

# METODOLOGÍA PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO LOCAL BASADO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

## METHODOLOGY TO CONTRIBUTE TO THE LOCAL DEVELOPMENT BASED ON THE ADMINISTRATION OF KNOWLEDGE AND INNOVATION

M.Sc. Hilda Maricel Morales Aranguren. (0009-0004-9747-4743), Universidad de Matanzas

[Hilda.morales@umcc.cu](mailto:Hilda.morales@umcc.cu)

M.Sc. Teresa Papín Morales. (0009-0000-9756-3720)

M.Sc. Amarilys Castanedo Alfonso. (0009-0009-9427-9033)

M.Sc. Hugo Pedro Alejo Oliver (0009-0004-9747-4743), Dirección Municipal de Deportes

### Resumen

En este trabajo se realiza un análisis sobre la base de los presupuestos teóricos que aporta la literatura nacional e internacional, relacionada con el desarrollo local y la influencia del proceso de gestión del conocimiento como soporte del mismo. Se ofrece la metodología para contribuir al desarrollo local basado en la gestión del conocimiento e innovación que permita su implementación en el municipio, a partir del protagonismo del gobierno local y con el apoyo de la Filial Universitaria del territorio al establecer políticas de conocimientos que incentiven el proceso de innovación y contribuya al desarrollo del mismo.

**Palabras claves:** *conocimiento y desarrollo local; gestión del conocimiento; innovación*

### Summary

*In this work it is carried out an analysis on the base of the theoretical budgets that contributes the national and international literature, related with the local development and the influence of the process of administration of the knowledge like support of the same one. It offers the methodology to contribute to the local development based on the administration of the knowledge and innovation that it allows their implementation in the municipality, starting from the local government's protagonism and with the support of the University Branch of the territory when settling down political of*



Monografías 2023  
Universidad de Matanzas © 2023  
ISBN: 978-959-16-5074-0

*knowledge that they motivate the innovation process and contribute to the development of the same one.*

**Keywords:** *administration of the knowledge; innovation; knowledge and local development*

---

El conocimiento fue enfocado durante muchos siglos desde una perspectiva epistemológica, relacionado solo con el desarrollo intelectual de las personas. Sus orígenes datan de la antigüedad clásica, donde los pensadores y filósofos occidentales tuvieron como objetivo común el conocimiento de la realidad total. Sin embargo, se coincide con la definición de Prusak (1996), quien considera al conocimiento como “la fluida mezcla estructurada de experiencia, valores, información contextualizada, y ojo clínico muy experto que proporciona un marco de trabajo excelente para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información”.

El conocimiento, para que proporcione valor añadido, debe ser correctamente gestionado, así puede convertirse en un sistema gerencial como una disciplina que irrumpe en todos los ámbitos en el que forma parte esencial del proceso de generación del conocimiento, ya sea una organización empresarial o pública, un proceso o innovación. Aquel se encuentra muchas veces almacenado no solo en documentos o bases de datos, sino también en rutinas, procedimientos, prácticas y normas.

La humanidad asiste a un cambio profundo en su desarrollo, fundamentalmente en torno al conocimiento, su generación, uso, apropiación, distribución y gestión. De ahí su cualidad en la denominación de esta etapa contemporánea como “sociedad del conocimiento”, marcada por cambios que exigen potenciar la capacidad tecnológica, al combinar formas tradicionales y modernas que estimulen la creación y que hagan viable el tránsito hacia un desarrollo cada vez más basado en el conocimiento.

La base del bienestar es el conocimiento, y la capacidad de los países de convertirlo en fuente de desarrollo, de competitividad y equidad, a través de procesos no lineales de innovación. El conocimiento en el centro de las relaciones de poder, tiene una clara tendencia a su apropiación privada y concentración en empresas, regiones y países. El modelo neoliberal es un ejemplo que elimina la posibilidad de ponerlo al servicio de toda la sociedad; por tanto, se coincide con Núñez Jover (2006) en que se ajusta más la expresión “sociedad capitalista del conocimiento” para referirse al vínculo conocimiento-sociedad extendido en el planeta, en lugar de la más neutral expresión “sociedad del conocimiento”.

Lage Dávila (2007) explica cómo la Revolución Cubana ha creado las bases de capital humano necesarias para el tránsito a una economía basada en el conocimiento, no solamente por la acumulación de conocimientos técnicos, sino por la siembra de valores éticos en el pueblo, y donde

forma parte de nuestra cultura la actitud ante la adquisición permanente de conocimiento, la innovación y la investigación.

Pero bajo estas circunstancias las administraciones públicas no pueden permanecer ajenas a las profundas transformaciones que las tecnologías avanzadas producen, sino que tienen un rol fundamental para asegurar el pleno aprovechamiento de las oportunidades que los nuevos sistemas tecnológicos y de gestión les ofrecen para mejorar su servicio a los ciudadanos.

Los municipios contribuyen cada vez más de manera significativa al desarrollo socioeconómico de un país, en momentos cuya dinámica está pautada por el desarrollo vertiginoso de la ciencia y la técnica. En este escenario juega un papel muy importante la Filial Universitaria Municipal (FUM) como punto local de apoyo capaz de impulsar la gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo territorial. Se pretende con este trabajo elaborar una metodología para contribuir al desarrollo local (DL) basado en la gestión del conocimiento (GC) que permita su implementación en el municipio Martí.

La Administración Pública en Cuba está formada por los Órganos de Gobierno y de la Administración a los diferentes niveles, y se puede concebir dentro del sistema de dirección de la sociedad cubana. A nivel local está presidida por la Asamblea del Poder Popular como máximo órgano de gobierno, que descansa su labor de dirección del desarrollo en los Consejos de Administración y las direcciones administrativas, que de conjunto planifican, organizan y controlan el proceso en función de las prioridades del territorio y de acuerdo a las indicaciones nacionales.

La GC tiene dos componentes: por una parte, el relativo a la gestión, el cual en el ámbito organizacional se traduce en planificación, organización, dirección y control de procesos para la consecución de los objetivos propuestos; por otra parte, el talento de las personas y organizaciones para transformar información en conocimiento, que genere creatividad y poder de innovación en busca de ventajas competitivas. Por ello se necesita un proceso de mejora continua. Significa identificarlo, inventariarlo, aumentarlo y exportarlo en gran capacidad competitiva, en función de una combinación entre los intereses de la organización y los de aquellos que son portadores del conocimiento, sus trabajadores; ambos intereses deben ser conjugados de manera que el vector resultante de su interrelación tenga una dirección adecuada hacia el desarrollo, y mientras mayor sea su magnitud, más rápido se obtendrá el cambio competitivo deseado.

En ese sentido, la gestión del conocimiento y la innovación potencian la gestión de la administración pública para el DL, lo cual requiere “fomentar la innovación, la capacidad emprendedora, la calidad del capital humano y la flexibilidad del sistema productivo”. De la misma forma se hace necesario, además, utilizar tecnologías que reporten de forma equilibrada beneficios sociales, económicos y ecológicos como resultado del encuentro de conocimientos propios con experiencias extraterritoriales.

La innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades de los cambios, lo que obliga a la creación de una cultura innovadora que permita la adaptación a las nuevas situaciones y exigencias del entorno, se traduce en la renovación y ampliación de la gama de productos, servicios, procesos productivos y cambios organizacionales, pero de igual modo es asimilable a la “solución de problemas”; solución práctica y efectiva, con adecuados niveles de generalización, abordado también por Núñez Jover (2008).

Por otra parte, se produce en interacción con el entorno y la sociedad; por lo tanto, las organizaciones o territorios aprenden de su experiencia y de fuentes externas, lo que conlleva la creación de estructuras organizativas que favorezcan el proceso innovador. Como resultado de la colaboración entre personas de diversas áreas y el exterior, la innovación debe apreciarse en el contexto de un proceso de acumulación de experiencias, capacidades propias y competencias distintivas, que considera el aprendizaje organizacional (Cohen & Levinthal, 1990).

En el país se precisa de una interpretación integral de estos procesos para que formen parte del DL, todo lo cual implica adquirir, utilizar, compartir y transferir el conocimiento para que las personas lo utilicen en la búsqueda de soluciones y se propicie el avance de los territorios; el municipio Martí cuenta con potencialidades para avanzar en el tema y se han venido implementando iniciativas de DL, aunque se debe señalar que en estas experiencias no han sido tratadas de forma integral la gestión del conocimiento y la innovación al DL.

El DL es un proceso orientado de crecimiento socioeconómico, conducido por el gobierno para establecer políticas sociales de conocimiento, que potencia las interrelaciones de las redes de actores locales, de manera que, con sus decisiones, incida en el desarrollo territorial y el aprovechamiento de las potencialidades locales al servicio de la sociedad para contribuir a elevar el nivel de vida de la población.

Su gestión efectiva está relacionada con los resultados o logros que se alcance en la sociedad, y abarca de igual manera los productos, servicios y recursos utilizados para alcanzar esos resultados, de manera que logre con acierto la modificación en la sociedad. La GC, en el contexto local, debe crear un ambiente que propicie el desarrollo de una cultura de participación social para la solución de los problemas, que permita generar, procesar y gestionar la información para transformarla en conocimiento y transmitirlo a las personas, de manera que se incentiven estrategias de conocimientos que vayan al encuentro de las necesidades de la localidad y resolverlas, donde intervengan disímiles disciplinas y tecnologías.

En este sentido, la GC constituye el soporte del DL, al permitir el avance armónico y equilibrado en todas sus dimensiones para que se genere un efecto multiplicador, la participación de los ciudadanos, las empresas y los diferentes niveles administrativos, organizaciones más abiertas, flexibles, interconectadas, orientadas al funcionamiento en red y con capacidad de reacción inmediata, el aprovechamiento del enorme potencial de las TIC para aumentar su eficacia mediante una buena gestión de datos, información y conocimiento, mejoras en la formación de los gestores, los cuadros y especialistas, así como la mejora y variedad en la oferta de servicios públicos de calidad, mediante las tecnologías adecuadas.

La importancia del desarrollo territorial local se enfatiza en los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del PCC. Ese desarrollo requiere de conocimientos, tecnologías e innovación. Dentro de las instituciones que tienen esas capacidades para apoyar el DL se encuentra la FUM, institución de conocimiento que reúne una pequeña parte importante de los profesionales del territorio y que tiene capacidad de apoyar al Partido y al Gobierno en la tarea de impulsar las estrategias de desarrollo municipal a través del trabajo en red con otras universidades, centros de investigación y redes de conocimiento. Según Díaz-Canel “La universidad cubana va a ser realmente pertinente en la misma manera en que demuestre con proyectos territoriales, que el esfuerzo formativo de los profesionales se reporta después en el beneficio y desarrollo de esas colectividades”.

El municipio Martí presenta un grupo de potencialidades que favorecen el DL, y es en el aprovechamiento de esas potencialidades en las que desde hace algún tiempo se trabaja, así como en la gestión para el desarrollo a través de la formulación e implementación de estrategias y

proyectos locales que faciliten la solución de los problemas identificados y mejoren la calidad de vida de los pobladores. Todo ello es rectorado por la FUM, que asesora, participa y actualiza los diagnósticos de las capacidades locales para enfrentar las necesidades de [capacitación](#) técnico, profesionales y de gestión e implementación de planes de capacitación con los [equipos de trabajo](#) implicados en las estrategias de DL, así como la ejecución de proyectos, con un enfoque interdisciplinario, evaluando y difundiendo el impacto de los resultados a la población, a los actores de los organismos formadores y otros profesionales que están en capacidad de asesorar la implementación de la nueva actualización del Modelo Económico Cubano hasta el 2030, lo que responde a los objetivos estratégicos de la plataforma municipal que tributa al DL del territorio en lo social, lo productivo, ambiental e institucional, y que acompaña al gobierno en la elaboración de estas estrategias, para alcanzar un [liderazgo](#) que sea reconocido (Lineamientos 103, 207).

La gestión del conocimiento, la ciencia y la innovación se ha ido transformando en la actualidad en la actividad básica de la FUM. La instauración de una política científica nacional, la aprobación de un órgano rector de la ciencia y la innovación en el país, entre otros, constituyeron factores de positiva influencia en el quehacer científico investigativo de aquella, lo que conlleva un proceso de perfeccionamiento en la gestión de este proceso como institución de la educación superior, y que conduce a la definición y establecimiento de políticas, estrategias y planes para su correcta implementación.

En resumen, la GC supone de forma simple dos grandes retos para la FUM: en primer lugar, poner a disposición de las personas (individual o colectivamente) el conocimiento explícito en todo tipo de soporte: libros, artículos, guías, manuales, circulares, procedimientos de carácter relevante a tiempo y disponible para el acceso de todos; en segundo lugar, propiciar la comunicación del conocimiento, lo que supone transformarlo en conocimiento explícito, con el aprendizaje como elemento estratégico, para lo cual es preciso construir una nueva cultura de participación y aprendizaje organizacional en la que las personas sean las protagonistas y el conocimiento compartido sea la columna vertebral.

**Metodología para contribuir al DL basado en la gestión del conocimiento e innovación que permita su implementación en el municipio Martí**

La GC como metodología de trabajo permite que las personas y las comunidades de práctica aprendan, desarrollen criterios y refuercen sus conocimientos, preparándose a su vez para gestar innovaciones.

La metodológica debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La actuación protagónica de los gobiernos locales al establecer políticas públicas orientadas a proponer la utilización del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación como uno de sus principales puntos de apoyo del DL.
- El fortalecimiento del papel de la Educación Superior como institución de conocimiento, y de conectar sus capacidades con el sector productivo y otras instituciones sociales, al movilizar las voluntades del ámbito académico y científico, generar inclusión social, justicia, equidad y no solo avances productivos y competitividad, evitar que las agendas de formación e investigación que se construyan ignoren los problemas locales, vigilar el sistema de educación continua y de postgrado para que sea conducido con un enfoque de pertinencia social, y evaluar el proceso de GC que permita velar por el cumplimiento de los objetivos y mejora de la gestión.
- La utilización efectiva del capital humano del municipio; para lo cual se debe realizar un balance de los recursos laborales disponibles, y considerar la realización de un inventario de la fuerza calificada del territorio y el aprovechamiento real de la misma, el número de cuadros con que se cuenta y su capacidad para gestionar conocimientos y tecnologías.
- La identificación de las problemáticas y potencialidades del territorio con participación popular que permita, por una parte, aprovechar toda la sabiduría popular y el conocimiento tácito disponible en las localidades, de manera que se pueda localizar y explicitar, y por otra parte, contribuya al fomento de una cultura de innovación en la localidad, se incentive la creatividad de los pobladores, la búsqueda de alternativas de solución a las problemáticas, la identificación de las tecnologías, innovaciones y conocimientos más relevantes y apropiados para el contexto y el compromiso con el desarrollo y ejecución de los proyectos que se gestionen a ese nivel.
- La activación de un sistema de vigilancia local con apoyo de las TIC que permita: brindar información relevante al municipio, para lo cual se debe partir de focalizar las áreas críticas a vigilar; la generación, adopción, mejora, difusión y socialización de los conocimientos estratégicos para el contexto dado; y capturar, transferir, socializar y utilizar el conocimiento



relevante para el municipio, apoyado en una “red de actores” que garantice el proceso de GC y el uso participativo de la información.

- La creación de un equipo de trabajo que soporte el proceso de GC, al conceder relevancia a la capacitación sistemática de las personas para desarrollar en ellas capacidades innovadoras, y resolver a través de la innovación tecnológica las problemáticas de sus organizaciones o comunidades.
- El apoyo de la FUM para potenciar el proceso de GC y fortalecer las interrelaciones con centros docentes y de investigación como soporte del proceso, así como integrar de manera coherente las condiciones actuales con las potencialidades del territorio; llamada aquella a convertirse en la institución docente y científica principal del municipio.

Para dar cumplimiento a cada uno de los aspectos de la metodología se deben tener en cuenta varios procedimientos para desarrollar las siguientes funciones: función Diagnosticar, función Vigilar, función Evaluar, función Enriquecer, función Optimizar y función Proteger.

#### **Procedimiento específico para desarrollar las funciones:**

- Diagnosticar: se parte de la caracterización socioeconómica del municipio, donde se analiza la infraestructura con que se cuenta, la base económica productiva, el capital humano disponible y las necesidades de conocimientos, los factores internos y externos que favorecen u obstaculizan el proceso, y las innovaciones y tecnologías que se aplican y generalizan en el municipio.
- Vigilar: es clave conocer las nuevas tecnologías, conocimientos, productos y servicios que surgen en el entorno, ya que pueden constituir excelentes oportunidades de desarrollo.
- Evaluar: evaluar la capacidad de aprendizaje y las tecnologías, conocimientos e innovaciones que se dominan en el municipio, formular la estrategia de DL y diseñar el Plan de Desarrollo Tecnológico. Su implementación y desarrollo debe realizarse, generalmente, en dos etapas para simplificar el proceso. Una primera etapa relacionada con la evaluación del comportamiento innovador y la intensidad innovadora del municipio, mientras que la segunda se concentra en la formulación de la estrategia y el diseño del PDT.
- Enriquecer: la estrategia de DL se enriquece a partir de la generación, difusión y adopción de conocimientos y tecnologías en las empresas y entidades del municipio, y se materializan

fundamentalmente a partir de la concepción y ejecución de proyectos locales, en alianzas con proveedores y clientes.

- Optimizar: en ella se conciben un conjunto de indicadores cuantitativos para el contexto local, que distan mucho de los indicadores tradicionales por no ajustarse totalmente a las nuevas realidades del DL en Cuba.
1. Mejora en la cartera de perfiles de proyectos: refleja los perfiles de proyectos que se elaboran para dar respuesta a las líneas directrices de desarrollo del municipio.
  2. Cantidad de proyectos en ejecución: indicador lineal que refleja la cantidad de proyectos locales que se ejecutan para contribuir con la EDL en el territorio.
  3. Cantidad de resultados e innovaciones que se generalizan en el municipio: es un indicador lineal que refleja la capacidad absorptiva de las empresas en el municipio para la asimilación de las tecnologías e innovaciones.
  4. Cantidad de entidades que generalizan resultados e innovaciones: muestra el número de entidades con capacidades innovadoras en el municipio.
  5. Mejora en las alianzas estratégicas con instituciones de conocimientos: refleja el incremento en las interrelaciones con universidades y centros de investigación en el municipio.
  6. Intensidad innovadora: nivel de ejecución de las actividades de innovación que existe en un municipio.
  7. Tasa de desocupación: resultado del cociente entre el número de desocupados y los ocupados en la economía.
  8. Porcentaje de trabajadores vinculados a la superación: resultado (en %) de la división entre los trabajadores que están incorporados a la actividad de aprendizaje entre los ocupados en la economía.
  9. Porcentaje del cumplimiento del plan de preparación de los cuadros y reservas: resultado (en %) del cociente entre el número de cuadros y reservas que participan en las actividades de superación (real) y los que debían asistir (plan).
  10. Porcentaje en la solución de planteamientos con participación popular: refleja la participación de la población en la solución de los problemas de la comunidad, que pueden ser resueltos con la colaboración e implicación de todos los ciudadanos.

- Proteger: para instrumentar esta función en el municipio se debe trazar una política activa respecto a los derechos de la propiedad industrial e intelectual que restrinjan o impidan la utilización y comercialización descontrolada de la innovación generada por parte de terceros. Es por ello indispensable la consulta de la información sobre propiedad industrial disponible, ya sea en la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI), con el representante del CITMA que atiende la actividad en sus dependencias provinciales. En esta actividad juegan un rol determinante el grupo gestor a través de la vigilancia local y el Especialista Municipal del CITMA.

Sobre la base de los requerimientos actuales del DL, se elaboró la metodología basada en los procesos de GC, integrados con las funciones de la gestión de la tecnología y la innovación, como un todo único, cuya premisa fundamental es la preservación y consolidación de la identidad y la cultura de cada localidad.

La metodología permite contribuir al DL basado en los procesos de GC vinculados al DL, y en interrelación directa con las funciones de la gestión de la tecnología y la innovación; así como a su implementación a partir de un conjunto de aspectos, procedimientos, herramientas y recomendaciones específicas para la toma de decisiones de los principales actores locales.

## Referencias bibliográficas

- Bofill Vega, Sinaí. (2009/a). Modelo de gestión para contribuir al desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación en Cuba. En proceso de publicación para la Revista Ingeniería Industrial
- Bofill Vega, Sinaí. (2009/b). La gestión del conocimiento y su contribución al desarrollo local en Cuba. En *Folleto Gerenciales*. No. 1, año XIII, enero-febrero-marzo, 2009
- Lage Dávila, A. (2005). Intervención en el Taller Nacional sobre Gestión del Conocimiento en la Nueva Universidad, *Palacio de Convenciones*, La Habana, 27 de junio.
- Lage Dávila, A. (2005). Intervención en el Taller Nacional sobre Gestión del Conocimiento en la Nueva Universidad, *Palacio de Convenciones*, La Habana, 27 de junio.
- Lazo Vento, C. (2002). *Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas, ISPJAE, Ciudad de La Habana
- López, A. (2002). El sistema Integral de Gestión del Conocimiento como parte indispensable para la competitividad Empresarial INFO 2002, abril 2002.
- López A. y colectivo de autores. (2003). Experiencias en la implementación preliminar del Sistema de Integral en instituciones cubanas. *Metánica* 2003.
- Núñez Jover, J. (1999) *La ciencia y la tecnología como procesos sociales*. Ed. Félix Varela, La Habana
- Núñez Jover, J. (2006) Conocimiento y sociedad: pensando en el desarrollo. Conferencia en la Universidad de Ciencias Informáticas, La Habana.
- Núñez, J. (2006) La gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la nueva universidad: una aproximación conceptual. En: *La nueva Universidad Cubana y su contribución a la universalización del conocimiento*. La Habana, 11-17p.