



# A GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO LOCAL. CASO DE ESTUDIO FLORENCIA-CUBA

Knowledge administration  
for the local development.  
Florence- Cuba Case of study

Niria Castillo Arzola\*  
Julio V. Santana Cruz\*\*



\* Máster en Ciencias. Profesora auxiliar, filial universitaria de Florencia, Universidad de Ciego de Ávila, Florencia – Cuba, [niria@sum.unica](mailto:niria@sum.unica)

\*\* Máster en Ciencias. Profesor auxiliar, Especialista Municipal del CITMA, Florencia – Cuba, [esplorencia@fica.inf.cu](mailto:esplorencia@fica.inf.cu)

Fecha de recepción: 04 de agosto de 2014

Fecha de aceptación: 27 de octubre de 2014

## Cómo citar / How to cite

Castillo, N. y Santana, J.V. (2014). La gestión del conocimiento para el desarrollo local. Caso de estudio Florencia-Cuba. *TRILOGÍA. Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 6(11), 91-103.

**Resumen:** el propósito de la presente investigación es valorar la estrategia de desarrollo local del municipio de Florencia, desde la gestión del conocimiento, y sugerir acciones para el entrenamiento de sus gobernantes en este tema. Para alcanzar el objetivo propuesto, además de realizar un análisis de la bibliografía actualizada, se utilizaron como métodos empíricos para la obtención de información, el análisis de documentos y los grupos de discusión. La población que se estudiará la integran la totalidad de los miembros del Consejo de la Administración Municipal (19) y los del grupo científico asesor del gobierno (15). Se concluye que en la estrategia de desarrollo local del municipio de Florencia sí se identifica la gestión del conocimiento con capacitación, por ende no existe una planificación sobre las redes, flujos de información y de conocimientos requeridos, para solucionar aquellos problemas que lastran la calidad de vida de la población. Asimismo, se sugiere un sistema de acciones que contribuye al entrenamiento de los gobernantes en la utilización de la gestión del conocimiento para el desarrollo. La conclusión a la cual se arriba con el presente estudio es que la gestión del conocimiento y el desarrollo local forman un par dialéctico necesario para el logro de la autogestión territorial, situada en el entramado de los contextos nacionales e internacionales.

**Palabras clave:** estrategia, desarrollo local, gestión del conocimiento.

**Abstract:** the purpose of this investigation is to assess -from the perspective of knowledge management- the local development strategy of the Municipality of Florencia, and to suggest actions to train their policy makers on this issue. To achieve this objective, in addition to an analysis of the updated literature, document analysis and discussion groups were used as empirical methods for collecting the information. The population to be studied is composed of all the members of the Council of the Municipal Administration (19 people) and the government scientific advisory team (15). We conclude that, in the local development strategy of the municipality of Florencia, knowledge management and training are identified, hence there is no planning on

networks, information and knowledge flows which is required to solve the problems that hinder the quality of life of the population. Likewise, a set of actions that contribute to the training of policy makers in the use of knowledge management for development is suggested. To conclude, the present study suggests that knowledge management and local development form a dialectical relationship required for achieving territorial self-management, within the framework of national and international contexts.

**Keywords:** strategy Local development, administration of knowledge.

## INTRODUCCIÓN

Quizás nunca, como en este preciso momento, haya sido tan crucial entender que desarrollo no equivale a crecimiento económico macro. Pues más que documentos, discursos o tratados, el desarrollo implica protagonistas bajo la forma de actores sociales determinados, una dimensión local dónde arraigarse, una manera de entender la integración social y la cooperación, una asimilación crítica de las corrientes mundiales y las experiencias afines.

Las teorías del desarrollo concuerdan con el hecho de que los modelos neoliberales no han asegurado el bienestar y calidad de vida que preconizaban, por lo que se requieren nuevas fórmulas que reviertan las limitantes del desarrollo que existen. Una mirada al escenario de lo micro, de lo local-regional, es una opción digna a tener presente en este momento histórico.

El desarrollo local es una alternativa de solución ante la pobreza para muchos países del mundo. En América Latina el fracaso de modelos autoproclamados como exitosos dio la razón al importante escritor Eduardo Galeano, cuando con una mirada fatalista expresó que «el desarrollo es como un barco que tiene más naufragos que navegantes» (Zabala y otros, 2012, p. 4).

La crisis económica de los años 90 en Cuba impulsó la búsqueda de alternativas emergentes que permitieran mitigar sus efectos, incluso garantizar la supervivencia de la población, esto unido al auge que durante esta década tomó el proceso integracionista de América Latina, que entre sus múltiples acciones incluye los intercambios académicos, propició el surgimiento de una visión del desarrollo local poco conocida y utilizada en el país.

Es en este contexto que emerge una experiencia del Centro de Estudios de Desarrollo Local y Comunitario (CEDEL) que propone un desarrollo local basado en el empoderamiento de los gobiernos locales y partiendo de un modelo que fomenta la autogestión y el uso de recursos locales de todo tipo: humanos, naturales, materiales, espirituales y patrimoniales, así también como la descentralización de decisiones y funciones en temas vinculados con la escala municipal, y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población, mediante mayores y variadas producciones y eficientes sistemas de servicios.

---

La comunidad científica de CEDEL aborda las dimensiones que debe tener el desarrollo local, estas son: la institucional, la económico-productiva, la sociocultural y la ambiental. No existen entre ellas relaciones de prioridad o verticalidad, se hace necesaria la sinergia entre todas para poder lograr el sueño de municipio que se desea construir.

---

Uno de los instrumentos fundamentales que propone CEDEL para que la gestión del gobierno municipal sea exitosa, es la estrategia de desarrollo local, identificando lo local con el municipio, y plantea para su conformación la siguiente metodología: Identificación de los potenciales, identificación de barreras para el desarrollo, reconocimiento del contexto, la visión o sueño común que se desea construir,

aliados y fuentes de financiamiento, prioridades o líneas estratégicas y por último, se vislumbran los programas y proyectos (Guzón, 2011).

CEDEL coordina en Cuba un programa de alcance nacional denominado Programa de Desarrollo Local (PRODEL) el cual tiene como objetivo el potenciar las capacidades para que los gobiernos locales impulsen el desarrollo desde sus potencialidades. El mismo actúa de forma directa en 26 de los 168 municipios que posee Cuba, el municipio de Florencia es uno de ellos.

En diciembre del 2009, con la voluntad expresa de la Asamblea Municipal del Poder Popular se confecciona la Estrategia de Desarrollo Local de Florencia con el acompañamiento de CEDEL (Castillo y Santana, 2012).

A partir de ese momento se comienza a transitar el harto empedrado camino del desarrollo local en Florencia, con el concurso de todos los actores sociales que viven, sueñan y trabajan en el territorio.

Ahora bien, si se desea impulsar el desarrollo local se entiende que la palanca esencial estará en desarrollar esencialmente las capacidades del lugar, tanto materiales como intelectuales, precisamente estas últimas constituyen objeto del presente análisis relacionando este aspecto con la gestión del conocimiento, término que se metaforiza en «sociedad del conocimiento», «sociedad inteligente», «sociedad que aprende» y otros.

Lo cierto es que a partir del siglo XX el conocimiento y la ciencia empezaron a jugar un papel preponderante en el desarrollo y esto ha ido «in crescendo»; también es veraz que una visión moderna del conocimiento exige cambiar algunos enfoques tradicionales, el conocimiento no puede verse solo como algo externo y anterior, todas las personas son portadoras de conocimiento, es responsabilidad de los actores sociales el aportar al desarrollo local reflexionando sobre las prácticas, es imprescindible comprender que por lo tanto no es solo bueno el conocimiento que viene

de «arriba» y del «pasado» sino algo que se construye día a día, que se debe y puede intercambiar, utilizando como herramienta la gestión del conocimiento (Mejía y Colín, 2014).

De acuerdo con las características de esta investigación los autores consideran adherirse a la definición que propone Núñez Jover (2010, p. 34), quien afirma que la gestión del conocimiento: «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». Entre los identificados, este es el concepto más cercano a la realidad concreta que se investiga y permite enriquecer la visión epistémica en cuanto a ella.

En esta definición la función social del conocimiento se expresa en la articulación de los diferentes actores entre sí, es bidireccional, partiendo de que todos tienen conocimientos, pero estos nexos son posibles en las redes, en los vínculos, es decir, en el sistema de relaciones que se logra crear en esas redes sociales en las que se produce el diálogo entre los diferentes saberes, a partir de la conexión entre los actores que tienen las necesidades y aquellos que poseen los conocimientos socialmente relevantes, de acuerdo con sus imperativos contextuales, porque independientemente de que todos son importantes, los conocimientos son relevantes en contexto (Núñez, 2014).

Es por ello que aunque el gobierno municipal de Florencia, que es el caso que ocupa, haya elaborado y aprobado una estrategia de desarrollo, esto no asegura el papel determinante que debe jugar el conocimiento en dicho proceso para que el mismo resulte sostenible y auténtico.

En la aplicación de la misma se evidencia que no funcionan las redes internas y externas que conecten las problemáticas detectadas con las fuentes del conocimiento, no posee un instrumento que le permita al gobierno la localización rápida y efectiva de las personas poseedoras

de los conocimientos tácitos requeridos para la solución de situaciones urgentes en la dinámica del municipio, además de las escasas habilidades de los gobernantes para la gestión del conocimiento, por lo que se plantea el siguiente interrogante científico: ¿Cuál es la valoración de la estrategia de desarrollo local de Florencia desde la gestión del conocimiento?

Si se tiene en cuenta lo referido hasta este punto, entonces el objetivo general que se propone alcanzar con el presente trabajo es: valorar la estrategia de desarrollo local de Florencia para la aplicación de un sistema de acciones que contribuyan al entrenamiento de los gobernantes en habilidades de gestión del conocimiento.

## METODOLOGÍA

El estudio es descriptivo-propositivo y el método empírico más utilizado es el observacional, así como otros métodos de carácter teórico que resultan ser el análisis y la síntesis y la inducción-deducción.

## Procedimientos

El presente trabajo se organizó de la siguiente forma:

En un primer momento se escogió la población, se decidió no tomar muestra puesto que los investigadores tenían pleno acceso a la totalidad de la población, posteriormente se realiza una revisión documental. (Estrategia de desarrollo local, actas del consejo de la administración, informes del grupo técnico asesor).

Esta revisión permitió elaborar una valoración de la estrategia de desarrollo local desde la gestión del conocimiento (Anexo 1).

Posteriormente se realizan dos grupos de discusión destinados a los estratos de la población, el primero con el objetivo de identificar las habilidades de los gobernantes en la gestión del conocimiento; y el

segundo, dirigido a diseñar acciones que conllevarán a la utilización de la gestión del conocimiento en el proceso de desarrollo local en Florencia (Anexo 2).

La población estuvo formada por la totalidad de los miembros del Consejo de la Administración Municipal (19), y del grupo científico asesor (15). La selección de la misma estuvo dada por el criterio de que en estos dos estratos se concentran los gobernantes del municipio por una parte y por la otra aquellos técnicos, expertos y científicos que de una u otra manera son los encargados de que se gestione el conocimiento y se utilice para dar solución a los ingentes problemas de la localidad, llámese en este caso municipio. Estos grupos son los que dirigen el desarrollo local y pueden utilizar el conocimiento y la ciencia para su consecución.

---

**Se debe destacar que el Consejo de la Administración Municipal es el órgano de dirección de la administración local, que dirige las entidades económicas, de producción y de servicios de su nivel de subordinación, y su función primordial es promover el desarrollo económico y social de su territorio.**

---

Por su parte, el grupo científico asesor es conformado por el gobierno con profesionales y expertos del municipio y se encarga de asesorar al mismo en materia de ciencia, técnica y en la solución de los problemas sociales, económicos e institucionales del territorio.

## **RESULTADOS**

La revisión y análisis del documento contentivo de la estrategia de desarrollo local permitió arribar a las siguientes consideraciones:

### **Valoración crítica de la estrategia de desarrollo local**

En los últimos tiempos, con la entrada al campo científico de las teorías sobre el desarrollo local, comienzan a proliferar la confección de estrategias que posibiliten este proceso.

Desde el punto de vista de las estrategias de desarrollo local existe gran variedad de metodologías para realizarla, la mayoría de ellas coincide en la necesidad de darle participación al gobierno local en su confección, pero en la práctica lo que prevalece es que sean grupos de asesores o expertos los que la realicen, lo que ha traído como consecuencia que el gobierno de los municipios no las vea como un verdadero instrumento de gestión, pues están recargadas de tecnicismos que impiden llevar a vías de hecho lo planteado.

En el caso de Florencia, la estrategia fue elaborada con participación de los actores sociales involucrados en el desarrollo del municipio. En la caracterización realizada faltaron técnicas que aseguraran la riqueza de los datos, por lo tanto el diagnóstico resultó parcializado y no se evidenciaron un grupo de problemáticas presentes; el enfoque de colocar el acento en las potencialidades veló la realidad, se debe plantear que estudios similares realizados en diferentes municipios de Cuba concuerdan con los resultados alcanzados en la presente investigación (Boffill, 2014 y Suárez, 2014).

El hecho de que los problemas no hayan sido enumerados y explicados ha traído como consecuencia que la estrategia adolezca de un análisis tan importante como es el de la mitigación o solución a los factores que frenan el desarrollo.

Por otra parte, el sistema de indicadores propuestos para medir el desarrollo no ha tenido en cuenta el enfoque hacia la sostenibilidad. En el momento en que se elaboraron se

basaron en las potencialidades y no en los problemas, las fuentes de verificación y los instrumentos no fueron correctamente escogidos por lo que no se ha podido realizar un seguimiento riguroso de los resultados de la implementación de la estrategia. En resumen, la estrategia no ha llegado a convertirse en un instrumento de gestión del gobierno municipal debido a los siguientes aspectos:

- Insuficiente participación comunitaria en la confección y seguimiento de la estrategia.
- Deficiente preparación del grupo gestor de la estrategia en cuanto al establecimiento de indicadores y a la evaluación de la estrategia.
- Inexistencia de un enfoque hacia la sostenibilidad, débil identificación de factores asociados a los recursos naturales y el medio ambiente.
- Deficiente gestión del conocimiento y se asume una posición reduccionista al concebir una línea estratégica basada sólo en la «capacitación».
- Carácter pragmático de la estrategia. En su afán de eliminar tecnicismos, no aprovecha todo el conocimiento acumulado sobre el tema y simplifica la elaboración de la misma, por lo que su carácter científico se ve afectado.
- No existe un análisis de los problemas en las diferentes dimensiones estudiadas.
- Diagnóstico incompleto, faltan técnicas y fuentes de información para el logro de un trabajo más acabado y que permita convertirla en un instrumento para la toma de decisiones a nivel local.
- Insuficiencia de la articulación lograda entre los diferentes actores del desarrollo local.
- La estrategia no permite identificar la sinergia requerida entre problemas, las potencialidades y las barreras y las líneas estratégicas, por lo que objetivos metas e indicadores aparecen descontextualizados e incorrectamente redactados.
- No se convierte en un instrumento que realmente guíe al desarrollo local.

Se evidencia, entonces, la necesidad de actualizar la estrategia local del municipio Florencia desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, este valioso instrumento es avalado por un número nada despreciable de investigaciones.

Es cierto que la mayoría de los resultados científicos que se han divulgado sobre la gestión del conocimiento y su relación con el desarrollo concuerdan más con el campo empresarial que con la administración pública y el desarrollo local, así lo atestiguan estudios realizados en diferentes latitudes (Albagli & Maciel, 2007), (Albornoz & Alfaraz, 2006), (Casanova, 2009) y (Chua, 2009).

En Cuba se publican estudios que presentan la gestión del conocimiento como un instrumento no exclusivo del mundo empresarial y sí como una herramienta del desarrollo, en sentido general y muy apegado a la resolución de problemas sociales; el potencial humano que se exhibe en estos momentos es el resultado de la socialización y transferencia del conocimiento y de considerarse este como un recurso valioso y que debe ser compartido para que realmente cumpla con su función.

Implementar un sistema de acciones que contribuya a desarrollar habilidades de gestión del conocimiento en los gobernantes resulta imprescindible en Florencia para que la estrategia de desarrollo local cumpla realmente la función de planeación para la que fue diseñada.

Cuando se habla de sistema se está presumiendo que todas las acciones planificadas posean una coherencia interna de forma tal que, una sin la otra, no pueda lograr el objetivo para el cual está diseñada.

Para lograr el entrenamiento en habilidades de gestión del conocimiento se puede diseñar un sinnúmero de acciones, se recomiendan capacitaciones, entrenamientos, diseño de proyectos, talleres de socialización de conocimientos,

creación de repositorios de información, establecimiento de redes de actores sociales, realización de experiencias fundamentadas, diseño de manuales de buenas prácticas y otras (Lage, 2013 y Alarcón, 2012).

Los sistemas de gestión de la información y el conocimiento constituyen las metodologías que más aportan para la selección de acciones que pudieran elevar el entrenamiento en gestión del conocimiento. Hay que tener en cuenta

que estos sistemas se aplican generalmente en el marco empresarial, por lo que su aplicación en el campo del gobierno municipal debe ser revisada y contextualizada (Figueredo & Anderson, 2010), (Kebede, 2010) y (Kuramoto, 2009).

Los grupos de discusión efectuados con la población escogida y las experiencias reseñadas en la bibliografía revisada permitieron el diseño de las siguientes acciones:

**Tabla 1.** Sistema de acciones encaminado al desarrollo de habilidades en gestión del conocimiento dirigido a gobernantes

<b>Componente:</b> participación comunitaria						
<b>Objetivo:</b> elevar el número de planteamientos resueltos con participación comunitaria desde el conocimiento						
<b>Debilidad o necesidad</b>	<b>Acciones</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>				
Deficiente realización de diagnósticos participativos por circunscripción	1. Elaboración de los diagnósticos participativos	1.1 Elaboración de guía metodológica para realizar diagnóstico	Guía elaborada	Documentos grupo de trabajo comunitario integrado del municipio	Febrero 2014	J de grupo trabajo comunitario
		1.2 Talleres de capacitación sobre diagnóstico participativo	Número de talleres realizado entre número de planificados	Relatorías de talleres en documentos grupo de trabajo comunitario	Mayo-septiembre 2014	J de grupo trabajo comunitario
		1.3 Taller de socialización de los diagnósticos obtenidos	Número de talleres realizado entre número de planificados	Relatorías de talleres en documentos grupo de trabajo comunitario	Sep-dic 2014	J de grupo trabajo comunitario
		1.4 Evaluación del cumplimiento del plan de acción emanado de los diagnósticos en las rendiciones de cuenta del delegado a sus electores	Número de planteamientos resueltos con participación comunitaria	Documentos de la secretaría de la Asamblea Municipal del Poder popular	Según rendiciones de cuenta	Secretaría de la Asamblea Municipal del Poder popular
	2. Confección de proyectos comunitarios	2.1 Impartición del curso de metodología de la investigación cualitativa y metodología de autodesarrollo comunitario	Número de proyectos de autodesarrollo comunitarios realizados	Proyectos comunitarios en cultura e INDER	Mayo 2014	J de grupo trabajo comunitario
		2.2 implementación de los proyectos de autodesarrollo comunitario	Cambios en los estilos de vida de la comunidad	Indicadores de la estrategia de desarrollo local	Junio 2014	Coordinador del grupo para el desarrollo local

**Tabla 2.** Sistema de acciones para la preparación del grupo científico asesor en gestión del conocimiento

<b>Componente:</b> preparación del grupo técnico asesor						
<b>Objetivo:</b> lograr el funcionamiento eficiente del grupo técnico asesor						
<b>Debilidad o necesidad</b>	<b>Acciones</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de verificación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>				
Insuficiente capacitación en los temas de: gestión del conocimiento, confección de programas que emanan de las líneas estratégicas, evaluación y confección de indicadores de la estrategia de desarrollo local	1. Elaboración de los programas de cada una de las líneas estratégicas	1.1 Realización de talleres para la elaboración de la metodología en la confección de programas por cada una de las líneas estratégicas ( anexo 3)	Guía metodológica elaborada	Documentos del grupo de desarrollo local	Todos los viernes de mayo 2014	Coordinador del grupo de desarrollo local
		1.2 Confección de los estudios requeridos para asegurar la calidad de los programas en los temas de alimentación; materiales de la construcción y desarrollo de la industria y energía renovable; calidad ambiental; condiciones de vida de la población, y necesidades de gestión del conocimiento.	Trabajos investigativos realizados	Presentación de los mismos en eventos	Año 2014	Coordinador del grupo de desarrollo local
		1.3 Construcción de mapas que permitan facilitar la toma de decisiones	Mapas hechos	Programas	Enero 2014	Coordinador del grupo de desarrollo local
	2.- Satisfacción de las necesidades de capacitación	2.1 Impartición del diplomado de gestión del conocimiento para el desarrollo local	Número de proyectos confeccionados	Proyectos elaborados	Diciembre 2014	Coordinador del diplomado
		2.2 Realización de talleres que permitan construir los indicadores idóneos para medir el desarrollo local	Cambios en los estilos de vida de la comunidad	Indicadores de la estrategia de desarrollo local	Julio 2014	Coordinador del grupo para el desarrollo local
		2.3 Medición del desarrollo local			Abril 2014	Coordinador del grupo para el desarrollo local

## CONCLUSIONES

El entorno territorial y la gestión municipal de manera integrada son condiciones que inciden de modo relevante en la gestión del conocimiento para el desarrollo local, porque el entorno territorial constituye el escenario donde se despliega la gestión municipal, que a la vez lo condiciona y le puede cambiar su configuración. Los dos permiten de manera conjunta los procesos del desarrollo local, que se hace más pertinente de acuerdo con la iniciativa con que se realice la gestión municipal a partir de las características propias del entorno territorial.

Al valorar la estrategia de desarrollo local, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, se observan limitaciones, sobre todo referidas al carácter reduccionista con respecto al término de gestión del conocimiento, puesto que se identifica con capacitación y por ende no existe una planificación sobre las redes y flujos de información requeridos para solucionar aquellos problemas que requieran del conocimiento ya sea explícito o tácito.

Las acciones diseñadas constituyen una aproximación para elevar la preparación de los actores involucrados en el proceso de desarrollo local del municipio de Florencia, su



instrumentación permite que la gestión del conocimiento se utilice en virtud del desarrollo de un territorio.

## REFERENCIAS

- 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» (24 de mayo)*. La Habana. Carta GUCID No. 8. Julio 2012. Recuperado de <http://www.vriep.uh.cu/ctsu1/?q=content/publicaciones>
- 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). Regional and National Innovation Systems for Development, Competitiveness and Welfare: the Government-Academia-Industry Partnership (theory, problems, practice and prospects). Saratov, Volga Region, Russia. Recuperado de <http://www.ie.ufrj.br/redesist>
- Albornoz, M. y Alfaraz, C. (2006). *Redes del conocimiento: construcción, dinámica y gestión*. Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT). Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.ricyt.org>
- Boffill, S. (2014). Educación Superior, conocimiento e innovación para contribuir al desarrollo local. Caso Yaguajay. En J. Núñez, *Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local* (pp. 357-373). La Habana: Félix Varela.
- Casanova, F. (2009). Desarrollo local, tejidos productivos y formación. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/.../index.htm>
- Castillo, N., y Santana, J. (15 de febrero de 2012). *Estrategia de desarrollo local de Florencia. Congreso Universidad 2012*. La Habana: Cuba.
- Chua, A. Y. K. (2009). The dark side of successful knowledge management initiatives. *Journal of knowledge management*. Emerald Group Publishing Limited, 13(4), 32-40. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com.focus.lib.kth.se/journals.htm?article>
- Guzón, A. (2011). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local*. La Habana: CAMINOS.
- Lage, A. (2013). *La economía del conocimiento y el socialismo*. La Habana: Academia.
- Kebede, G. (2010). Knowledge management: An information science perspective. *International Journal of Information Management*. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VB4-4YTD7KJ1/2/9584>
- Kuramoto, J. (2009). *Sistemas de innovación tecnológica*. Recuperado de <http://foroconomía.org>.
- Mejía, M. I., & Colín, M. (2014). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Trilogía*, 9, 25-35. Recuperado de <http://trilogia.itm.edu.co>
- Núñez, J. (2010). *Conocimiento académico y sociedad*. La Habana: UH.
- Núñez, J. (2014). *Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local*. La Habana: Félix Varela.
- Santana, J., & Castillo, N. (2014). Sistema de gestión del conocimiento para el desarrollo comunitario en una circunscripción del municipio Florencia. En J. Núñez, *Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local* (pp. 341-355). La Habana: Félix Varela.
- Suárez, G. (2014). La gestión universitaria del conocimiento y la innovación para el desarrollo local: resultados en el Centro Universitario Municipal de Aguada de Pasajeros. En J. Núñez, *Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local* (pp. 375-387). La Habana: Félix Varela.

Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. Int. J. *Production Economics* 125. Recuperado de <http://www.elsevier.com/locate/ijpe>

Zabala, M., García, C., Pérez, V., Iñiguez, L., Espina, M., Padón, M., y otros (2012). ¿Qué desarrollo? *Temas*, 4-17.

## ANEXOS

### Anexo 1. Revisión de documentos

**Objetivo:** Identificar los aspectos de la gestión del conocimiento presentes en los documentos.

**Documentos:** Estrategia de desarrollo local, actas del Consejo de la Administración Municipal, informes del grupo técnico asesor

Aspectos a evaluar

- Potencialidades
- Barreras
- Visión, Misión
- Principales problemas
- Líneas estratégicas
- Programas derivados de las líneas estratégicas
- Proyectos a ejecutar
- Análisis del tema del desarrollo local
- Procedimientos, acuerdos y formas de solucionar los diferentes problemas a resolver
- Uso del conocimiento en la solución de problemas
- Habilidades de los gobernantes para adquirir, utilizar y transferir el conocimiento necesario para su labor

## Anexo 2. Grupo de discusión uno dirigido al CAM

**Objetivo:** Elaborar recomendaciones para implementar la gestión del conocimiento en lo local

### I A- Introducción

Gracias por venir, su presencia es importante. Describo que es un grupo de discusión.

### B- Finalidad

- Se desea conocer las recomendaciones que ustedes darían para utilizar la gestión del conocimiento como instrumento del desarrollo
- Estoy interesada en sus ideas, comentarios y sugerencias
- No hay preguntas correctas o incorrectas
- Todos los comentarios son bien percibidos
- Opiniones diferentes

### C- Procedimiento

- Levantando la mano

### D- Introducciones de los participantes

- Nombre, edad.

### II- Percepciones generales referidas a la gestión del conocimiento:

¿Qué es el conocimiento?, ¿qué características tiene?

¿Qué es la gestión?

¿Qué es la gestión del conocimiento?

### III- Papel de los gobernantes:

¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para integrar la gestión del conocimiento en el accionar diario encaminado al desarrollo del territorio?

¿Están preparados los gobernantes para interactuar con la gestión del conocimiento?

¿Cómo se puede preparar a los gobernantes?

¿Qué temas?

¿Utilizando qué formas organizativas?

**Anexo 3.**

Resultado del taller efectuado en el seno del grupo técnico asesor para la confección de programas.

Pasos metodológicos para la confección de programas derivados de las líneas estratégicas de la Estrategia de Desarrollo local de Florencia.

- 1 Diagnóstico (potencialidades, barreras, análisis prospectivos, todo ello basado en estudios técnicos realizados, con la perspectiva de la utilización del conocimiento para la solución de los problemas y logrando que la FUM y el CITMA cumplan su papel de dinamizadores de los fujos de información).
2. Implementación del programa.

Plan de actividades	Mecanismo de funcionamiento	Participantes	Responsable	Indicadores de evaluación
Aquí puede referirse a acciones, servicios y proyectos	¿Cómo va a implementarse?			Estos indicadores deben ser según el caso de proceso, de resultado y de impacto

Posible índice de estructuración del programa:

- 1: Título, duración
- 2: Introducción (justificación del programa y su relación con la estrategia de desarrollo local y otros programas, caracterización del territorio, oportunidades y barreras del contexto), Diagnóstico (línea base) y Objetivos
- 3: Plan de acción (actividades, responsables, indicadores de cumplimiento de la acción, fecha de cumplimiento, participantes, recursos)
- 4: Evaluación (instrumentos que se utilizaron para el diagnóstico)
- 5: Anexos (estructura de la gestión energética, política energética y medio ambiental, actores involucrados, proyectos)