

## Factores facilitadores de la gestión del conocimiento para el desarrollo local cubano

Factors Promoting Knowledge Management for Cuban Local Development  
MSc. José Luis Leyva Cruz\*, Dr. C. Carlos Emilio Romero Perdomo\*\*  
y Dr. C. Ramón Gonzáles Fontes\*\*\*

\* Facultad de Informática, Universidad de Camagüey

\*\* Facultad de Electromecánica, Universidad de Camagüey

\*\*\*Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales, Universidad de Camagüey  
jose.leyva@reduc.edu.cu

### RESUMEN

Se identificaron factores facilitadores de la gestión del conocimiento para el desarrollo local cubano. Se fundamenta a partir de la teoría de la gestión del conocimiento y el desarrollo local. Se identificaron los siguientes factores facilitadores: liderazgo, planeación estratégica, cultura de gestión del conocimiento, mecanismos de estimulación, infraestructura local de gestión del conocimiento, variedad y tecnología de la información y las comunicaciones. A partir de este trabajo pueden desarrollarse modelos y sistemas de gestión del conocimiento para el desarrollo local.

**Palabras claves:** *desarrollo local, gestión del conocimiento, factores facilitadores*

### ABSTRACT

Starting from the theory on knowledge management and local development, a number of factors promoting knowledge management for Cuban local development were identified. Such factors were leadership, strategical planning, knowledge management culture, incentive mechanisms, local infrastructure for knowledge management, variety, as well as information and communications technology. Findings allow the design and development of models and a system for knowledge management benefiting local development.

**Key Words:** *local development, knowledge management, promoting factors*

## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado lleno de cambios e incertidumbres y sometido a fuertes crisis económicas adquiere esencial importancia el conocimiento como fuente impulsora de desarrollo de las naciones y sociedades. Estas sociedades están transitando de la economía principalmente industrial a aquella basada en el conocimiento.

En Cuba se reconoce la importancia del conocimiento, tanto en el sector empresarial como en el público. En la política de introducción de la gestión del conocimiento se tienen como factores conducentes: la política nacional de información, la estrategia de informatización de la sociedad, el sistema de ciencia e innovación tecnológica y el perfeccionamiento empresarial (CITMA, 2001).

En este sentido la Revolución cubana ha creado las bases de capital humano necesario para el tránsito a una economía basada en el conocimiento, mediante la siembra de valores éticos en la población, con miras a que la adquisición permanente de conocimiento, la innovación y la investigación formen parte de su cultura (Lage, 2007).

Distintos autores han abordado la problemática de la gestión del conocimiento como parte del desarrollo local (Núñez *et al.*, 2006; Almager y Pierra, 2007; Boffill, 2010; Carballo, 2010). Muchos de estos resultados se logran por la importancia que le otorga el país al desarrollo local, además de la adecuada gestión de los gobiernos. De esta manera las personas constituyen el centro de toda política local (Bofill, 2010). Sin embargo se evidencian debilidades en el contexto municipal: falta de comunicación, poca homogenización de los conocimientos a la hora de resolver los problemas internos, necesidades de formación e insuficiente información para tomar decisiones, entre otras. Estas debilidades son consecuencia, principalmente, del sistema de gestión del conocimiento imperante en el municipio. Si bien existen intentos de gestionar el conocimiento en el ámbito local, no se conocen plena y totalmente los factores que lo estimulan. De lo anterior se deriva que el presente trabajo tenga como objetivo presentar los factores que facilitan la gestión del conocimiento en el desarrollo local.

## DESARROLLO

### La gestión del desarrollo local en Cuba

El concepto de desarrollo es considerado como una clase especial de crecimiento que asegura a un país progresar constantemente (Becerra, 2005). Son diversos los autores que plantean que el concepto de desarrollo ha transitado de un enfoque cuantitativo (crecimiento económico) a enfoques más cualitativos y complejos (desarrollo social, humano, ambiental, local) (Barreiro, 2000; Albuquerque, 2001; Becerra, 2008).

Las manifestaciones de desocupación, pobreza e inequidad llevan a plantearse la cuestión del desarrollo, también en el ámbito local (Bofill, 2010).

El desarrollo local es un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que mejora el nivel de vida de la población local, en el cual se pueden identificar tres dimensiones, la económica, la sociocultural y la político-administrativa (Vásquez-Barquero, 1988).

Desde un punto de vista más integral y abarcador González (2007) considera el desarrollo local como un proceso de cambio socio-económico continuado que liderado por los gobiernos locales integra y coordina la utilización de su potencial de desarrollo con las diferentes corrientes de recursos para lograr el progreso de la localidad y posibilitar el bienestar humano en equilibrio con el entorno natural. Los resultados de desarrollo que deberá alcanzar la localidad están en dependencia del potencial de desarrollo y de la estructura organizativa institucional.

En este orden de ideas el desarrollo local en Cuba no se encamina hacia la gobernabilidad capitalista ni a la fragmentación de los sectores populares; por el contrario su fin es la equidad y el acceso a la educación y la salud en aras del bienestar social. En este tipo de desarrollo se integran los planes nacionales, provinciales y municipales para aprovechar los flujos exógenos que puedan alimentarlo, junto con las capacidades y recursos endógenos. A la vez la coexistencia de varios planes hace más compleja la dirección de los procesos de desarrollo y provoca ineficiencias en el empleo de las potencialidades locales, así como la generación y la asignación de recursos de acuerdo con las prioridades estratégicas (Lazo *et al.*, 2007). Por tanto, la búsqueda de formas más eficaces de gestión es una necesidad actual de las administraciones públicas. Se considera que la adecuada gestión de los conocimientos, tanto endógenos como exógenos, resultará factor fundamental potenciador del desarrollo local.

### **El conocimiento y su gestión en el contexto local**

El conocimiento ha sido enfocado durante siglos desde una perspectiva epistemológica asociado al desarrollo intelectual de las personas. Desde el punto de vista organizacional está relacionado con los procesos que permiten su creación y movilidad; visto así, se encuentra muy relacionado con la información y el aprendizaje. El conocimiento surge como resultado de la asimilación de la información a través del aprendizaje (Lloria, 2004). Este proceso de aprendizaje va a estar condicionado por las aptitudes, valores y principios de los individuos. Este proceso puede ocurrir tanto a nivel individual, grupal y organizacional como entre organizaciones y produce un tipo de conocimiento característico para cada nivel de aprendizaje. El conocimiento en el ámbito local constituye un recurso que permite interpretar el municipio y su entorno; a la vez que confiere a las personas, grupos y organizaciones de la capacidad de acción para solucionar problemas y obtener resultados.

Para que el conocimiento aporte valor al desarrollo local debe ser correctamente gestionado. De esta manera se considera que la gestión del conocimiento para el desarrollo local constituye el conjunto de políticas y acciones encaminadas a potenciar los factores que facilitan los procesos de creación, identificación, captura, transferencia, protección y aplicación del conocimiento en los niveles ontológicos: individual, grupal, organizacional e intraorganizacional.

Además, la gestión del conocimiento en el ámbito local constituye una capacidad dinámica en los procesos de desarrollo y permite que un territorio reaccione más rápida y eficazmente a los cambios ocurridos en el entorno para configurar o reconfigurar su base de recursos y capacidades. Para que la gestión del conocimiento aporte valor en el desarrollo local debe potenciarse los factores que la facilitan, por lo que resulta importante que los directivos locales los conozcan.

## Factores facilitadores de la gestión del conocimiento en el desarrollo local

Para la identificación de los factores facilitadores se tomaron en consideración las aportaciones de los modelos de Nonaka y Takeuchi (1995), Tejedor y Aguirre (1998), Leonard y Sensiper (1998), Andersen (1999), Prieto (2003), Lloria (2004), Gómez (2009), Carballo (2010) y Boffill (2010). A diferencia de los factores identificados en los modelos de Boffill (2010) y de Carballo (2010), los mencionados pertenecen al contexto empresarial. En la tabla se muestran los modelos, los factores facilitadores y los procesos facilitados.

### Factores facilitadores de la gestión del conocimiento

Modelos	Factores facilitadores	Procesos
Espiral del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).	Intención o propósito compartido Autonomía Fluctuación y caos creativo Redundancia de información Variedad Confianza y compromiso	Socializar (tácito-tácito) Exteriorizar (tácito-explícito) Combinar (explícito-explícito) Interiorizar (explícito – tácito)
Modelo de KPMG (Tejedor y Aguirre, 1998).	Comportamiento y mecanismos de Aprendizaje Compromiso firme de líderes y trabajadores hacia el aprendizaje Desarrollo de infraestructuras	Crear Captar Almacenar Transmitir Interpretar
Leonard y Sensiper (1998).	Comunidades de prácticas Abrasión creativa	Generación de ideas Desarrollo Prueba Adopción Ventas Implementación y servicio posventa
Knowledge management tool (Andersen, 1999)	Liderazgo Cultura Tecnología Medición	Identificar Capturar Adaptar Organizar Aplicar Compartir Crear
Modelo de gestión del conocimiento Prieto, 2003).	Elementos de gestión técnicos-estructurales Elementos de gestión socioculturales	Explotación Exploración
Facilitadores y creación de conocimiento (Lloria 2004).	Diferenciación Integración horizontal y vertical Propósito Autonomía Fluctuación y caos creativo Redundancia Variedad Confianza y compromiso	Creación del conocimiento
Modelo de evaluación del conocimiento en Empresas de Manufactura (Gómez, 2009)	Cultura y liderazgo Comunidades de prácticas Memorias corporativas y patentes Tecnologías de información y comunicaciones (TIC)	Creación Identificación y adquisición Clasificación y almacenamiento Aplicación y actualización Transferencia Medición
continúa		

<b>Factores facilitadores de la gestión del conocimiento (continuación)</b>		
<b>Modelos</b>	<b>Factores facilitadores</b>	<b>Procesos</b>
(Carballo, 2010)	El grupo gestor y de interfaces (GGI) Puesto de enlace (PE) Puesto integrador (PI) Equipos o departamentos integradores Diseño de redes o <i>Spider's Web</i> Estructura paralela de equipos o estructura paralela de aprendizaje (EPA)	No explícito
Modelo de desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación (Bofill, 2010)	Liderazgo del gobierno La participación de los actores La colaboración El estímulo de las alianzas estratégicas La formación de redes.	Diagnosticar Vigilar Evaluar Enriquecer Optimizar Proteger

Es importante señalar que el conjunto de factores no constituye la suma de todos y cada uno de los propuestos en los trabajos analizados. Partiendo de este principio se realizó una agrupación y síntesis que permitió seleccionar 9 factores como facilitadores de la gestión del conocimiento para el desarrollo local. Se utilizó el método de experto Delphi para la contextualización de los factores. Aquellos identificados y contextualizados como facilitadores de la gestión del conocimiento en el desarrollo local son:

1. *Liderazgo local*: constituye la fuerza motriz principal de la gestión del conocimiento para el desarrollo local. Es factor impulsor de los demás. El liderazgo comprometido hacia la gestión del conocimiento local debe facilitar la identificación de los conocimientos más relevantes y dar a conocer a todos los niveles la importancia de la gestión del conocimiento como instrumento indispensable para alcanzar las metas estratégicas. Así como estimular el desarrollo de una cultura orientada a tales efectos, no castigar los errores creativos e incentivar la confianza y el comprometimiento de las personas para que compartan sus conocimientos; además debe apoyar tanto moral como materialmente las acciones orientadas al desarrollo de infraestructuras vinculadas a la gestión del conocimiento; el líder debe estimular la capacitación según las necesidades locales como mecanismo para desarrollar conocimientos y habilidades, y debe contribuir a la medición local. Este tipo de liderazgo debe ser coherente desde la máxima dirección municipal hasta los subordinados a todos los niveles.

2. *Planeación estratégica local*: constituye la proyección de las aspiraciones de desarrollo del territorio. Desde el punto de vista de la gestión del conocimiento este factor facilita la definición de las aspiraciones locales proyectadas al futuro en dependencia de la base de conocimientos existentes, las características del municipio y su entorno. En este sentido las organizaciones locales tienen que estar alineadas con las directrices de la planeación estratégica del gobierno local. Resulta necesario que el municipio tenga una visión formulada así como la identificación de la brecha de conocimientos que retarda la implantación de la estrategia de desarrollo local. Esto permite generar las acciones o políticas encaminadas al desarrollo del conocimiento y sus flujos para el éxito local.

3. *Formación local*: representa el potencial de conocimientos, habilidades y valores para el desarrollo local. Las organizaciones locales comprometidas a desarrollar el capital humano deben invertir recursos tangibles e intangibles en capacitar de acuerdo

a las necesidades estratégicas de estas y las necesidades de conocimiento de los actores locales.

4. *Cultura de gestión local del conocimiento*: expresión del saber y el actuar de las personas en el contexto local, respecto a la gestión del conocimiento. En este tipo de cultura se estimula e incentiva el compartir conocimientos y las personas tienen libertad de desarrollarlos sin temor de ser castigados por cometer errores creativos. La confianza, el compromiso, la autonomía, la innovación y el ambiente de aprendizaje forman parte de esta cultura.

5. *Medición local*: constituye el sistema de mecanismos que permite comprobar si los comportamientos y resultados reales se ajustan a los comportamientos y resultados esperados. Cuando la realidad se corresponde con lo esperado se abre una oportunidad para identificar aquellas prácticas, habilidades o experiencias que deben ser retenidas e institucionalizadas; en cambio cuando existe una brecha entre lo esperado y lo real se identifican los factores que inciden en el resultado y se determinan acciones para encauzarlos de manera positiva. Los mecanismos de medición considerados como facilitadores en el desarrollo local son los del monitoreo y evaluación de la gestión del conocimiento, los sistemas de medición de la calidad, sistemas de evaluación del desempeño y los sistemas de contabilidad, entre otros.

6. *Mecanismos de estimulación local*: las formas que se utilizan para premiar el desarrollo y compartimiento del conocimiento que aporta valor al desarrollo del contexto local. Los mecanismos de estimulación local deben visualizarse por todos los actores en el municipio para estimular el desarrollo y socialización de conocimientos.

7. *Infraestructura local de gestión del conocimiento*: conjunto de medios y servicios que facilitan el flujo de información y conocimiento en todas direcciones, como por ejemplo: los sistemas de vigilancia del entorno, transferencia y procesamiento de información y conocimiento. Resulta vital en este tipo de infraestructura desarrollar responsabilidades de gestión del conocimiento.

8. *Variedad local*: diversas formas en que se refleja la complejidad del contexto local y su entorno con relación a la gestión del conocimiento: las redes de gestión del conocimiento —condicionadas por la cantidad de conexiones e interacciones tanto dentro como fuera del contexto— y las comunidades de prácticas locales, en las cuales se organizan actores locales de acuerdo a un tema de interés particular para intercambiar experiencias y desarrollar habilidades. Así se crea un contexto adecuado para el aprendizaje y el desarrollo de nuevos conocimientos.

9. *TIC local*: conjunto de equipos y programas informáticos que favorecen el desarrollo de la información, el conocimiento y sus flujos en el contexto local. Dentro de los equipos se encuentran las computadoras, tecnologías inalámbricas, telefonía, tecnologías de redes, entre otros. Los programas informáticos pueden ser diversos: sistemas de bases de datos, intranet local, blogs, chat, fórum, programas de inteligencia artificial, entre otros.

El éxito del proceso de gestión del conocimiento en el desarrollo local está en dependencia de la coherencia de la manifestación de los factores facilitadores. Esta debe verse en dos perspectivas; la primera debe darse en cada subsistema de subordinación local del municipio; la segunda depende del éxito de la primera para encauzar la manifestación global, no vista como la suma de cada subsistema local sino como un sistema que interactúa y se complementa para generar sinergias en todas direcciones.

## CONCLUSIONES

Los estudios precedentes sobre el tema de gestión del conocimiento están principalmente enfocados hacia el contexto empresarial; se encontró poca evidencia de estos en el contexto local.

Se identificaron 9 factores que facilitan la gestión del conocimiento en el desarrollo local, los cuales deben ser correctamente estimulados para que tengan un impacto positivo sobre este.

## REFERENCIAS

ALBURQUERQUE, F. (2001). *Desarrollo económico local y cooperación descentralizada para el desarrollo: desarrollar lo local para una globalización alternativa*. San Sebastián, País Vasco: HEGOIA, Euskal Fundazioa

ANDERSEN, A. (1999). *El management del siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.

BARREIRO, F. (2000). *Desarrollo desde el territorio. A propósito del desarrollo local*. [en línea] Recuperado el 10 de julio de 2010, de <http://www.redel.cl/documentos>.

BECERRA, F. A. (2008). *Guía de estudio Teorías sobre el desarrollo. Maestría en Ciencia, Tecnología y Sociedad*. Cuba: Universidad de Cienfuegos.

BECERRA, F. A. (2005). Evolución del concepto de desarrollo e implicaciones en el ámbito territorial: experiencia desde Cuba. *Economía, Sociedad y Territorio*, 5 (17), 85-119.

LLORIA, MARÍA BEGOÑA. (2004). *Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. Un estudio empírico en las grandes empresas españolas*. Valencia, España: Universidad de Valencia.

BOFFILL, S. (2010). *Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay*. Tesis doctoral no publicada. Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas, Matanzas.

CARBALLO, E. (2010). *Universidad, gestión del conocimiento e innovación en el desarrollo local y territorial*. Ponencia presentada en Universidad 2010, Ciudad de La Habana, Cuba.

CITMA (Ministerio de Tecnología y Medio Ambiente) (2001). *Política para la introducción de la gestión del conocimiento en las entidades cubanas*. La Habana: Autor

GÓMEZ, M. (2009). *Desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión de conocimientos en empresas de manufactura*. Madrid, España: Departamento de Ingeniería de Organización, Universidad Politécnica de Madrid.

GONZÁLEZ, R. (2007). La gestión del desarrollo local con un enfoque integrador. *Retos de la Dirección*, 1(1), 45-62.

LAGE, A. (2007). Propiedad y expropiación en la economía del conocimiento. [en línea]. Recuperado el 2 de agosto de 2010, de <http://www.cubadebate.cu/opinion/2007/01/04/propiedad-y-expropiacion-en-la-economia-del-conocimiento/>

LAZO, C., FERNÁNDEZ LORENZO, R. y CASTILLO ORTEGA, Y. (2007). Concepciones sobre desarrollo local. Experiencias en el Sistema de Dirección en Pinar del Río. *Revista Economía y Desarrollo*, 1, 12-35.

LEONARD, D. & SENSIPER, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, 40(3), 112-132.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: The Oxford University Press.

NÚÑEZ, J., MONTALVO, L. F. y PÉREZ, I. (2006). Universidad y desarrollo social basado en el conocimiento: nuevas estrategias desde lo local. En Trilce, E. (Ed.), *Innovaciones creativas y desarrollo humano*. Montevideo, Uruguay: Ediciones Trilce.

PRIETO, I. M. (2003). *Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador*. Tesis doctoral no publicada. Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Valladolid, Valladolid, España.

TEJEDOR, B. y AGUIRRE, A. (1998). Project Logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, LIII (164).

VÁSQUEZ-BARQUERO, A. (1988). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*. Madrid, España: Editorial Pirámide.