



Febrero 2017 - ISSN: 2254-7630

## LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DEL CUM, SU INFLUENCIA EN LA CAPACITACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS DEL MUNICIPIO RÍO CAUTO

**Lic. Yuniet Barrero Montoya.**

Centro Universitario Municipal de Río Cauto.

[ybarrerom@udg.co.cu](mailto:ybarrerom@udg.co.cu)<sup>1</sup>

**Lic. Alina Celeste Brull Tamayo.**

Centro Universitario Municipal de Río Cauto.

[abrullt@udg.co.cu](mailto:abrullt@udg.co.cu)<sup>2</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yuniet Barrero Montoya y Alina Celeste Brull Tamayo (2017): "La gestión de conocimiento del CUM, su influencia en la capacitación de cuadros y reservas del municipio Río Cauto", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (febrero 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/02/cum.html>

### **Resumen**

La presente investigación se realizó en el municipio Río Cauto motivada por la inaplazable tarea de desarrollar los cuadros y sus reservar en los momentos actuales de nuestra Revolución; a partir de las principales insuficiencias detectadas en su preparación y superación, las necesidades del territorio, los actores locales y agentes decisivos en la elaboración e implementación de la Estrategia de Desarrollo Local y las potencialidades educativas del CUM como agente relevante en la construcción social de conocimientos. Para ello se realizó un sistema de acciones de superación y capacitación que brindan accesoria en determinadas áreas del conocimiento. Su aplicación impactó favorablemente cumpliendo con sus objetivos propuestos al fortalecer la gestión y superación continua de los Cuadros y Reservas de los organismos priorizados y Consejo de Administración Municipal (CAM), elevando su preparación en cuanto de la formación y desarrollo de capacidades y habilidades para enfrentar los complejos problemas colectivos del municipio desde su organismo.

**Palabras clave:** Gestión de conocimiento, capacitación, cuadros y reservas.

### **Abstract**

The present investigation was carried out in the municipality Cautious River motivated by the inaplazable task of to develop the squares and its to reserve in the current moments of our Revolution; starting from the main inadequacies detected in their preparation and superación, the necessities of the territory, the local actors and decisive agents in the elaboration and implementation of the Strategy of Local Development and the educational potentialities of the CUM like excellent agent in the social construction of knowledge. For he/she was carried out it a system of superación actions and training that toast accessory in certain areas of the

<sup>1</sup> Licenciada en Educación en la Especialidad de Educación Primaria. Profesora que atiende Posgrado, Capacitación y el SSPU.

<sup>2</sup> Licenciada en Educación en la Especialidad de Agronomía. Jefa de carrera Ingeniería en Agronomía.

knowledge. Their application impacted fulfilling its objectives proposed when strengthening the administration and continuous superación of the Squares and Reservations of the prioritized organisms and Council of Municipal Administration favorably (CAM), elevating its preparation as soon as of the formation and development of capacities and abilities to face the complex collective problems of the municipality from its organism.

Words key: Administration of knowledge, training, squares and reservations.

## INTRODUCCIÓN.

Desarrollar los cuadros en Cuba, es, una tarea inaplazable del momento que surgió con nuestra Revolución y a la que se le ha puesto gran empeño. Es por ello que en nuestro país la preparación y superación de cuadros y sus reservas ha estado potenciada desde 1987, desarrollando alternativas que partan de una mayor integración nacional de acuerdo a la Estrategia de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno

Y es que en los tiempos que corren, la realidad material se desarrolla a una velocidad inaudita, en medio de una poderosa revolución científico-técnica y las comunicaciones, una globalización asociada a la misma, la internacionalización de la cultura y la "era del conocimiento" que abarca cada vez más aspectos de la actividad material, productiva y social, provocando impactos en áreas evidentes como la tecnología, los procesos productivos, el transporte, entre otros, y en otras no tan visibles a primera vista, como la composición demográfica de la población y la estructura socio cultural de la sociedad.

En estas circunstancias, evidentemente se trata de buscar la excelencia en el desempeño de Recursos Humanos, se precisa de una preparación más integral, a tono con los nuevos requerimientos de la sociedad actual, que contemple los necesarios conocimientos para enfrentar con éxito tales desafíos y alcanzar la indispensable eficiencia, basándose en concepciones y estilos avanzados, de modo que su accionar desde las distintas dimensiones genere un ambiente revolucionario, transformador e innovador que garantice el éxito de sus funciones asumiendo con mayor pertinencias la problemática territoriales, lo que constituye sin lugar a dudas uno de los retos más importantes en cualquier organización.

La capacitación de los dirigentes en las entidades cubanas se ha convertido en un factor clave para su éxito, permitiéndole soportar mejor y de manera más eficiente todos los cambios organizacionales y adaptativos que se dan en la evolución de las empresas, entidades, organismos en la actualidad

Siendo un hecho comprobado que la educación superior es esencial para crear la capacidad intelectual que permite producir, utilizar conocimientos y para promover las prácticas de aprendizaje permanente que requieren las personas para actualizar sus conocimientos y habilidades (Miyahira J. M., 2007)

Considero es oportuno recordar la frase pronunciada por **Ernesto Guevara de La Serna**, en fecha tan temprana como 17 de octubre de 1959, cuando expresó: "... la Universidad es la gran responsable del triunfo o la derrota, en la parte técnica, de este gran experimento social y económico que se está llevando a cabo en Cuba..."

Idea que mantiene su vigencia y es que la misión de la universidad y quienes la conforman, reside en potenciar los procesos de formación humana y profesional, adecuándolos a este nuevo paradigma, para así enfrentar con éxito los desafíos del presente y los dilemas que nos deparará la sociedad en el futuro.

En los momentos actuales de desarrollo de la universidad cubana, alcanza una gran dimensión el proceso conducente a la preparación de los cuadros y sus reservas. Ya que el Ministerio de Educación Superior se ha pronunciado claramente al respecto, al formular entre sus objetivos estratégicos (# 4) la siguiente aspiración: **Elevar el impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas, en coordinación con el gobierno, acorde con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno, y sus reservas** (al que están vinculados los **Lineamientos**: 04, 138, 145, 146, 147 y 153 y los **Objetivos del Partido**: 73, 77 y 78), donde la gestión de conocimiento va ser el eje central de las alianzas estratégicas del CUM y el territorio.

Sin embargo, se observa claramente como una dificultad, que los cuadros de dirección se desarrollan más lentamente que esa realidad material; **La pregunta es:** ¿Se están preparando y superando los cuadros con las condiciones suficientes para dirigir eficazmente esa empresa, basada en esa nueva ciencia, en esos nuevos descubrimientos? La respuesta en sí misma entraña un reto difícil que necesariamente tenemos que encarar.

Tomando en consideración los argumentos anteriores y el diagnóstico de las necesidades de superación hecho en el municipio, la autora considera que los cuadros y reservas del territorio, se encuentran entre las personas claves que precisan de este proceso de gestión de conocimientos teniendo en cuenta su influencia desde la dimensión económica, social, política-administrativa y cultural; lo que les exige extremadamente la competitividad y vigencia de los conocimientos para el éxito de su desempeño como profesional y dirigente.

#### **Principales insuficiencias detectadas.**

- 1- No siempre se realiza un diagnóstico de necesidades de aprendizaje de los cuadros y reservas que correspondan a los requerimientos de su formación y desarrollo profesional directivo.
- 2- Los programas de capacitación que se diseñan y ejecutan no siempre consideran las características específicas de los cuadros y del sector específico en que se desempeñan.
- 3- Falta visión y perfeccionamiento del proceso de capacitación en función de beneficios personales y colectivos que contribuyan a los resultados de las organizaciones en su desarrollo futuro y a la formación y desarrollo de los recursos humanos como factor estratégico para el perfeccionamiento.
- 4- La falta de conocimientos en materia de desarrollo local, de gestión económica y financiera empresarial e insuficiente preparación en temas de dirección.
- 5- Insuficiente uso de la ciencia, tecnología e innovación para resolver los problemas que afectan al municipio.
- 6- Las empresas y organismos en ambos casos, siguen asumiendo la capacitación como un costo y no como una inversión que permita la formación y desarrollo del capital humano en función del desarrollo organizacional.

Por todos los elementos expuestos se plantea el siguiente: **Problema Científico** ¿Cómo influye la gestión de conocimiento del CUM en la capacitación de cuadros y reservas del municipio Río Cauto? y como **Objetivo científico**: Demostrar la influencia de la gestión de conocimiento del CUM en la capacitación de cuadros y reservas del municipio Río Cauto.

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron **Métodos teóricos como**: Histórico-lógico, Inductivo-deductivo, Análisis-síntesis; dentro de los **Empírico se utilizó la** observación estructurada, la encuesta y la entrevista y el **Estadístico Matemático**.

La población está compuesta por 421 cuadros con sus reservas del municipio Río Cauto y la **población** son 215 cuadros y sus reservas de los organismos implicados en la investigación (Poder Popular (CAM), MINED, INDER, MINSAP, José Nemesio, FMC (5 C y R), MINAGRI, MINCUL, CCSF Enrique Moreno, CUM).

#### **LOS CUADROS Y RESERVAS**

##### **1.1 Papel del cuadro en el desarrollo de nuestra Revolución.**

En Cuba, se pudo constatar que el Sistema de Formación de Cuadros ha sido objeto de numerosas investigaciones que a criterio del autor se clasificarían en **tres grandes grupos: las que teorizan acerca del origen, esencia, estructura e importancia del Sistema de Formación de Cuadros**, entre las cuales se encuentran la de Valiente Sandó, P. y otros (1997), Cuesta Santos, A. (1999), Pinto Hernández, M.E. y Gómez Parets, C. (2000), Valiente Sandó, P. (2001) y Manso Díaz, A. (2006); **las que presentan experiencias particulares en la instrumentación del Sistema de Formación de Cuadros**, como la de Linares Borrell, M.A. (2000) y la de Valiente Sandó, P. (2002); y las que abordan sólo la formación de los miembros de la Reserva Especial Pedagógica, entre las que se destacan la de Carrazana Valdés, R. (2001), Fuentes Medina, O. (2002), González Ramírez, J. (2003), Bencomo Cabrera, R. (2004) y Consuegra Hernández, P.E. (2007)

**En el Artículo del Che: El cuadro, columna vertebral de la Revolución**, extraído **Fuente: Che Guevara, Ernesto: Obras. 1957-1967, Casa de las Américas, La Habana, 1970.** Donde se realiza una valoración de las cualidades morales que debe poseer un cuadro, la capacidad intelectual, conocimientos y habilidades, así como la importancia de la superación permanente y actualización *que garanticen el desarrollo impetuoso de nuestra Revolución.*

En criterios planteados el [Presidente del Consejo de Estado y de Ministros de la República de Cuba Raúl Castro Ruz](#), en la *Asamblea Provincial del PCC, en 1999*, se *identifica como elemento clave la necesidad de mejorar la superación y evaluación de los cuadros y sus reservas, para el desarrollo de la vida social del país*, donde explica que los problemas de capacidad y los conocimientos de los dirigentes del Poder popular y de las direcciones administrativas realmente están impidiendo avanzar con mayor celeridad...”

Y el 20 diciembre de 2014, en la clausura del IV Período Ordinario de Sesiones de la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, refiriéndose al mismo tema, agrega: *No es algo que pueda hacerse de la noche a la mañana si queremos tener éxito se requiere un tiempo prudencial para preparar y capacitar... de manera que las decisiones se apliquen de manera adecuada, rectificar oportunamente los errores y de ese modo evitar retrocesos innecesarios.*

### 1.2 ¿Qué es un Cuadro?

**(Ernesto Guevara de la Serna)** Debemos decir que, un cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas. Es un individuo de disciplina ideológica y administrativa, que conoce y practica el centralismo democrático y sabe valorar las contradicciones existentes en el método para aprovechar al máximo sus múltiples facetas; que sabe practicar en la producción el principio de la discusión colectiva y decisión y responsabilidad únicas, cuya fidelidad está probada y cuyo valor físico y moral se ha desarrollado al compás de su desarrollo ideológico, de tal manera que está dispuesto siempre a afrontar cualquier debate y a responder hasta con su vida de la buena marcha de la Revolución. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora de modo que no choque con la disciplina.

### **Ricardo Alarcón en plenaria del V Congreso de PCC lo define**

“Debemos decir que un Cuadro es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a las masas...; es un individuo de disciplina ideológica y administrativa, que conoce y practica el centralismo democrático y sabe valorar las contradicciones existentes en el método, para aprovechar al máximo sus múltiples facetas.....”

### 1.3 Decreto- Ley No. 196

**Según el artículo 2 del Decreto- Ley No. 196** son considerados **cuadros** los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros de Estado, son designados, y los electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de la organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno.

**En el Decreto-Ley Nro. 196, sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, en el capítulo II, artículo 11,** señala que el proceso de selección de los cuadros y sus reservas se fundamenta en las cualidades y méritos individuales que deben poseer los propuestos, cumpliendo los requisitos generales y los específicos, determinados estos últimos, por los objetivos, funciones y facultades establecidas para cada cargo. En el **Artículo 12,** precisa los **requisitos generales** que deben cumplir los cuadros para ocupar cualquier cargo, estos son:

1. comportamiento laboral y personal ético.
2. capacidad de dirección y organización.
3. grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo.
4. dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir.
5. nivel profesional o técnico adecuado.
6. resultados satisfactorios en el trabajo.
7. prestigio y reconocimiento social.

**En el Decreto-Ley Nro. 196, sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, en el capítulo II. En el Artículo 12,** precisa los **requisitos generales** que deben cumplir los cuadros para ocupar cualquier cargo, estos son: comportamiento laboral y personal ético, capacidad de dirección y organización, grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo, dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir, nivel profesional o técnico adecuado, resultados satisfactorios en el trabajo, prestigio y reconocimiento social. Después de seleccionada la reserva y realizada su caracterización debemos **identificar las necesidades de aprendizaje**, lo que para un adecuado análisis pudiéramos dividirla de la siguiente forma:

Individual: (Incluye conocimientos, habilidades y actitudes, la preparación político-ideológico, la preparación para la Defensa.)

Colectiva: Incluye aquellas cuestiones generales propias de un departamento, centro o nivel de dirección, cuya ejecución puede abarcar al conjunto de reservas previstas para los cargos que integran ese equipo.

## **EL CUM Y EL PROCESO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO.**

### **2.1 La nueva universidad.**

La nueva universidad (CUM) con el objetivo de lograr mayor calidad, pertinencia e integración ha propiciado su máximo acercamiento con los municipios. Con este nuevo enfoque se pretende consolidar el trabajo de la universidad mediante sus procesos sustantivos en los territorios y construir instituciones dinamizadora de la gestión de conocimiento y la innovación. Con el surgimiento del CUM como extensión de la universidad se materializa de una forma más concreta la idea planteada por el Ché. Ya que este nuevo modelo educativo ofrece oportunidades inéditas de poner los conocimientos en función de la adecuada formación del recurso humano según el perfil productivo, potencialidades y necesidades del entorno territorial, surgiendo como un nuevo actor colectivo del conocimiento, promotor del aprendizaje, las transformaciones y de forma general el perfeccionamiento social, potencialmente volcado a la innovación, capaz de favorecer la creación de competencias para la asimilación/creación de tecnologías y saberes de significación social, lo que convierte al CUM tal como expresó el Dr. Rodolfo Alarcón Ortiz (*Ministro de la Educación Superior*) citando al Ché “[...]en el centro cultural y científico más importante del municipio”, donde la gestión de conocimiento va ser el eje central de las alianzas estratégicas del CUM y el territorio.

Para lograr esto es necesario por una parte la articulación del trabajo con las Filiales y por otra de esta con los actores del sistema productivo y social del territorio (CITMA, MINED, MINCUL, MINSAP, MINAGRI) y demás organismos colaboradores, investigaciones, innovadores y extensionistas).

Ya que, **Según el reconocido especialista cubano en GC y Dr. Jorge Núñez, 2006** “la gestión del conocimiento consiste en gran medida en colaborar en la identificación de problemas locales que requieran del conocimiento para su solución y contribuir a identificar las organizaciones o personas que pueden aportarlo para luego construir los nexos, las redes y los flujos de conocimiento que permitan la asimilación, evaluación, procesamiento y uso de estos conocimientos.

Como pueden observar el Dr. entiende por **GC** la actividad que permite conectar el conocimiento con las necesidades (económicas, educacionales, culturales, políticas, ambientales, de vivienda, etc.) de una comunidad, sector, etc. **El punto de partida** es contar con una buena información sobre esas necesidades. Ese es el primer acto de la GC; **el segundo** es saber cuáles son las capacidades de conocimiento y tecnologías con que cuento, por ejemplo, en Río Cauto y ponerlas a trabajar; **tercero**: determinar qué capacidades de conocimiento y tecnologías no tengo y determinar quién las tiene (un centro de investigaciones, CITMA, **Estación Territorial de Investigación de Grano** (ETIG), etc); con lo anterior construir redes que permitan el flujo de esos conocimientos y tecnologías; luego disponer de indicadores que permitan evaluar los resultados.

Refiriéndose a la idea anterior también plantea que el CUM en este sentido debe actuar como **agente relevante en la construcción social del conocimiento** y el establecimiento de conexiones que permitan los flujos.

### **El CUM como actor colectivo de la localidad.**

**GUCID** asume que los Centros Universitarios Municipales son actores colectivos capaces de impulsar la gestión del conocimiento volcada al desarrollo local.

El surgimiento de las FUM y luego del CUM como habíamos visto anteriormente permitió la creación de instituciones de conocimientos que reunieron un grupo importante de profesionales del territorio con capacidades para impulsar la GC, dándole solución a las problemáticas locales e impulsando la estrategia de Desarrollo Municipales a través del trabajo en red con universidades, centro de investigaciones, vínculos que facilitan el flujo de conocimientos y la tecnología. Esos actores, trabajando en red y enlazados a los gobiernos, las empresas y demás actores pueden impulsar la GC, la innovación y el desarrollo.

### **2.2 ¿Qué es conocimiento?**

El conocimiento fue enfocado durante muchos siglos desde una perspectiva epistemológica, relacionado sólo 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.

En el caso de la palabra “**conocimiento**” es definida por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española como **acción o efecto de conocer o conocerse, entendimiento o razón natural, facultad de conocer**. Sin embargo, la autora coincide con las tres definiciones planteadas por los autores que se citan a continuación.

(Davenport y Prusak, 2001) “el conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplicada en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.”<sup>3</sup>

Al referirse a este término el destacado investigador Jorge Núñez (2003) defiende la tesis de que el conocimiento es un producto social, su elaboración sólo cobra sentido si exclusivamente se relaciona con el todo, el mismo aparece como una función de la existencia humana, como una dimensión de la actividad social desenvuelta por los hombres que contraen relaciones objetivamente condicionadas.

El especialista cubano en gestión del conocimiento, Faloh Bejerano, expresa que el conocimiento es un conjunto de información desarrollada en el contexto de una experiencia y transformada a su vez en otra experiencia para la acción. El conocimiento permite percibir escenarios nuevos de cambios y tomar decisiones (Faloh, 2002, 56)

**El conocimiento puede ser clasificado en:** Conocimiento Tácito, Conocimiento Explícito y Conocimiento Organizacional

En las organizaciones se hace de vital importancia integrar los conocimientos que poseen por si solo, cada individuo para convertirlo en un solo conocimiento, el organizacional. Y Según Ponjuán puede ser clasificado en tácito, explícito y cultural”.

**El conocimiento organizacional, es la suma del explícito, el tácito y el cultural**, que se aplican para lograr el éxito de la organización, no se pueden ver desligados, el análisis de los conocimientos de los miembros de una organización, sus conocimientos expresados, sus creencias, su situación social, sus formas de enfrentar los problemas que hacen en conjunto la formación del conocimiento organizacional.

Agustín Lage (Lage, 2006) a través de la caracterización de lo que él llama “conocimiento relevante”, el cual tendría los siguientes rasgos: a) Colectivo (incorporado a las organizaciones); b) Combinatorio (fuentes y disciplinas diversas); c) Concreto (vinculado a las aplicaciones); d) Local; e) Tácito (frecuentemente no estructurado). **En efecto, esta síntesis ilumina bastante bien el tipo de conocimiento que deberán gestionar los CUM para atender los problemas del territorio. (Jorge Núñez)**

**La importancia del conocimiento para el mundo actual**, así como la dinámica y diversidad de formas de su desarrollo, exige que los individuos en general y los profesionales en particular se encuentren aptos para tratar con ella, es decir, para gestionarlo. Sobre todo ello permitiría que las personas no fuesen simples consumidores de la información sino que se encuentren capacitados para evaluarla, crearla, transmitirla y aplicarla. De aquí la creciente relevancia de la gestión del conocimiento y de la información para la sociedad contemporánea.

La palabra “**gestión**” es definida por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española como “**acción o efecto de gestionar**” “**acción o efecto de administrar**”. A su vez “**gestionar**” es definido como “**hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera**”, es decir efectuar trámites que lograrán realizar un objetivo.

### **2.3 La Gestión de Conocimiento (GC)**

La (GC) se ha convertido en uno de los principales temas de investigación y, en el paradigma de gestión por excelencia, en el campo de la organización y gestión de instituciones empresariales. Relativo a la (GC), es necesario señalar que la revisión de varias fuentes especializadas del tema ha permitido constatar que en gran medida la bibliografía está enriquecida en el contexto empresarial. El concepto de **gestión del conocimiento** no tiene definición única, sino que ha sido explicado de diversas formas.

La GC, según Wiig, 2004, “se centra en facilitar y gestionar aquellas actividades relacionadas con el conocimiento, tales como su creación, captura, transformación y uso. Su función es la de planificar, poner en práctica, operar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el

---

<sup>3</sup> DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conocimiento en Acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. 1ra. ed. Buenos Aires: Pearson Educación, 2001. p.6

conocimiento y programas que se requieren para la gestión efectiva del capital estructural".<sup>4</sup> Según (Zaldívar Collazo, 2006, González Gálvez, 2009) con el fin de incrementar el capital intelectual y aumentar su valoración.

(Núñez Jover et al., 2006) considera que la **GC** en los territorios representa una capacidad para identificar necesidades de conocimientos asociadas a los problemas sociales y evaluarlas, buscar, producir, transferir, diseminar, aplicar conocimientos, tecnologías, que sirvan para atender esas necesidades sociales del más diverso carácter. Lo esencial de la **GG** es poner el conocimiento en función del desarrollo Local.

Como ya analizamos la **GC** es conectar los actores que disponen de conocimientos y tecnologías con aquellos que tienen necesidades de los mismos para satisfacer necesidades sociales. De la experiencia pionera del municipio de Yagüajay, (Agustín Lage, 2006) extrajo una fórmula que nos sirve de orientación: Según él, la gestión del conocimiento supone: a) identificación de los actores; b) construcción de redes; c) construir conectividad; d) estimular y organizar interacciones; e) crear en las empresas capacidad de asimilar conocimientos, tecnologías; f) armar "ciclos cerrados" a través de la dirección por proyectos; g) implementar la capacitación para toda la vida; h) seleccionar, capacitar y evaluar los cuadros; i) Construir infraestructura (informatización entre otras exigencias); j) Construir y evaluar indicadores.

**Identificación del conocimiento** Saber profundamente los conocimientos que posee cada miembro de la organización resulta valioso, ya que en la medida que este se utilice dependerá el posicionamiento en un entorno cada vez más cambiante y competitivo.

La **GC** en los territorios se deben hacer sobre la base de las necesidades asociadas a los problemas sociales diagnosticados en la localidad y a partir de ahí, implementar un sistema de acciones y estrategias locales que estén incluidas en los planes y que sean prioridades del municipio que permita que el conocimiento en el contexto local fluya, se transfiera, se produzca, se busque, se disemine, se apliquen tecnologías que sirvan para atender esas necesidades sociales del más diverso carácter y se ponga en función de alcanzar los objetivos de desarrollo. Gestionar el conocimiento conlleva, necesariamente, su evaluación y su medición, para poder llevar a cabo un uso óptimo del mismo.

Según **Rastogi**, **GC** comprende las siguientes actividades: Generación de nuevo conocimiento; Acceso al conocimiento procedente de fuentes externas; Uso del conocimiento en la toma de decisiones; Uso del conocimiento en procesos, productos y servicios; Registro del conocimiento en documentos, bases de datos y programas informáticos; Crecimiento del conocimiento mediante incentivos; Transferencia del conocimiento disponible a la organización; Medición del valor de los conocimientos y del impacto de la gestión de su gestión.

**Pávez Salazar**, plantea que entre **los objetivos que se pueden alcanzar con la GC se destacan**: Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento. Implantar estrategias orientadas al conocimiento. Promover la mejora continua de los procesos de negocio con énfasis en la generación y utilización del conocimiento. Seguir y evaluar los logros obtenidos con la aplicación del conocimiento. Reducir los tiempos de los ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los existentes y en el desarrollo de soluciones a los problemas. Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

Es fácil comprender que cuando una organización incorpora cualquiera de estos objetivos a su actuación, asume coherentemente la gestión del conocimiento para la efectividad de su desempeño. Pero, es más importante aún entender que ésta debe ser una estrategia que abarque a toda la organización y su entorno.

#### **LA CAPACITACIÓN A CUADROS Y SUS RESERVAS**

Según el estudio de las bibliografía consultada de los (Siliceo; 1996), (Aquino y otros, 1997), (Blake, O., 1997), (Gore, E., 1998), (Bohlander, G. y otros; 1999), (Davis, K. y otros; 1992). La autora concuerda con ellos en que la capacitación es un proceso metodológico de actividades de postgrado encaminadas a mejorar, incrementar y desarrollar la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano, con la finalidad de elevar su

---

<sup>4</sup> WIIG. Citado por: UGÁNDE PEÑATE, M. La Gestión del Conocimiento y su utilización de las Tecnologías de Información y Telecomunicaciones en la creación de valor de los proyectos de Innovación. En: IDICT. *INFO'2004* [CD-ROM]. Congreso Internacional de Información. 2004. p. 5.



desempeño profesional, considerando sus características específicas y del sector específico en que se desempeñan. Con el objetivo de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia.

Esta se brinda con el objetivo de actualizar y completar aquellos conocimientos y habilidades concretos que le permitan a los cursistas un desempeño laboral inmediato y mejor. También les posibilita elevar su nivel técnico general, válido para asimilar nuevas tecnologías con mayor facilidad y -de ser necesario- favorecer una reorientación laboral.

Consiguientemente, **en opinión de Mariño. ()**, "... asociado a ello está el hecho de concebir el programa de capacitación de que se trate teniendo en cuenta en lo fundamental **Las etapas o momentos** siguientes: (1) Levantamiento y diagnóstico de necesidades de capacitación. (2) Programación de actividades para atender las necesidades. (3) Implementación y ejecución de las actividades. (4) Evaluación de los resultados.

En el mundo la superación es un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones; esto para Cuba no es diferente, ya que trae consigo un mejor desempeño de las personas y desarrolla habilidades para el trabajo futuro y presente.

#### **Existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:**

Reacciones, Aprendizaje, Comportamiento, Resultados.

La eficacia de **la capacitación** estará en gran medida determinada por la *objetividad, suficiencia y precisión* en la determinación de cuáles conocimientos, habilidades y hábitos deben adquirir los cursistas, conforme a las reales necesidades de su desarrollo individual y de sus empresas. La eficiencia de la capacitación estará notablemente dada por la correcta planificación, organización, ejecución y control para la mayor economía del propio proceso docente.

Una **capacitación efectiva** trae consigo conocimientos, destreza, habilidades, que hacen posible un mejor desempeño y por ende buenos resultados.

**Según Gómez-Majía ()**, "... los criterios de eficacia de **los programas de preparación de cuadros y reservas** se hacen significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios producidos en el ambiente organizacional y dan respuesta a las demandas de la organización".

Por otra parte, **el propio Bentley ()**, apunta que "... **la capacitación mejora a las personas**, pero no puede relacionarse este mejoramiento de modo directo con las utilidades". Es por eso que muchas personas consideran a la capacitación como un gasto y no como una inversión a corto o largo plazo que puede dar beneficio a las entidades, aunque no se demuestre en las utilidades a simple vista.

#### **El éxito del Plan de capacitación dependerá de las siguientes cuestiones: (Dailier Antonio Jeréz Tamayo)**

El delimitar con calidad y precisión los objetivos que se pretenden alcanzar tanto estratégicos como formativos.

Abarcar todos los aspectos formativos tanto los referidos a conocimiento, habilidades como aptitudes.

Ajustar la preparación y superación con exactitud al grupo a los cuales se dirigen y partir no solo de la política de la entidad sino además de las motivaciones e intereses del grupo o individuo.

Prever todos los pasos formativos necesarios para alcanzar los objetivos previstos.

Describir todas y cada una de las acciones formativas con sus objetivos, contenidos, actividades prácticas, metodologías, recursos, medios, control y evaluación.

#### **3.1 Acciones del CUM para la preparación de cuadros y reservas.**

Las acciones de superación y capacitación se previeron en correspondencia a las posibilidades de la sede central. El plan incluyó 37 acciones e inició su cumplimiento en el año 2015 hasta la actualidad. Estas le brindan accesoria en determinadas áreas del conocimiento como es metodología de la investigación, gestión y uso de la ciencia, tecnología e innovación para resolver los problemas que afectan al municipio y temas de entrenamiento que guardan relación con su área del conocimiento en materia de desarrollo local, de gestión económica y financiera empresarial. Temas de dirección.

A partir de los problemas identificados en el diagnóstico se realizó de conjunto en el municipio que responden a las principales líneas estratégicas del Plan de Desarrollo integral, se elaboró un plan de acciones de capacitación dirigidas a los cuadros y reservas de las organizaciones priorizadas y el CAM, que está en estrecha relación con las necesidades de las propias entidades y los objetivos estratégicos del país para cada sector. La planificación de cada una de



las acciones previó fechas de encuentros, escenarios y horarios docentes y el profesor que la impartió.

#### **Talleres**

1. Talleres -Valores éticos morales e indisciplinas sociales en el contexto municipal.
  2. Taller - Educación Ambiental y Desarrollo Sostenible.
  3. II Taller de Desarrollo Local
  4. Taller Manejo y empleo de abonos orgánicos. 12
  5. Taller El Desarrollo local. Actualidad y Perspectivas. 27
  6. Taller- La comunicación y elaboración de mensajes orales y escritos. 15
  7. Taller - El Desarrollo local. Actualidad y Perspectivas. 65
  8. Taller Elementos de Planificación económica 23
  9. Taller Control interno. 43
  10. Taller Impactos de la Universalización en el Desarrollo Local. 18
- ⇒ Análisis de la situación internacional actual, una visión desde Cuba. (Consejo universitario Municipal)

#### **Cursos**

1. Curso de Lengua materna y comunicación. (20)
2. Curso de Trabajo Político Ideológico. (12)
3. Curso de Dirección. CAM (18)
4. Curso Complementario a Cuadros y Reservas del INDER (Informática, Temas de Contabilidad y Dirección) (18)
5. Curso de Control Interno. (MINCUL- CAM). Poder Popular 45
6. Curso de Trabajo Comunitario(Presidentes y Grupo Asesor de los CP) 11
7. Curso Administración de Empresas( Cuadros y Reservas de José Nemesio Figueredo) (10)
8. Curso de actualización a las juntas directivas de las CPA y CCS (86)

#### **Conferencias**

1. Conferencia La actualización del modelo económico: necesidad del cambio de mentalidad.
2. Conferencia Control interno. Una necesidad para todos. R/ 60-2011 CGRC.
3. Conferencia Particularidades socio-psicológicas de entidades favoreciendo un manejo comunitario adecuado.).
4. Conferencia Sistema tributario
5. Conferencia La gestión del conocimiento del CUM en el Desarrollo Local del municipio Río Cauto.
6. Conferencia Análisis de la información financiera.
7. Conferencia Planificación por objetivos (Cuadros y Reservas CAM)
8. Conferencia Planificación del Plan de actividades (Cuadros y Reservas MINAGRI)
9. Conferencia La participación comunitaria como elemento dinamizador en el Desarrollo Local( Consejo Universitario Municipal- MINCUL- Presidentes de Consejos Populares)
9. Conferencia sobre intervención comunitaria( Promotores culturales)
10. Conferencia La participación comunitaria como elemento dinamizador en el Desarrollo Local.
11. Conferencia Análisis de la información financiera. Conferencia Impuestos, Tasas y Contribuciones

#### **Asesorías**

1. Asesoría Programa Social Comunitario (Aplicación del Diagnóstico) en el Plan de Desarrollo Integral.
2. Asesoría Programa de Inversiones en el Plan de Desarrollo Local.
3. Asesoría Programa Económico Financiero en el Plan de Desarrollo Local
4. Asesoría Programa Agroalimentario en el Plan de Desarrollo Local.
5. Asesoría Programa Energético en el Plan de Desarrollo Local.

**Postrado:** 1. Postgrado de Defensa y Seguridad Nacional. 2. Postgrado para la redacción y publicación de artículos científicos.

#### **APORTE SOCIAL.**

1. Se denota un mayor interés en el desarrollo de investigaciones, así como un mayor uso de sus resultados para la toma de decisiones, la evaluación de impactos en todos los sectores de la sociedad.

2. Se garantizó que la capacitación respondiera a las necesidades de los organismos, entidades y localidades que realizan la demanda.
3. Se aumentan los conocimientos y la cultura de los cuadros y reservas mediante la aplicación de instrumentos de gestión para la política cultural, económica y social del territorio. (Aplicación de estrategias diseñadas en las tesis de maestría en Desarrollo Regional y Local)
4. Se fortalece la Gestión y Superación continua de los Cuadros y Reservas del Consejo de Administración Municipal (CAM) al 80% aproximadamente, preparándolos para enfrentar complejos problemas colectivos del desarrollo local.
5. Más del 50% de los cuadros y reservas del municipio son egresados de nuestra Filial Universitaria.
6. Se incrementa la accesoria y capacitación de cuadros y reservas logrando mejores proyecciones estratégicas en la elaboración e implementación de programas y proyectos económicos social de gestión de desarrollo local respecto al curso anterior.
7. Se fortalecen los valores éticos, estéticos y político- moral como parte de la conciencia social en correspondencia con la sociedad donde estos se originan.
8. Permitió mayor vinculación a esferas priorizadas con mayor incidencia en la formación de capacidades para la innovación y la gestión del desarrollo local.
9. Elevó el impacto de la educación superior sobre el desarrollo económico y social local. Destacándose el papel de la FILIAR del MES y la UDG.
10. Se logró en cuadros y reservas una reorientación en los métodos de dirección dado por la influencia de la FUM en la elevación de su nivel cultural y la motivación a la solución de problemas del territorio mediante la innovación científico tecnológica.

### **CONCLUSIONES**

La influencia de la gestión de conocimiento del CUM en los cuadros y reservas del territorio a significado un cambio sustancial en su preparación, reorientación en los métodos de dirección, dotándolos de conocimientos y habilidades en diferentes áreas del saber, constituyendo nexos, redes y flujos de conocimiento e información permanente que permitan la asimilación, evaluación, procesamiento y uso de estos conocimientos.

La implementación de la gestión de conocimientos del CUM en cuadros y reservas del municipio con estrategias y acciones adecuadas, crean condiciones favorables para desplegar en ellos una gestión de conocimientos, ciencia, tecnología e innovación que influya en el éxito en sus funciones.

Nuestra centro lleva la gestión del conocimiento en el territorio dentro del concepto de "Nueva Universidad", como organización: la misma cumple las funciones esenciales atribuidas al modelo de universidad que durante décadas se ha venido construyendo y que incorpora de modo importante la función de investigación científica y la formación de postgrado, junto a la extensión y más recientemente la formación de cuadros.

### **BIBLIOGRÁFICA**

1. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto - Ley No. 196 Sistema con los cuadros del Estado y del Gobierno. 15 de octubre de 1999. La Habana. (1p.)
2. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto - Ley No. 197 Sobre las Relaciones Laborales del personal designado para ocupar cargos de Dirigentes y de Funcionarios. 15 de octubre de 1999. La Habana. (2p).
3. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto-Ley No. 251 Modificaciones al sistema de trabajo con los Cuadros, Dirigentes y Funcionarios de Estado. 1 de agosto de 2007. La Habana. (3-4p).
4. De Souza, J. (2002): La Universidad del Cambio de Época y el Modelo Contexto Céntrico de Generación de Conocimiento. Conferencia en el Seminario Internacional "La Educación Superior. Nuevas Tendencias. CONESUP, Quito Ecuador.
5. NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *The knowledge – Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995. 248p. Citado por: PONJUAN DANTE, Gloria. *Introducción a la Gestión del Conocimiento*. La Habana: Editorial Felix Varela, 2006. p.13
6. Núñez, J. (2006) La Gestión del conocimiento, la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en la nueva Universidad: Una aproximación conceptual. Revista Pedagogía Universitaria. Vol. XI No 2
7. Núñez, Jorge. (2006) Conocimiento y sociedad: pensando en el desarrollo. Conferencia en la Universidad de Ciencias Informáticas, La Habana.
8. Núñez, Jorge & Fernández, Aurora. (2007) Educación superior, desarrollo social e innovación: construyendo marcos conceptuales. Convenio Andrés Bello, en proceso de publicación.

9. Núñez Jover, Jorge; Montalvo, Luis Félix. & Pérez Ones, Isarelis (2007) Universidad y desarrollo social basado en el conocimiento: nuevas estrategias desde lo local., pp. 165-184
10. Revista Trimestral Latinoamericana y caribeña de Desarrollo Sustentable. Vol.6, No.20, año 2008 TÍTULO: La universidad como actor de desarrollo local. Hernando Hernández Pérez.
11. Revista Cubana de Gestión Empresarial. Vol.9, No.3, año 2013 ISSN:1682-2455 TÍTULO: Universidad y Desarrollo Local.
12. PONJUÁN, Gloria. *Gestión de Información: Dimensiones e Implementación para el éxito organizacional*. Argentina: Nuevo Paradigma Ediciones, 2004. p.150.
13. PONJUAN DANTE, Gloria. *Introducción a la Gestión del Conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2006 .p.10.
14. Senti, Vivian E. (2006) La Gestión del Conocimiento en la nueva Universidad Cubana. Revista Pedagogía Universitaria. Vol. XI No 2

#### **ANEXO**

