su historia dentro del proceso de formación nacional. Aguada de Pasajeros es el resultado de una historia de varios siglos en los que se forjó una identidad local con rasgos muy específicos. Esta potencialidad ratifica que en determinadas situaciones, — ... las fuerzas de la cultura pueden tener un protagonismo principal (Pecourt, 2007:12). (Ver anexo No 5)

El municipio Aguada de Pasajeros, con algo más de 32 mil habitantes en el presente, se configura por un total de 6 asentamientos, de los cuales 4 se tipifican en la legislación actual como urbanos y 3 como rurales. La base agraria-agropecuaria de sus escenarios distingue una naturaleza cíclica de sus procesos productivos y reflejan la transculturación diversa, que a lo largo del proceso histórico configuran la nación cubana.

La instalación cultural se expresa en un conjunto de organizaciones que tienen presencia en todos los asentamientos, sobre la base de una naturaleza democrática, incluyente y aspiradora de la iniciativa. Existe por lo tanto una red de instituciones culturales que tienen presencia en todas las instalaciones más relevante del municipio son:

- Biblioteca.
- Sala de video –cine.
- Casa de la cultura.
- Museo.
- Librería.
- Instituciones de círculos sociales.
- Agrupaciones musicales (Profesionales y Aficionados).
- Peñas Culturales, Campesinos.

Existen en la localidad otras celebraciones en las que deben primar con fuerza los contenidos culturales. Ellos son la semana de la cultura 15 al 22 de abril, el carnaval del 20 al 22 de noviembre, 9 de abril el día de aguadense ausente.

El municipio aguadense comienza a fomentar la cultura afrocubana, las raíces profundas se desarrollaban en casa cultos y en el año 1980 en el marco de la celebración de la Jornada de la Cultura, después de un largo proceso de convencimiento, Guillermina accedió por primera vez bailar en público una danza tradicional dedicado a Chango, esto fue un gran acontecimiento y

tuvo mucha acogida, por parte de la población que disfrutó viendo bailar a esta santera, muchos de los espectadores la acompañaron en sus bailes .

- Para estimular y controlar el desarrollo del movimiento de artistas aficionado al arte y la literatura.
- Identificar y apoyar proyectos socioculturales de impacto en las comunidades.

En cada consejo popular y cada asentamiento poblacional cuenta con un promotor cultural encargado de promover la cultura en la comunidad, desarrollar su trabajo con algunos aficionados del territorio, atienden a los discapacitados, a los programas de prevención y asistencia social.

La labor conjunta MINED-Cultura ha posibilitado la continuidad de una línea de trabajo investigativo cultural, preparación para la vida –cine-lecturas el que posibilita la incorporación, no solo de jóvenes, estudiantes de la ESBU, estudiantes del preuniversitario.

En el municipio se cuenta con cuatro destacados escritores, los que son autores de diferentes publicaciones de libros de cuentos y poesías para niños, quienes han sido invitados a participar en varias ocasiones en la gala de otorgamiento del Premio Casa de las Américas. Ellos son Benigno Sosa, Pedro Silva, Osvaldo Santos y Segundo Almeida. La localidad también cuenta con un coro y un grupo de danza formado por muchachas graduadas de la escuela instructores de arte que tiene el nombre de Mezcla Perfecta, ambos participan en todas las actividades políticas culturales que se celebran en el municipio.

La cultura se lleva a las zonas rurales, los grupos rotan por los poblados los sábados, prevalecen las manifestaciones de danza y música. Ofrecen especial relevancia a los proyectos culturales de danzas, teatros, música y artes plásticas.

La identidad local surgida en ese rico proceso histórico, sin ser antagónica con la nacionalidad a la que pertenece y fecunda, es el resultado de un devenir accidentado en el que cada etapa de la historia nacional ha sido enriquecida con la contribución de esta localidad, de manera tal, que no hay un suceso importante de la historia de Cuba que no haya tenido repercusión en la zona aguadense no haya recibido aportes sustanciales desde su territorio.

La identidad aguadense es el resultado de una cultura de resistencia que se expresa en el conjunto de cualidades intrínsecas de su población que se formaron a través de su historia, siempre en condiciones adversas y que han contribuido al enfrentamiento a las tendencias opresoras reafirmando sus rasgos en cada momento histórico. (Garcés, 2008b) Esta es la causa

del arraigado sentido de pertenencia de los aguadenses hacia su territorio, con sus costumbres, su historia, sus mitos, leyendas y sus valores patrimoniales, que son una fortaleza para su desarrollo local. — La identidad se forja en significaciones relacionadas con prácticas sociales incorporadas a un ser cultural, cuya memoria viaja en el tiempo echando raíces en la tierra y en el cielo, en lo material y lo simbólico. (Leff. 2006: 9).

A través de su historia, el municipio contó con personas o instituciones que dedicaron esfuerzos y recursos a fortalecer la cultura y la economía local. Tuvo instituciones muy activas en la socialización del saber, como la Sociedad — La Tertulia, fruto de la pujanza económica de la aristocracia criolla local en el siglo XIX; este centro poseía una biblioteca constantemente enriquecida por sus asociados y un programa de divulgación muy interesante; el territorio contaba también con órganos de prensa donde popularizaban los logros científicos y las novedades artísticas y literarias de todo el mundo; después, desde inicios del siglo XX, el Instituto de Segunda Enseñanza contribuyó a crear bases sólidas para el desarrollo económico y social del territorio. Importantes personalidades de la localidad desarrollaron ideas y divulgaron lo mejor del pensamiento de su época.

3.3. Rasgos de la gestión municipal en Aguada de Pasajeros

- **Actividad de Gobierno.** La Asamblea Municipal del Poder Popular en Aguada de Pasajeros (AMPP) está integrada por 61 delegados que representan a igual número de circunscripciones, que están agrupadas en 6 Consejos Populares.

El CP es un espacio con condiciones privilegiadas para la capacitación a partir de sus propias potencialidades y en especial de las personas con saberes relevantes para su funcionamiento integral; para articular redes y potenciarlas con el objetivo de elevar la calidad de vida en la demarcación, a partir de los saberes de innovadores locales, de maestros, médicos, artistas y otros.

Esas acciones ayudarían a generar más autonomía en la gestión del CP y a generar sinergias que pueden devenir en vínculos comunitarios que son decisivos para desarrollo local a partir del uso intensivo de los conocimientos. Esta capacitación a nivel de CP resulta mucho más económica que cuando se realiza centralizada, y a la vez contribuye al fortalecimiento de la participación local y por ende, de la gobernabilidad. En esta tarea el municipio cuenta con la

asesoría del Centro de Estudios Comunitarios y la participación del Centro Universitario Municipal.

El CP está mejor concebido para el trabajo en red que las demás estructuras de Gobierno, sus atribuciones, funciones, la forma en que debe incentivar la participación popular le favorecen para trabajar en red desde una base legal refrendada en la Constitución y en la Ley 91; aunque en la práctica reproducen en su funcionamiento la tendencia a ser un consejo de la administración en miniatura y de esa manera se separa de sus funciones y de sus potencialidades; esta tendencia impide el fortalecimiento de estas redes sociales locales lo que se convierte en un obstáculo significativo para la aplicación de la gestión del conocimiento.

- **La gestión administrativa.** El Consejo de la Administración Municipal (CAM) es un elemento muy importante de la gestión municipal. Está conformado por 17 miembros; siete de ellos son profesionales; encabezados por el Presidente, la Vicepresidente, y otros cuatro vicepresidentes que atienden programas específicos. De esa manera las actividades económicas y sociales más relevantes del municipio están representadas en el CAM, que tiene la facultad también de sesionar con otros representantes en calidad de invitados o en comisiones temporales de trabajo siempre que sea necesario.

Las fortalezas del CAM Aguada de Pasajeros están en su estabilidad y unidad de acción, en la disciplina de trabajo y en la preparación de la mayoría de sus miembros en sus carreras respectivas. Los principales obstáculos a la gestión del CAM están determinados por la debilidad de su planificación, que puede ser alterada con facilidad en función de la urgencia de otras tareas no planificadas; por la confusión de funciones que conduce a realizar actividades que no están en su contenido de trabajo. Lo inmediato continúa desplazando a lo estratégico. Las estrategias son débiles porque para concebirlas se han usado métodos que limitan su base social afectando la participación popular en los diagnósticos. En el funcionamiento del CAM prevalecen métodos de trabajo que deben ser desaprendidos para que no limiten la marcha y el alcance de los procesos de desarrollo local.

Existe necesidad de capacitación en gestión de proyectos, economía, contabilidad, computación, comunicación social y otros; pero se aprecia en algunos directores y en el sistema empresarial local una resistencia a la realización de esas acciones; porque reciben como capacitación cursos centralizados que no es después articulada con coherencia a las necesidades del territorio y de las organizaciones y no se refleja en los resultados. El CAM

tampoco aprovecha integralmente las posibilidades locales que tiene a su alcance para potenciar las capacidades de sus directivos y de todos los profesionales que atiende en las organizaciones del municipio a través del Consejo Técnico Asesor que puede articular en red al CUM, la ANEC, la Unión de Juristas, Educación, Cultura, la ACTAF y otros.

Existen en el territorio suficientes personas con preparación relevante y compromiso social, con posibilidades de ayudar en esas tareas; el propio sistema institucional puede favorecer en la organización de la gestión del conocimiento; pero eso se complejiza porque no trabaja como red e impera como método de trabajo el verticalismo y la sectorialización. El sistema de trabajo es muy operativo, con un exceso evidente de reuniones y se le dedica poco tiempo al pensamiento estratégico. Este es uno de los más prominentes obstáculos a la gestión del conocimiento en el municipio.

- **La gestión de la innovación.** La actividad científica-técnica es un aspecto muy importante de la gestión municipal. En Aguada de Pasajeros no se logra que todas las empresas y sectores organicen el trabajo a través de proyectos, es débil la calidad de las acciones destinadas al cuidado del medio ambiente, las generalizaciones de los logros de la Ciencia y Técnica no son aún una categoría bien atendida dentro de los planes empresariales, tampoco se aprovechan como oportunidad los proyectos de colaboración internacional. Los problemas del desarrollo y aplicación de la Ciencia y Técnica no son analizados con los trabajadores, ni en los Consejos de Dirección se valoran con la frecuencia que necesitan las organizaciones, tampoco todas desarrollan sus Forum de Ciencia y Técnica. En otros casos se realizan como una tarea más y luego los resultados no se introducen o tardan en ser generalizados.

Según los resultados de las entrevistas realizadas por la autora de esta investigación en el municipio se tienen ideas estrechas sobre la innovación; la mayoría de los entrevistados la relaciona con la respuesta creativa a disfunciones técnicas en aparatos. Existe una tendencia generalizada de que innovar es poner a funcionar un equipo viejo o averiado. En ese sentido la innovación en el imaginario local solo es tarea de técnicos, mecánicos o de operarios inteligentes. La contribución de la GC tiene que estar relacionada con fortalecimiento de la cultura innovativa local y la correcta apropiación social del concepto a través de la acción integrada del Gobierno, auxiliado por el CUM y los demás actores del sistema local de ciencia e innovación tecnológica.

Hoy no solo es necesario innovar, también se necesita fomentar la capacitación personalizada de operarios y dirigentes de los procesos productivos y de servicios, el acompañamiento y la asesoría en la introducción y aplicación de esas innovaciones para que rindan mejores resultados y no sean desechadas; así mismo es importante elevar la cultura económica de los innovadores para hacer mejores evaluaciones e introducir los resultados de manera más eficiente. "Las diferentes empresas necesitan de una base mínima de conocimientos para ser capaces de llevar a cabo actividades de innovación". (Hernández y Coello, 2007:76). Eso es válido también para el resto de las organizaciones, incluyendo el Gobierno.

La autora de este trabajo identifica, como otra necesidad apremiante, elevar la cultura jurídica de los innovadores, porque muchas de las irregularidades observadas existen por desconocimiento de los instrumentos jurídicos que norman su actividad específica.

Las condiciones para el desarrollo son los elementos cuyo aprovechamiento eficiente y racional le permitirían al municipio encaminar un proceso de desarrollo "desde adentro". Así se identificaron como potenciales:

- Municipio eminentemente agrícola con cultura agropecuaria y disponibilidad de tierra para la producción de alimentos, así como infraestructura de maquinaria o implementos agrícolas.
- Suelos fértiles con condiciones hidráulicas para el desarrollo de inversiones en los sistemas de riego.
- Tradición en la siembra de arroz, desarrollo de un programa de ganado menor.
- Existencia de un establecimiento porcino y una unidad territorial de ganado menor.
- Potencialidades para la fabricación de implementos de tracción animal. Existencia de plantas procesadoras de carne con loza sanitaria.
- Ampliación de la producción de leche.
- Existencia de mini-industria (helados y encurtidos).
- Delegación Municipal de la Agricultura. Existencia de estructuras productivas diversas.
- 1 241 hectáreas entregadas y más de 600 productores.
- Comienzo de la Agricultura suburbana y resultados de la agricultura urbana.
- Voluntad política para implementar un proceso de desarrollo.

- Existencia de potencial humano con nivel de instrucción, preparación política e ideológica y técnica-profesional, así como sentido de pertenencia. Incremento del nivel científico.
- Existencia de otros centros formadores de técnicos medios y obreros calificados de acuerdo con la demanda del municipio.
- Existencia del Centro para el Fortalecimiento de Capacidades Locales. Existencia de canteras de piedras y yacimientos de arena.
- Existencia de una empresa azucarera con potencial para el desarrollo de productos derivados de la caña.
- Existencia de estrategias que abordan las principales problemáticas del territorio, con énfasis en el desarrollo local.
- Existencia de cuencas subterráneas con potencialidades para el abasto a la población y otros usos económicos.
- Existencia de programas priorizados por la Revolución.
- Acompañamientos de centros de ciencia del país y sistema de trabajo para la gestión de las ciencias, la innovación tecnológica y el medio ambiente.
- Inserción del CUM en el Programa Ramal de Gestión del Conocimiento.
- Ubicación geográfica favorable para las vías de comunicación terrestre.
- Implementación un proyecto de informatización.
- Tradición de producciones para la industria local.

3.4 Aplicación del procedimiento para determinar las condiciones para la gestión del conocimiento

El procedimiento diseñado se aplicó en el municipio cienfueguero de Aguada de Pasajeros que se encuentra ubicado al Norte-Nordeste de la Provincia de Cienfuegos siendo el municipio más alejado de la cabecera provincial, aproximadamente a unos 76 kilómetros de esta. Limita al norte y al oeste con la provincia de Matanzas, al este con el municipio de Rodas y al sur con el municipio de Abreus. Ocupa un área geográfica total de 655.57 km^2 , con una población residente de 32 309 habitantes, una densidad poblacional de 49.3 hab/km^2 . La zona urbana cubre el 52.8 % del total. El total de viviendas en el municipio es de 11 685 para un índice de 2.7 habitantes.

Se realizó atendiendo a cada uno de los aspectos y métodos que los sustentan, además de transitar por varias etapas

En su Etapa Nro.1 La cual se corresponde con la Sensibilización de los actores principales que participarán en la implementación del plan de acción y para llevar a cabo su Objetivo: Seleccionar líderes para impulsar de conjunto con ellos la gestión del conocimiento haciendo énfasis en la determinación de las condiciones que inciden en el municipio para el desarrollo local.

Se desarrollaron varias acciones y como resultado:

1. En primer lugar se creó un grupo de trabajo encargado de rectorar la instrumentación del plan de acción conformado por los Presidentes de los Consejos Populares, Directores de las entidades, delegados, líderes del barrio y los factores de la comunidad.
2. En un segundo momento se estudiaron documentos sobre desarrollo local (Compendio Ada Guzón) mediante el desarrollo de talleres, trabajos de mesa, comentarios y debates.
3. Como tercera acción se desarrolló un Taller sobre la evolución y tendencias de la gestión del conocimiento del desarrollo local y sus particularidades logrando la participación de los factores implicados.
4. Como última acción fue un Taller para determinar las principales acciones que debe acometer el grupo para desarrollar el procedimiento de gestión del conocimiento para el desarrollo local.

Durante la Etapa Nro. 2: que se relaciona con el Diagnóstico de la situación de los conocimientos de gestión de desarrollo local que se está estudiando.

Cuyo Objetivo fue: Lograr que los actores encargados de la ejecución del plan de acción tengan pleno dominio de las condiciones que determinan la gestión del conocimiento para el desarrollo local.

Se desarrollaron varias acciones y como resultado se:

1. Debatieron los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de la presente investigación. Las entrevistas fueron necesarias porque durante la investigación se evidenció la necesidad de confrontar empíricamente la información obtenida con el criterio de diferentes actores. Este método permitió buscar

informaciones relevantes sobre el tema de estudio acerca de las potencialidades locales sobre los obstáculos y potencialidades presentes en el entorno territorial y la gestión municipal que pueden posibilitar la aplicación de la gestión del conocimiento como contribución al desarrollo local. La observación participante, en las condiciones en que se desarrolló la investigación, resultó ser muy adecuada para visualizar el funcionamiento interno del Gobierno y otras organizaciones del municipio, así como su proyección y la de otros actores involucrados en el desarrollo local y su grado de participación en sus procesos; también ayudó en la apreciación de la magnitud y calidad de los conocimientos que poseen sobre el entorno territorial y la gestión municipal; además ayudó a conocer su visión sobre los procesos de desarrollo a través de la observación del desempeño práctico en sus respectivas funciones.

2. En la evaluación de la pertinencia para aplicar nuevos instrumentos para obtener más información no fue necesario a partir de con los instrumentos aplicados se recopiló la información

3. En otro momento se establecieron las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que ayuden a elaborar un plan de acción eficiente. Insuficiente preparación en técnicas, métodos y estilos de dirección. Algunas de ellas son: Déficit de personal técnico calificado, inestabilidad de la fuerza laboral por existencia de sectores poco atractivos e insuficiente atención al hombre, Déficit en la formación de capacidades y poca motivación para acceder a perfiles agropecuarios y asumir responsabilidades e Insuficiente sistema de gestión y control económico. Se consideró además que la carencia de materiales de construcción es un problema y su oferta liberada a la población no está al alcance de la mayoría de los necesitados, porque los precios no se corresponden con las posibilidades económicas del trabajador. Sin embargo, la mayoría de los materiales que fueron usados en la construcción de casi todas las construcciones fue producida en el lugar; en el municipio pudieran realizarse investigaciones en ese sentido, para incentivar la producción local de materiales alternativos que mejorarán las posibilidades para la construcción o reparación de viviendas.

Durante la Etapa Nro. 3. Planificación y conformación del plan de acción. Su Objetivo fundamental fue: Conformar un plan de acción que permita ejecutar tareas en función de

desarrollar el procedimiento para determinar las condiciones de gestión del conocimiento para el desarrollo local en el municipio Aguada de Pasajeros.

Dentro de estas tareas se propusieron las siguientes, logrando los resultados que se relacionan a continuación:

1. Se efectuó la conferencia en los centros educacionales de la localidad acerca de la gestión del conocimiento para el desarrollo local.
2. Se realizó el taller para definir las áreas claves para intervenir en las líneas estratégicas de desarrollo, siendo estas: Industria local, problemas sociales
3. Se realizaron conferencia sobre la aplicación de la articulación del programa de desarrollo local y la estrategia del municipio con la cooperación de los Vicepresidentes.
4. Se coordinó con el Centro Universitario Municipal el desarrollo de un ciclo de conferencias acerca de gestión del conocimiento para el desarrollo local y su importancia, además se solicitó realizar investigaciones destinadas a identificar áreas potenciales para desarrollar el trabajo por cuenta propia y promover esa actividad de acuerdo a la estrategia de desarrollo local; las reservas que existen en el territorio a través de proyectos, en especial, en los Consejos Populares que no tienen incidencia directa de los gestores locales. Esta sería una contribución medular desde la GC para dinamizar y fortalecer los procesos de desarrollo local, que es más realizable en la medida en que el gobierno local disponga de más fondos como resultados de los proyectos que ya están aportando a su cuenta.
5. Se organizó de conjunto con los delegados en las Asambleas de Rendición de Cuenta charlas sobre los principales procedimientos para la determinación de las condiciones de gestión del conocimiento

Con la realización de esta Etapa 4. Ejecución del Plan de Acción. Cuyo Objetivo fundamental era lograr: Implementar las tareas diseñadas en la etapa anterior. Por lo fue necesario en esta etapa la preparación minuciosa de cada actividad para garantizar su éxito.

La Tarea que se propuso para esta etapa, y su resultado estuvo encaminada a lograr en cada actividad la autopreparación antes de la realización de cualquier acción posibilitando el éxito e interés de los gestores.

En la Etapa 5 y final: Control. Con el objetivo de: Controlar la calidad de las acciones realizadas y corregir los posibles errores.

En esta etapa se utilizó de instrumentos que posibilitaron determinar la satisfacción y conocer los resultados de la ejecución de las diferentes acciones.

Se desarrollaron varias acciones:

1. Se determinaron los indicadores se van a medir para evaluar la efectividad de las acciones.
2. Se estableció a partir de los resultados la frecuencia con qué se van a ir evaluando dicho procedimiento, pues se consideró hacerlo en cada uno de los intercambios que realizará el Consejo de la Administración y la Asamblea de Poder Popular.

Todo lo anterior demostró que aún quedan **Barreras que enfrenta el municipio para el desarrollo local a partir de los resultados de las entrevistas, la observación, a través del diario de campo y el análisis de los documentos.** Las mismas son los elementos que impiden el aprovechamiento de los potenciales para el desarrollo. Se reconocieron como regularidad las siguientes por parte de los informantes seleccionados:

- Bajos rendimientos agrícolas e insuficiente calidad en las producciones. Degradación de los suelos por problemas de drenaje, compactación, acidez que afectan a suelos de alta agroproductividad.
- No hay correspondencia entre la disponibilidad de tierras y las producciones alcanzadas, pero tampoco está resuelto el uso óptimo de los suelos con posibilidades agroproductivas.
- Insuficiente uso de técnicas agroecológicas.
- Poca utilización de alternativas para mejorar la fertilidad de los suelos.
- Escasos aprovechamiento de la superficie agrícola.
- Débil aprovechamiento del potencial hídrico, falta de sistemas de riego. Insumos e inversiones insuficientes para las producciones de alimentos. Bajos niveles ingresos en los trabajadores del sector.
- Cultura alimentaria inadecuada. Bajos índices de producción de bioplaguicidas y biofertilizantes. Bajo valor agregado a las producciones agropecuarias. Zona de amenaza fitosanitaria por ubicación geográfica del municipio.

- Aplicación de técnicas de cultivo, tecnologías y manejo inapropiados. 1 336 hectáreas de tierra sin entregar. Aún sin consolidar la Delegación de la agricultura.
- Mecanismos de comercialización. Insuficiente uso de la tracción animal. Falta de implementos agrícolas.
- Insuficiente aprovechamiento de los recursos naturales, humanos, tecnológicos y financieros.
- Insuficiente explotación de las capacidades de los talleres de maquinado y otros que existen en el municipio.
- Mal funcionamiento del sistema de recogida y procesamiento de residuales sólidos e inexistencia de alcantarillado y mal estado de las redes de abasto y drenaje.
- Contaminación atmosférica y pérdida de la Diversidad Biológica. Insuficiente reforestación. Insuficiente abasto de agua y contaminación. Poco uso de energía renovable.
- Fondo habitacional en mal estado y déficit de instalaciones para la producción de materiales para la construcción. Débil atención al hábitat y los servicios sociales en las zonas rurales.
- Largas distancias a transitar hasta la cabecera provincial.
- Insuficiente infraestructura de servicios con inadecuados horarios.
- Asentamientos con limitada conectividad vial, accesibilidad a los centros fundamentales de servicios, vía ferroviaria y obras de fábricas mayores y carreteras en regular y mal estado.
- Migraciones de zonas rurales a la urbana.
- Limitados recursos para inversiones y mantenimiento de la estructura socioeconómica.

A modo de conclusión del capítulo

El estudio realizado permitió determinar qué condiciones del municipio Aguada de Pasajeros constituyen potencialidades u obstáculos para aplicar la gestión del conocimiento para dinamizar y fortalecer los procesos de desarrollo local. Las potencialidades están presentes en el patrimonio humano, calidad de los recursos naturales, ubicación geográfica, diversidad territorial, la presencia del Centro Universitario Municipal y otros vínculos con los CES de la provincia y el país, los valores culturales y patrimoniales, cohesión social, el sistema municipal de ciencia e innovación tecnológica, la infraestructura, la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local, el Plan para el desarrollo Integral del municipio Aguada de Pasajeros, entre otros rasgos significativos.

Los obstáculos se observan en la resistencia al cambio, débil planificación, subordinación de lo estratégico a lo inmediato, falta de capacitación, en algunas áreas, debilidades en la política de cuadros, insuficiencias en la generalización de los resultados de la ciencia y la técnica, presencia de barreras comunicacionales, ausencia de redes que articulen los saberes junto a las voluntades internas y externas de acuerdo a ideas rectoras locales, afectaciones en la calidad de los servicios, los procesos migratorios, el éxodo de fuerza de trabajo calificada, el envejecimiento poblacional, sectorialismo, tendencia a la verticalidad en las relaciones de trabajo, no se concreta en la práctica el papel decisivo de la agricultura en la vida económica y social, débil participación popular en la planificación de los procesos de desarrollo local, poca atención a innovadores y a personas con conocimientos relevantes, escasa utilización del Consejo Técnico Asesor, empleo de métodos de trabajo obsoletos, el mal estado de la red vial, entre otros.

La mayoría abrumadora de los obstáculos señalados son de naturaleza subjetiva y consecuencia de un estilo de trabajo que reproduce verticalismo y sectorialidad, asistencialista y poco participativo; pero la magnitud de las potencialidades dentro de los pasos ascendentes que se dan en el municipio con la marcha de las transformaciones emanadas de la aplicación de — *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba* pueden provocar un cambio positivo en esos estilos y la gestión del conocimiento, a través del despliegue creativo de sus dimensiones puede ser una sólida contribución.

Se desarrollaron un grupo de actividades importante en el territorio que incidieron de modo relevante en la tesis entre ellas se encuentran los Talleres Municipales, reunión en los Consejos Populares, Reuniones del Grupo de Trabajo Comunitario Integrado de la Asamblea Municipal del Poder Popular, actividades del Fórum de Ciencia y Técnica, las Brigadas Técnicas Juveniles, Consejo de Administración, recorrido por los asentamientos y actores locales. Esos análisis permitieron conocer el tema de la investigación, referido a la aplicación de los conocimientos relevantes en función del desarrollo local y al funcionamiento institucional interno; el estudio pudo determinar las condiciones que constituyen oportunidades u obstáculos para aplicar la gestión del conocimiento.

CONCLUSIONES

El estudio realizado ha permitido arribar a los siguientes criterios conclusivos:

1. La apreciación de la situación problemática que dio lugar a esta investigación permitió identificar una oportunidad para dinamizar y fortalecer el desarrollo local aplicando la gestión del conocimiento en el municipio Aguada de Pasajeros.
2. La problemática identificada permitió captar que el entorno territorial y la gestión municipal son condiciones que inciden de modo relevante en la gestión del conocimiento para el desarrollo local porque, en la lógica de su aplicación, expresan la complejidad inmediata que representa la interacción del conjunto de factores entre los que se tejen las relaciones entre los actores sociales en sus contextos concretos, donde es posible apreciar elementos que pueden facilitar o entorpecer la aplicación de la gestión del conocimiento. Esta relación fue planteada en la hipótesis de esta investigación.
3. El análisis del entorno territorial incide esencialmente en que permite conocer el estado real del municipio, pues en él se incluye toda la dinámica relacional y las actividades que se generan en un lugar, es el escenario de la actividad cotidiana perteneciente a un área específica, sobre la que los gobiernos locales deben enmarcarse y generar los procesos de desarrollo local.
4. La confrontación del marco teórico referencial, con los métodos empíricos aplicados en el estudio realizado, ayudó a caracterizar la realidad local en la complejidad de sus vínculos y a determinar las condiciones que posee el municipio Aguada de Pasajeros en su entorno territorial y en la gestión municipal que inciden de manera relevante en aplicación de la gestión del conocimiento para el desarrollo local.
5. La tesis Procedimiento para determinar las condiciones del municipio Aguada de Pasajeros que incidan de modo relevante en la gestión del conocimiento para el desarrollo local posee significativa contribución teórica y práctica a los esfuerzos para el desarrollo integral de este municipio como una ayuda para perfeccionar la gestión de gobierno.
6. El municipio aguadense dispondrá de un procedimiento para la determinación de las condiciones en el municipio que inciden en la gestión del conocimiento de desarrollo local, precisando la coherencia entre sus diferentes componentes y las relaciones funcionales específicas que lo conforman.

Al concluir esta Tesis es necesario emitir las siguientes recomendaciones a la dirección del Gobierno Aguada de Pasajeros:

1. Ante las problemáticas económicas, socioculturales y ambientales que se determinan en este trabajo, la autora sugiere desarrollar acciones de capacitación y promover otras investigaciones específicas en cooperación con el Centro Universitario Municipal, junto a las Direcciones de Educación, Cultura y Salud, entre otros.

2. Por la importancia que tiene en la aplicación de la gestión del conocimiento es aconsejable que el Gobierno valore la necesidad de fortalecer la atención al sistema de ciencia e innovación tecnológica y a la pertinencia social de las investigaciones en el resto de las instituciones locales.

3. Como vía para fortalecer lo comunitario como cualidad del desarrollo local es necesario promover la participación y la cooperación, con mayor base popular, en la realización de diagnósticos, la planificación estratégica y la elaboración de proyectos en condiciones de simetría, en detrimento de las tendencias asistenciales, verticalistas y sectoriales vigentes. (Ver anexo No 6).

4. Como condición determinante se debe estimular el desarrollo de redes sociales que fomenten los vínculos entre actores locales y externos para estimular el flujo de saberes relevantes en el desarrollo local a través del despliegue de las dimensiones de la gestión del conocimiento.

5. Se considera necesario elevar la atención integral a todos los consejos populares del municipio, debe valorarse el fomento de acciones destinadas a potenciar la cooperación, a través de proyectos conjuntos, con los municipios vecinos para mejorar la calidad de vida.

6. Con el propósito de conservar el conocimiento y preservarlo para su uso es preciso fomentar la documentación de experiencias (positivas y negativas) relacionadas con el desarrollo local.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, M. J. y Ander-Egg, E. (2006). Diagnóstico social. Conceptos y metodología. Buenos Aires, Grupo Editorial Lumen.
- Aguilera García, L. O. y Bao Pavón, L. (2008). La competencia innovativa para la formación del gestor del desarrollo local basado en la gestión del conocimiento y la innovación. Ponencia: Tercera Edición Congreso de sistemas de Innovación para la competitividad. México.
- Alarcón Ortiz, R. (2012). Conferencia en el Tercer Taller Nacional. Segunda Etapa del Programa Ramal del MES Gestión Universitaria del conocimiento y la innovación para el desarrollo Hotel Tulipán. La Habana. Carta GUCID, No. 8. Julio 2012.
- Albagli, S., y Maciel, M. L. (2007). Knowledge flows, local systems of innovation and social configurations: Case studies from Brazil. 5th International Conference of GLOBELICS. (September 19-23).
- Albuquerque, F., Aghón, G. y Cortés, P. (2001). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Análisis comparativo. CEPAL/GTZ. Santiago de Chile.
- Albuquerque, F. (2003). Curso sobre Desarrollo Local. Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Madrid. España.
- . (2007). Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. Revista OIDLES, Vol. 1, N° 0 junio. Disponible en:
<http://www.eumed.net/rev/oidles/00/Albuquerque.htm>
- Alhama Betamaric, R. (2008). Capital humano. Autorrealización y reconocimiento social. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales.
- Alonso Freyre, J. y otros. (2012). Lo comunitario en las prácticas culturales. Diseños de investigación Informe de investigación Universidad Martha Abreu Facultad de Ciencias Sociales. Centro de Estudios Comunitarios.
- Almeida Campos, S. (2007). Metodología para la gestión del conocimiento en ciencias básicas biomédicas con el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Tesis doctoral, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
- Amoroso, B. (2005). Global apartheid. Roskilde. University. Dinamarca.

- Arocena, J. (1995). El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Caracas: Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), Editorial Nueva Sociedad.
- Arzola, M. (2009). Gestión del conocimiento y perfil del aprendizaje organizacional en KIB'S: Caso consultores independientes. Seventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. (LACCEI2009). Energy and Technology for the America Bacallao Sánchez, E. (2004). Una visión desde la competitividad y la gestión del conocimiento. Ciencia, Innovación y desarrollo. Revista de información científica y tecnológica, Vol. 9, No. 2.
- Bañegil Palacios, T y Sanguino Galván, R. (2008). La estrategia basada en el conocimiento en el ámbito territorial. Revisión teórica. Pensamiento y gestión, N° 25. Disponible en: http://www.ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/./3La%20estrategia.pdf
- Bofill Vega, S. (2010). Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay. Tesis Doctoral. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos de Facultad de Ingeniería Industrial.
- Boisier, S. (2001). Desarrollo (local): ¿De qué estamos hablando?. Disponible en: <http://tecrenat.fcien.edu.uy/Economia/clases/boisier.pdf>
- Bueno Campos (2003). Gestión del conocimiento en universidades y organismos públicos de investigación. Disponible en: http://www.madrimasd.org/./16_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf
- Canals, A. (2003). La gestión del conocimiento. FUOC. Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento. Barcelona. Disponible en: <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>
- Carrión Maroto, J. (2006). Introducción Conceptual a la Gestión del Conocimiento. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>
- Casalis, A. (2007). Desarrollo local y equidad. Disponible en: <http://www.pais-global.com.ar>
- Castro Díaz-Balart, F. (2002). Ciencia, innovación y futuro. Barcelona, Editorial Grijalbo.
- Castro Díaz-Balart, (2006). Ciencia, Tecnología e Innovación: desafíos e incertidumbres para el Sur. La Habana, Ediciones Plaza.
- Chua, A. Y. K. (2009). The dark side of successful knowledge management initiatives. Journal of knowledge management. Emerald Group Publishing Limited, Vol 13, No. 4.p. 32-40. Disponible en: <http://www.emeraldinsight.com.focus.lib.kth.se/journals.htm?article>

- Cobos, R. (2003). Mecanismos para la cristalización del conocimiento, una propuesta mediante un sistema de trabajo colaborativo. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid. Madrid.
- Coleman, J. (2000). Social Capital in the creation of Human Capital. In En Knowledge and Social Capital. N.Y, Butterworth-Heinemann.
- Constitución de la República de Cuba (2008). La Habana, Editorial Pueblo y Educación.
- Coraggio, J. L. (2002). Universidad y desarrollo local. Disponible en: <http://www.ungs.edu.ar>.
- Correa, R. (2009). Conferencia Magistral: 9 de enero. Aula Magna de la Universidad de La Habana. Cuba.
- Chiavenato, A. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. México. McGraw Hill.
- Choo, C. W., y Bontis, N. (2002). Strategic Management of Intellectual Capital y Organizational Knowledge. New York, Oxford University Press.
- Cravacuore, D. (2010). La articulación de actores para el desarrollo local. Disponible en: <http://www.saap.org.ar/esp/docs-congresos/congresos>.
- Davenport, T y Prusak, L. (1998). Working Knowledge. Boston, Harvard Business Scholl Press.
- Garcés González, R., Hernández García, M y Pérez González, M. (2008). Francois Quesnay y el legado histórico de la fisiocracia. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/francois-quesnay-legado-fisiocracia/francois-quesnay-legado-fisiocracia.shtml>
- Guzón, A. (2002). Potencialidades de los Municipios Cubanos para el Desarrollo Local. Tesis presentada para el título de Master. Universidad de La Habana, La Habana.
- (2006). (Comp.) Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas. La Habana, Editorial Academia.
- Hernández León, R. A. y Coello González, S. (2007). El desarrollo científico técnico y la sociedad basada en el conocimiento. Un enfoque social. Ciudad de La Habana, Editorial Universitaria. Disponible en: <http://revistas.mes.edu.cu>.
- Labrada Silva, C. (2008). Desarrollo local Un estudio de caso en el municipio Rafael Freyre Provincia de Holguín. Tesis doctoral. Universidad de La Habana. Facultad de Filosofía e Historia. Departamento de Sociología. La Habana.

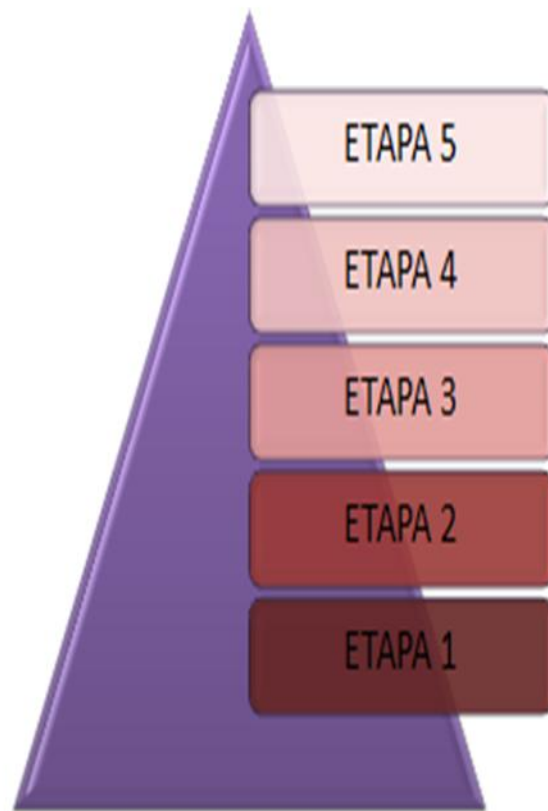
- Lage, A. (2011). Conferencia en el Taller Nacional del Programa Ramal de Gestión Universitaria del Conocimiento para la Innovación y el Desarrollo. 18 al 20 de mayo (GUCID). Yaguajay. Sancti Espíritus.
- Leff, E. (2006). Complejidad, racionalidad ambiental y diálogo de saberes. Disponible en: <http://www.mma.es/portal/secciones/formacioneducacion/reflexiones/20601eleff.pdf>
- Martín Barbero, J. (2002). Teoría investigación producción en la enseñanza de la comunicación. <http://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/TeoriadelacomunicaciondeMartinBarbero.pdf>
- Martín, (2009). Capitalismo en el siglo XXI: implicaciones para el socialismo. <http://www.cvirtual.filosofia.cu/sub-comunidades/cuba/./Juan%20Luis%20Martin.doc>
- Mayor Zaragoza, F. (1998). La educación superior en el siglo XXI: Visión, acción y marco de acción prioritario para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior. Conferencia mundial sobre la Educación Superior. 9 de octubre de 1998. París, UNESCO.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La Organización Creadora de Conocimiento. México, OXFORD.
- Núñez Jover, J. (2007a). La pertinencia social del posgrado: ¿Cómo construirla? El nuevo conocimiento para la integración, Convenio Andrés Bello. Bogotá, No.3. p. 138-164.
- (2007c). Conferencia impartida en el III Taller Nacional del Programa Ramal del MES "Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo" (12 de diciembre)
- (2011). Conocimiento académico y sociedad. Ensayos sobre política universitaria de investigación y posgrado. La Habana, Editorial UH.
- (2011a). Conferencia en Taller Nacional "Gestión Universitaria del Conocimiento para la innovación y el desarrollo" (6/12/2011). San José del Lago. Yaguajay.
- (2011c). El conocimiento entre nosotros: reflexiones desde lo social: Temas, No. 65, enero-marzo. La Habana. p. 94-104.
- Núñez Jover, J., Montalvo, L. F. y Pérez Ones, I. (2006a). La gestión del conocimiento, la información y la innovación tecnológica para el desarrollo local. In D. y. B. Hernández,

- F. La Nueva Universidad Cubana y su contribución a la universalización del conocimiento. p. 3-20. La Habana, Editorial Félix Varela.
- Núñez Paula, I. A. (2002). Enfoque teórico-metodológico para la determinación dinámica de las Necesidades que deben atender los sistemas de Información en las organizaciones o comunidades. Tesis Doctoral Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana, La Habana.
- (2003). ¿Hemos creado las condiciones para introducir la Gestión del Conocimiento? Hipertext.net, no.1.<http://www.hipertext.net/web/pag245.htm>
- (2007). Gestión Humana o de Personas en la construcción de las sociedades del conocimiento. ACIMED, Vol. 16. No. 3.
http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci10907.html
- Pavez Salazar, A. (2000). Modelo de implantación de Gestión de Conocimiento y Tecnologías de Información para la generación de ventajas competitivas. Disponible en:
<http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana.
- (2012). Objetivos de trabajo del Partido Comunista de Cuba aprobados en la Primera Conferencia Nacional. In Partido Comunista de Cuba. Documentos. p. 19-33.
- Pereira Alfaro, H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. Centro de Gestión de Conocimiento, CEGESTI, No.135. Disponible en:
http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111es.pdf.
- Ponce Álvarez, A. A. (2009). Fundamentos de la gestión del conocimiento. Contribuciones a las Ciencias Sociales: Octubre). Disponible en:
<http://www.eumed.net/rev/cccss/06/aapa.htm>
- Prada Daza, R. (2012). Gestión del conocimiento vs. Gestión de las habilidades creativas en las organizaciones. Boletín Virtual REDIPE, No. 809, Marzo 12. Disponible en:
<http://www.conocimientoactivo.com>
- Prebisch, R. (1964). The economic Development of Latin America in the Post-War Period. New York, United States.

- Quintanilla, M. A. (2007). La investigación en la sociedad del conocimiento. Revista CTS, N° 8, Vol. 3, Abril, 183-194.
- Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. Human Systems Management.
- Regional and National Innovation Systems for Development, Competitiveness and Welfare: the Government-Academia-Industry Partnership (theory, problems, practice and prospects) Saratov, Volga Region, Russia. Disponible en: <http://www.ie.ufrj.br/redesist>
- Reyes Fernández, R. M. (2011). Modelo para la gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local. Experiencia de la Filial Universitaria Municipal de Yaguajay. Tesis Doctoral. CEPES. Universidad de La Habana. La Habana.
- Rivero Rodrigo, S. (2009). Guía rápida y Herramientas de apoyo para la Gestión del Conocimiento en las PYMES. Consejo Económico y Social. Comunidad de Madrid. Human Management Systems. Madrid. Disponible en: <http://www.cesmadrid.es/documentos/guia.pdf>
- Rodríguez Álvarez, J. M. (2003). La importancia de las Políticas de desarrollo Local en los Albores del siglo XXI. En F. Miguez (Ed.), Experiencias Prácticas de desarrollo Local. La Habana, Departamento de Sociología UH-UAB.
- Rodríguez Gómez, Gregorio. (2004). Metodología de la investigación cualitativa. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Rodríguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. Educar 37. Departamento de Pedagogía Aplicada. Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en: <http://www.123people.es/s/david+rodriguez+gomez>
- Rojas Morán, L. M. (2006). Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local (Enfoques, herramientas y estrategias para el DEL) OIT/Oficina Sub. Regional para los Países Andinos, Proyecto Pres. Lima. Disponible en: http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0245/OIT_2006.pdf.
- Sanguino, R. (2003). La Gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización. Marketing. Disponible en: <http://www.5campus.org>
- Segarra Ciprés, M. (2006). Estudio de la naturaleza estratégica del conocimiento y las capacidades de gestión del conocimiento: Aplicación a empresas innovadoras de base

- tecnológica. Tesis Doctoral. Castellón. España, Universitat Jaume I. Disponible en:
<http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0215107.../index.html>
- Senge, P. (1992). La Quinta Disciplina. Barcelona, Ediciones Granica SA.
- Sponder, J. C. (1996). Making knowledge, collective practice and Penrose rents. International Business Review. Vol. 3. <http://www.cyta.com.ar/ta0401/v4n1a2.htm>
- Valdizán García, M. I. (2006). Universidad de Burgos y Desarrollo Local. Aproximación a un Modelo Teórico Centrado en el Desarrollo Local desde la Universidad. Tesis doctoral. Disponible en: <http://www.dspace.ubu.es:8080/tesis/handle/10259/65>
- (2002). Desarrollo económico Local y descentralización: Aproximación a un marco conceptual. Universidad Autónoma de Madrid. Disponible en: <http://www.redel.cl/documentos/vinculo1.html>
- Vázquez Barquero, A. (1998). Desarrollo local, una estrategia de creación de empleo. Madrid, Editorial Pirámide.
- Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. Int.J. Production Economics 125. Disponible en: <http://www.elsevier.com/locate/ijpe>
- Zack, M., McKeen, J., y Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. Journal of Knowledge Management, Vol. 13, No. 6.

PLAN DE ACCIÓN



Anexo No2. Guía para la entrevista aplicada durante la investigación.

Objetivo: Conocer las potencialidades y limitaciones locales para aplicar la gestión del conocimiento como contribución al desarrollo local en el municipio Aguada de Pasajeros.

Nombres _____ y

apellidos _____ Cargo _____

Años de experiencia _____ Profesión _____

Edad _____

Reside _____ en _____ Natural
de _____

Lugar _____ Fecha _____ Hora _____

Entrevistador _____

Preguntas:

1. ¿Qué se entiende por desarrollo local?

2. ¿Cuáles son las potencialidades locales para promover desarrollo?

3. ¿Qué estrategias deben seguir las instancias decisoras en el nivel local para potenciar las capacidades locales para potenciar el desarrollo del municipio en la elaboración de las estrategias de desarrollo local?

4. ¿Qué papel debe desempeñar el gobierno del municipio en el desarrollo local?

5. ¿Qué papel pueden jugar los conocimientos en esos aspectos?

6. ¿Qué se entiende por gestión del conocimiento?

7. ¿Cómo van a actuar a través de la gestión del conocimiento en el municipio, el consejo popular, y la circunscripción para que la población local asuma su papel en los procesos de desarrollo local?

8. ¿Cómo se podría incentivar desde la gestión del conocimiento en el municipio una cultura de la participación que provoque una ruptura con el pensamiento verticalista y potencie lo comunitario como cualidad del desarrollo local?

9. ¿Cómo potenciar la comprensión del entorno territorial como una dimensión importante del desarrollo más allá de la simple connotación geográfica?

10. ¿Cuáles son las características de la gestión municipal y los principales obstáculos que le impiden un mejor despliegue a favor de la incentivación de los procesos de desarrollo local?

11. ¿Qué posibilidad tiene el municipio para la formación y funcionamiento de redes de actores locales para garantizar el flujo del conocimiento?
12. ¿Cómo se usa el conocimiento dentro de su institución? ¿Cómo se distribuye y conserva?
13. ¿Cómo se elabora la estrategia de desarrollo del municipio? ¿Quiénes participan en ese proceso?
14. ¿Qué papel juega la institución que representa dentro de la estrategia de desarrollo local?
15. ¿Qué conocimientos existen a nivel popular sobre las estrategias de desarrollo local del municipio?
16. ¿Qué opiniones se han creado sobre las políticas desarrollo local que se aplican en el municipio?
17. ¿Cuáles son las necesidades de aprendizaje inmediatas y futuras para promover el desarrollo local en el municipio?
18. ¿Cómo funciona la capacitación dentro de su organización? ¿Qué acciones se realizan en el territorio en este sentido?
19. ¿Qué compromisos son palpables en las circunscripciones y los consejos populares acerca de la estrategia de desarrollo local del municipio?
20. ¿Cómo incorporar desde la gestión del conocimiento al desarrollo local las tradiciones culturales, los valores, los recursos humanos, los saberes tradicionales, la práctica participativa?
21. ¿Cómo el municipio, el consejo popular o la comunidad va a proceder para proteger, valorizar y reproducir una relación armónica entre el espacio natural y cultural?
22. ¿Cómo se emplea el conocimiento que existe en las instituciones locales y en la población para solucionar problemas o para impulsar procesos de desarrollo en el municipio?

Rasgos Sociodemográficos de los entrevistados. N 31

Grupo de Edades	Sexo	Nivel de Escolarización			Total
		De 8vo a 11no Grado	12mo Grado	Más de 12mo Grado	
30-39	Masculinos		2		2
	Femeninos			8	8
	Subtotal		2	8	10 (32.2 %)
40-49	Masculinos	1	3		4
	Femeninos		2	5	7
	Subtotal	1	5	5	11 (35.4 %)
Más de 49 años	Masculinos	3	2		5
	Femeninos	2	1	2	5
	Subtotal	5	3	2	10 (32.2 %)
Subtotales masculinos		4	7		11 (35.4 %)
Subtotales femeninos		2	3	15	20 (64.5 %)
Total General		6 (19.3 %)	10 (32.2 %)	15 (48.3 %)	31

Fuente: Elaboración propia

Técnicas del procesamiento de información. Codificación para los análisis de los cuestionarios.

X 1. Cargo.

X 2. Años de experiencias.

X 3. Profesión.

X 4. Edad.

X 5. Reside.

X 6. Natural.

X 7. Concepto de desarrollo local.

X 8. Las potencialidades locales para promover desarrollo.

X 9. Estrategias deben seguir las instancias decisoras en el nivel local para potenciar las capacidades locales para potenciar el desarrollo del municipio en la elaboración de las estrategias de desarrollo local.

X 10. Papel debe desempeñar el gobierno del municipio en el desarrollo local.

X 11. Papel pueden jugar los conocimientos en esos aspectos

X 12. Concepto de gestión del conocimiento.

X 13. Actuar a través de la gestión del conocimiento en el municipio, el consejo popular, y la circunscripción para que la población local asuma su papel en los procesos de desarrollo local.

X 14. Cómo se podría incentivar desde la gestión del conocimiento en el municipio una cultura de la participación que provoque una ruptura con el pensamiento verticalista y potencie lo comunitario como cualidad del desarrollo local.

X 15. Potenciar la comprensión del entorno territorial como una dimensión importante del desarrollo más allá de la simple connotación geográfica.

X 16. Las características de la gestión municipal y los principales obstáculos que le impiden un mejor despliegue a favor de la incentivación de los procesos de desarrollo local.

X 17. Posibilidad tiene el municipio para la formación y funcionamiento de redes de actores locales para garantizar el flujo del conocimiento.

X 18. Como se usa el conocimiento dentro de su institución y como se distribuye y conserva

X 19. Como se elabora la estrategia de desarrollo del municipio. Quiénes participan en ese proceso.

X 20. Papel juega la institución que representa dentro de la estrategia de desarrollo local.

X 21. Conocimientos que existen a nivel popular sobre las estrategias de desarrollo local del municipio.

X 22. Opiniones que se han creado sobre las políticas desarrollo local que se aplican en el municipio.

X 23. Las necesidades de aprendizaje inmediatas y futuras para promover el desarrollo local en el municipio.

X 24. Cómo funciona la capacitación dentro de su organización? ¿Qué acciones se realizan en el territorio en este sentido.

X 25. Compromisos son palpables en las circunscripciones y los consejos populares acerca de la estrategia de desarrollo local del municipio.

X 26. Cómo incorporar desde la gestión del conocimiento al desarrollo local las tradiciones culturales, los valores, los recursos humanos, los saberes tradicionales, la práctica participativa.

X 27. Cómo el municipio, el consejo popular o la comunidad va a proceder para proteger, valorizar y reproducir una relación armónica entre el espacio natural y cultural?

X 28. Cómo se emplea el conocimiento que existe en las instituciones locales y en la población para solucionar problemas o para impulsar procesos de desarrollo en el municipio.

Fuente: Elaboración propia

Anexo No 3

Guía para realizar la observación.

Observador_____

Actividad

observada_____

Lugar_____ Fecha_____

Hora de inicio_____ Hora de terminación _____

Objetivo: Conocer las potencialidades y limitaciones locales para aplicar la gestión del conocimiento como contribución al desarrollo local en el municipio de Aguada de Pasajeros.

1. Conocer qué conocimientos tienen los actores locales sobre gestión del conocimiento y desarrollo local.

2. Apreciación sobre la magnitud y calidad de los conocimientos que tienen los actores sobre el entorno territorial y la gestión municipal en Aguada de Pasajeros.

3. Apreciar en la práctica otras tensiones locales que dificultan la aplicación de la gestión del conocimiento.

4. Captar el grado de participación de los sujetos involucrados.

5. Visión que manifiestan los actores locales sobre los procesos de desarrollo de acuerdo a sus respectivos roles.

6. Apreciación sobre las potencialidades que pueden contribuir a la aplicación de la gestión del conocimiento en Aguada de Pasajeros.

7. Constatar la existencia de obstáculos que dificulten la aplicación de la gestión del conocimiento en el municipio.

8. Comprobar la existencia y ubicación de otros posibles actores no incluidos en el proceso.

9. Visualizar el funcionamiento interno del Gobierno y otras organizaciones del municipio.

11. Captar el estado de lo comunitario en las relaciones entre los actores, en la gestión municipal y la medida de la participación popular en los procesos de desarrollo local.

Anexo No 4

Ejecución del presupuesto del año 2014 y proyecciones para el 2015

El presupuesto estimado para cerrar el año 2014, respalda las necesidades más apremiantes del municipio, a partir de las posibilidades que generan los ingresos.

El principio de no gastar más de lo que se ingresa, es la base esencial de su materialización, quedando pendientes demandas de recursos presupuestarios imposibles de satisfacer en corto plazo.

Ante esta situación, la alternativa es la eficiencia, el ahorro de recursos, la optimización del gasto y la exigencia para que el presupuesto del municipio reciba todos los ingresos posibles.

Pronóstico cierre del presupuesto del estado del municipio para el ejercicio fiscal para el año 2014.

El Superávit aprobado para el año 2014 fue de 32 707.7 M P, por incremento de los Ingresos Participativos, el mismo asciende a 32 874.7 M P. Se estima que el presupuesto del municipio cierre con un Superávit de 11 501.23 M P.

Los Ingresos Cedidos se proyectan en 32 698.9 M P, al 35 por ciento, con un incumplimiento de 15.0 M P, el cual está motivado por decisiones del organismo superior MFP donde exonera del pago al Grupo Azucarero AZCUBA del impuesto al párrafo 012362 Producción de Alimentos de Industrias Varias concebidas en la planificación 2014.

Los Gastos Totales se proyectan enmarcados en 32 228.4 M P para un 97 por ciento de lo planificado, localizándose la inejecución fundamentalmente en los Gastos Corrientes de la Actividad no Presupuestada. (Subsidios por Diferencias de Precios).

La tendencia favorable en el saneamiento de las finanzas internas se expresa en la reducción de las cuentas por cobrar y pagar vencidas, reflejando que el municipio al cierre del período no presenta cuentas de ambas naturalezas fuera del término de 30 días.

Como incidencia negativa del período hay que señalar la poca estabilidad en el Mercado de Materiales de la Construcción que permitan agotar el financiamiento otorgado a personas naturales para la compra de dichos materiales. El municipio ha otorgado valores ascendentes a 3 100.0 M P por este concepto, con una ejecución de 2 736.1 M P representando un 89 % mostrando una inejecución en valores de 363.9 M P, este comportamiento impide permitir al

mismo prestar una atención prioritaria a las labores de mantenimiento y conservación del Fondo Habitacional (Lineamiento 292) que posibilite el acceso de todos los ciudadanos del territorio y en especial atención aquellas personas de menores ingresos a las acciones de Rehabilitación, Conservación y Construcción de nuevas viviendas (Lineamiento 299).

En el concepto Gasto de capital se pusieron nuevamente de manifiesto deficiencias en las Inversiones, debido a las dificultades afrontadas con el suministro que en ocasiones no llegó y en otras fuera de fecha, atrasos en los proyectos y déficit de fuerzas constructoras. Aunque el municipio implementa la contratación de las nuevas formas productivas no estatal.

Tabla resumen del presupuesto del estado. (M P)

PRESUPUESTO DEL ESTADO	2014		2015	RELACIONES	
	PRESUP.	ESTIM.	PROY.	15/14P	15/14E
Total Ingresos Cedidos	48 066.0	32 698.9	53 094.6	110.0	162.3
Ingresos Participativos	8 254.2	5 491.9	10 282.0	124.0	187.0
Menos: Devoluciones	108.0	45.0	108.0	100	486.5
Total Ingresos Netos	58 041.0	58 982.6	60 221.7	103.7	102.1
Transferencias	1 933.7	2 313.3	0.0	----	----
Total de Gastos		28 493.2	27 513.9	93.5	96.6
Gastos Corrientes	32 783.1	32 698.9	34 274.4	104.5	104.8
Superávit	30541.4	32802.7	32 707.8	107.1	99.7

Ingresos por Secciones: (M P)

INGRESOS	2014		2015	RELACIONES	
	PRESUP.	ESTIM	PROYECCIONES	15/14P	15/14E
Circulación y sobre ventas	29 379.7	8 900.6	28 688.0	98.0	322.0
Sobre los Servicios	3 777.4	5 624.6	2 187.9	58.0	39.0
Sobre Utilidades	1 036.3	2 553.3	1 778.3	171.0	70.0
Utilización de Fuerza de Trabajo	3 056.3	5 430.5	5 116.9	168.0	94.2
Sobre Ingresos Personales	6 823.3	6 202.5	6 266.1	91.0	101.0
Otros Impuestos	607.2	787.0	5 238.2	86.0	67.0
Tasa	34.0	22.0	30.0	89.0	136.0
Ingresos no Tributarios	1 988.0	1 809.3	1 875.1	94.3	103.0
Rentas de la Propiedad	1 025.6	1 440.0	1 501.8	146.0	104.0
Ingresos de Operaciones	338.2	419.9	410.0	121.0	98.0
Total Ingresos Brutos	48 066.0	32 698.9	53 092.3	110.0	162.0
Ingresos Participativos	8 249.0	6 372.0	10 282.2	124.0	103.0
Total Ingresos Netos	56 315.0	39 070.9	63 374.5	112.0	162.2

Gastos corrientes actividad presupuestada

Según su clasificación por sectores de la economía, se notifican de la siguiente forma:

U M : M illones de Pesos

Gastos Corrientes Actividad Presupuestada	2014		2015 PROYECCION	RELACIONES	
	PRESUP.	ESTIM.		15/14P %	15/14E %
TOTAL	32 783.1	32 228.4	34 274.1	104.0	106.0
Administración Pública (Dependencia Interna)	4 438.3	3 900.0	1 346.6	30.0	34.0
Comisión Electoral	44.6	44.6	161.8	362.0	362.0
Defensa	61.8	66.4	86.7	140.0	130.0
Combatientes	32.0	28.5	30.0	97.0	105.0
Administración Pública (MTSS)	646.8	484.7	460.8	71.0	95.0
Asistencia Social Trabajo	313.5	288.3	423.0	134.0	146.0
Educación	11 205.7	10 500.0	11 243.1	100.0	107.0
Salud Pública	11 602.9	12 757.0	14 708.9	126.0	115.0
Asistencia Social Salud.	405.3	390.3	391.1	96.0	100.0
Cultura	1 001.2	1 013.2	1 001.2	100.0	98.0
Deportes	1 120.8	1 060.5	1 220.8	109.0	115.0
Servicios Comunes	2 298.0	2 339.8	3 378.6	147.0	144.0

Anexo No 5

Programa de desarrollo cultural del municipio Aguada de Pasajeros 2014-2020

Al ser el programa de desarrollo sociocultural la expresión de la política cultural y de la estrategia, se ubica en el marco de la planificación e incluye un sistema de objetivos estratégicos, indicadores de evaluación y el análisis de los recursos para su ejecución, a partir de las características específicas de la situación cultural y del entorno socioeconómico reflejadas en un diagnóstico científico investigativo

Estructura del programa de desarrollo cultural del municipio Aguada de Pasajeros

- **Misión:** Promover la defensa del patrimonio cultural del municipio, el conocimiento de las raíces de nuestra identidad y la creación artística y literaria, propiciando el acceso de nuestro pueblo a lo mejor del arte cubano y universal a partir de un amplio movimiento sociocultural impulsado por la vanguardia artística y la integración entre las instituciones culturales.
- **Visión:** Se ha fortalecido el nivel de integración con los organismos, organizaciones e instituciones y otros grupos de la sociedad en el proceso de implementación de la política cultural, lo que ha permitido avanzar en la preservación del patrimonio cultural del municipio; propiciar un clima favorable a la creación artística y literaria, fomentar el desarrollo de la enseñanza artística, incrementar los ingresos al sector y la apropiación por el pueblo de los valores de la cultura local y nacional.

Objetivos fundamentales de la política del MINCUL.

- Vida cultural
- Creación artística y literaria
- Patrimonio Cultural
- Recursos Humanos
- Economía de la Cultura

Recursos financieros que garantizan la ejecución del Programa Cultural

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Centros	Presup.	Presup.	Presup.	Presup.	Presup.	Presup.	Presup.
Aguada	1 001,2	1 001,2	1 021,2	1021.2	1020.2	1019.5	1018.4
Total							
Museo	81.6	85.4	85.4	85.4	85.4	85.4	85.4
Biblioteca	145.6	150.8	150.8	150.8	150.8	150.8	150.8
Casa de Cultura	122.7	334.6	354.6	354.6	354.6	354.6	354.6
UM AAC	79.8	84.8	84.8	84.8	84.8	84.8	84.8
Dirección	571.5	345.6	345.6	345.6	344.6	343.9	342.8

El presupuesto inicial para el programa cultural del año en curso es de 1009.2 M P, el mismo se proyectó teniendo en cuenta los lineamientos para la planificación del año, de reducir el 1% respecto al plan actualizado, que fue disminuido en 8.0 M P debido a que los mantenimientos y reparaciones constructivas se ante proyectaron por un valor de 80.0 M P y realmente se notificaron por 72.0 M P por lo que la DMFP nos retira este valor por lo que el presupuesto actualizado de la entidad asciende a 1001.2 M P.

Cuando se analiza o compara el año 2014 con el 2013 se observa que existe un decrecimiento de 7.7 M P en el plan actualizado, se compara con el real ejecutado en el 2013, se observa que se mantiene los niveles de gastos para el 2014. Para el presente año la entidad planifica un total de 530.2 M P para el pago de Salario y Talento Artístico; lo que representa el 53% del presupuesto planificado y que unido al pago a Personas Naturales para el que se planifica 181.3 M P representa el 71 % de este presupuesto, en otras palabras estas son las partidas que más gastos presentan dentro de la entidad. Como se observa en la tabla anterior, la entidad planifica mantener hasta el año 2015 los mismos niveles de gastos no sucediendo lo mismo a partir del 2016 donde incrementa sus niveles de gastos debido fundamentalmente a la puesta en marcha del Centro Cultural de Antonio Sánchez lo que nos dará un incremento ascendente a 20.0 M P y de ahí en adelante se mantiene un nivel de gastos similares hasta el 2020

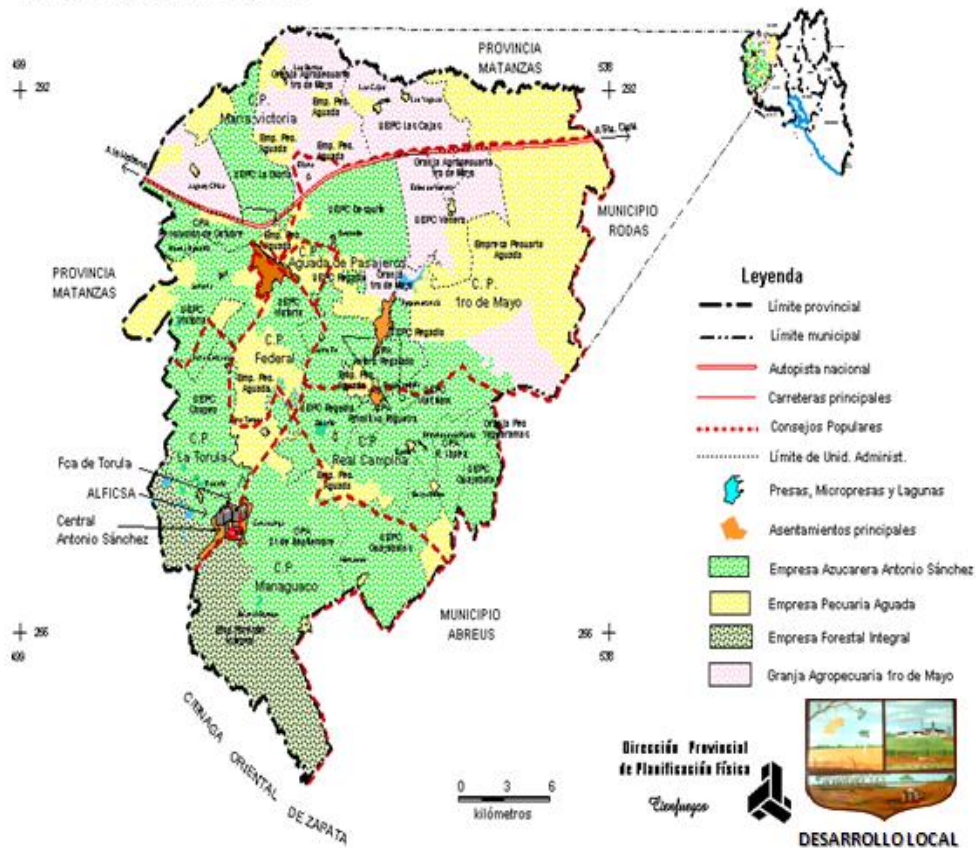
VENTAJAS DEL PDC

- El carácter interdisciplinario e intersectorial como factor del desarrollo integral y como vía de asegurar la interrelación de medios y recursos materiales y humanos.
- Propicia la articulación entre la investigación y la acción como medio de implementación del programa.
- Permiten valorar los resultados e impactos del trabajo cultural, lo que denota un mayor nivel de desarrollo de este campo
- Es un proceso participativo que aprovecha la inteligencia colectiva en su concepción, aplicación y evaluación, generando nuevas formas de participación tanto de los creadores como de la población.

El PDC del territorio no se puede reducir a la planificación institucional, sino que la trasciende.

Su significado lo lleva a expresar los intereses del desarrollo cultural del municipio, por lo que para lograr sus objetivos se integran un conjunto de organismos, organizaciones y la población y no el pequeño grupo de trabajadores de la cultura, los artistas y creadores por sí solos.

Municipio Aguada de Pasajeros. Base Económica General



Descripción	Tiempo estimado	Período	Ejecutor	Observaciones
1. Actualizar y referenciar bibliografías sobre el tema.	3 jornadas de trabajo	1 de abril / 30 de abril	Lazara Sardiñas	Visita a la Biblioteca Municipal. Consulta de tesis
2. Definir el universo	2 jornadas de trabajo	1 de mayo / 10 de mayo	Lazara Sardiñas	
3. Descripción de las gestiones del conocimiento de desarrollo local.	1 jornadas de trabajo	15 de mayo / 31 de mayo	Lazara Sardiñas	
4. Elaborar, aplicar y analizar encuestas, y entrevistas aplicadas.	4 jornadas de trabajo	1 de junio / 5 de junio	Lazara Sardiñas	Consulta de tesis
5. Conciliación de la documentación para el desarrollo del proyecto.	3 jornadas de trabajo	1 de julio / 30 de julio	Lazara Sardiñas	
6. Determinar procedimientos de gestión	2 jornadas de trabajo	1 de septiembre / 30 de septiembre	Lazara Sardiñas	
7. Definir las áreas claves para intervenir en las líneas estratégicas de desarrollo	5 jornadas de trabajo	1 de octubre / 30 de noviembre	Lazara Sardiñas	Revisión de Actas e Informes del CAM
8. Selección de una	3 jornadas de trabajo	1 de diciembre / 31 de diciembre	Lazara	

muestra representativa.			Sardiñas	
9. Aplicar la articulación del programa de desarrollo local y la estrategia del municipio para incrementar la dinámica del gobierno.	72 jornadas de trabajo	1 de enero 2015 / 1 de junio 2015	Lazara Sardiñas	Consultas con Vicepresidente del CAM
10. Evaluar los resultados y Ejecución del programa de capacitación para cuadros del gobierno.	3 jornadas de trabajo	1 de julio 2015 / 31 de julio 2015	Lazara Sardiñas	
11. Elaboración del informe final	24 jornadas de trabajo	mayo 2015	Lazara Sardiñas	Estudio de la Metodología

	Lógica de intervención: Resumen narrativo	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes o medios de verificación	Supuestos o Hipótesis
Objetivo general	Contribuir al incremento de la dinámica socioeconómica del municipio Aguada de Pasajeros.	- En el primer año de finalizado el proyecto se incrementan en un 3 % los indicadores socioeconómicos.	- Informes de análisis socioeconómicos del municipio. - Informe de sobre cumplimiento de los indicadores previstos	1. Existencia de una voluntad política e interés por alcanzar resultados satisfactorios.
Objetivos específicos	Lograr el perfeccionamiento del proceso de gestión del conocimiento, precisando la coherencia entre sus diferentes componentes y las relaciones funcionales específicas que lo conforman.	- Al finalizar el proyecto se realizan supervisiones y controles al proceso con una frecuencia bimensual.	- Informes de supervisión y control del proceso. - Análisis de las variables de control del proceso de gestión del conocimiento.	1. Existe una excelente participación de todos los responsables e involucrados en el proceso. 2. Existe apoyo e interés por brindar la información necesaria para precisar la coherencia e interrelación entre los diferentes componentes.
Resultados esperados	1. Municipio que gestiona coherentemente el	- Al finalizar el proyecto el 100% de los cuadros	- Informes de supervisión y control del proceso	1. Se cuentan con todos los recursos materiales y financieros necesarios

	proceso de gestión del conocimiento para el desarrollo local. 2. Municipio con mejor capacidad e incremento de la dinámica del gobierno. 3. Cuadros del gobierno más capacitados y entrenados para cumplir sus funciones.	se encuentran debidamente capacitados y entrenados para cumplir sus funciones. - Al finalizar el proyecto se reduce en un 90% las quejas que realiza la población	de gestión del conocimiento. - Análisis de encuestas y entrevistas. - Análisis de quejas y sugerencias. - Resultados en la evaluación de la capacitación de los cuadros del gobiernos	para alcanzar los resultados esperados. 2. Existencia de una estabilidad en los cuadros del gobierno.
--	--	---	---	---

Actividades	I. Identificación de los actores locales. II. Reestructuración del grupo de desarrollo local III. Definición de las líneas estratégicas de desarrollo IV. Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. V. Análisis del proceso de	Recursos	Costos	
		I. Transportación	Moneda nacional (M N)	Convertibles (C U C)
		II. Materiales de oficina (hojas, bolígrafos, agendas, plumones de pizarra, etc.)	I. 2960.00	-----
		III. Alimentación (meriendas, almuerzos, etc.)	II. 950.00	70.00
		IV. Materiales	III. 550.00	
			IV. 100.00	-----
			V. 250.00	1250.00

	gestión del conocimiento para el desarrollo local. VI. Articulación del programa de desarrollo local y la estrategia del municipio para incrementar la dinámica del gobierno. . Ejecución del programa de capacitación para cuadros del gobierno.	didácticos V. Equipos de tecnologías de información y comunicaciones (computadoras, impresoras, escáner, fotocopidora, tonel de impresora, software, etc.)		
--	--	--	--	--



Partido Comunista Cuba

Aguada de Pasajeros

AVAL

La investigación realizada por la Licenciada Lazara Sardiñas Izquierdo en la redacción de su tesis Maestría “Procedimiento para determinar las condiciones que incidan de modo relevante en la gestión del conocimiento para el desarrollo local”, es una contribución significativa para este municipio que actualmente se encuentra inmerso en la aplicación de la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL) y en otras tareas destinadas a su desarrollo integral.

El trabajo ha sido expuesto a través de su participación en un grupo importante de reuniones, recorrido y otras actividades gubernamentales y sociales del municipio, en su trabajo de asesoría a la Asamblea Municipal del Poder Popular y los Grupos de trabajo Comunitario Integrado.

Se organizaron talleres municipales de Desarrollo Local y Gestiones del Conocimiento, ha impartido diferentes acciones de capacitación a cuadros, reservas y a otros actores locales a través de cursos a los delegados municipales y conferencias sobre temas incluidos en de la investigación que se avala.

Reinaldo Benítez Ordoñez

Secretario del núcleo

Poder Popular Municipal Aguada de Pasajeros

Aguada de Pasajeros 26 de enero de 2016.

“Año 58 de la Revolución “



Asamblea Municipal
Poder Popular
Aguada de Pasajeros

AVAL

La tesis de Maestría “Procedimiento para determinar las condiciones que incidan de modo relevante en la gestión del conocimiento para el desarrollo local”, realizada por la Licenciada Lazara Sardiñas Izquierdo, la reconocemos como una significativa contribución teórica y práctica a los esfuerzos para el desarrollo integral de este municipio y como una ayuda para perfeccionar la gestión del gobierno.

A lo largo de su trabajo investigativo la compañera socializó con los cuadros del gobierno y otros actores locales, artículos y otros documentos que enriquecieron nuestras fuentes bibliográficas con elementos actualizados sobre el tema además realizó acciones de capacitación de cuadros, funcionarios, delegados, miembros de las comisiones de trabajo, presidentes de consejos populares, profesionales y otros actores locales a través de asesoría, talleres.

Juan Carlos Álvarez Puerto

Presidente de la Asamblea Municipal

Poder Popular Aguada de Pasajeros.

Aguada de Pasajeros 26 de enero de 2016.

“Año 58 de la Revolución “



AVAL

La investigación realizada por la Licenciada Lazara Sardiñas Izquierdo en la redacción de su tesis Maestría “Procedimiento para determinar las condiciones que incidan de modo relevante en la gestión del conocimiento para el desarrollo local”, es una contribución significativa para este municipio que actualmente se encuentra inmerso en la aplicación de la Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL) y en otras tareas destinadas a su desarrollo integral.

El trabajo ha sido expuesto a través de su participación en un grupo importante de reuniones, talleres y otras actividades gubernamentales y sociales del municipio.

Francisco Rodríguez López

Coordinador de desarrollo Local

Aguada de Pasajeros

Aguada de Pasajeros 26 de enero de 2016.

“Año 58 de la Revolución “