

Reflexiones sobre obstáculos de la gestión municipal que frenan la gestión del conocimiento en función del desarrollo local: el caso Cuba
Reflections on obstacles in municipal management that hinder knowledge management in terms of local development: the Cuba case

Autores: M. Sc. Idania Cruz González

M. Sc. Fidel Rosendo Molina Sanso

Institución: Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Filial
Universitaria Municipal Florencia, Cuba

Correo electrónico: idaniacg@unica.cu
rosendo@unica.cu

Resumen

El presente artículo es resultado de un estudio realizado por la Filial Universitaria Municipal de Florencia, insertada en los esfuerzos de la Educación Superior por acompañar a los gobiernos en la promoción de procesos de desarrollo local con el empleo del conocimiento. Tiene como objetivo reflexionar sobre obstáculos de la gestión municipal que frenan la gestión del conocimiento en función del desarrollo local. La problemática identificada revela que la gestión municipal es una condición para la gestión del conocimiento, ya que ésta se ejercita en la calidad de los liderazgos, el sistema de relaciones y en la visión prospectiva del Gobierno, quien dirige el proceso de desarrollo local y es el nodo principal de las redes de actores; incluye la actividad de Gobierno, la gestión administrativa, el empleo de la fuerza profesional calificada, la gestión de la innovación y el estado de las redes de actores, entre otros elementos. En la gestión municipal se asegura el empleo de los recursos, para satisfacer las necesidades de acuerdo a la estrategia de desarrollo local. El marco teórico referencial y los métodos aplicados, contribuyeron a la determinación de los obstáculos en la gestión municipal para la

aplicación de la gestión del conocimiento en función del desarrollo local y que son consecuencia de un estilo de trabajo que reproduce verticalismo, sectorialidad, asistencialismo y poco participativo. La identificación de esos obstáculos permite a los decisores locales diseñar estrategias coherentes que supere esas contradicciones presentes en el territorio.

Palabras clave: Gestión municipal, gestión del conocimiento, actores locales, desarrollo local.

Abstract

This article is the result of a study carried out by the Municipal University Branch of Florence inserted in the efforts of higher education to accompany the promotion of local development processes with the use of knowledge. Its objective is to reflect on the obstacles of municipal management that hinder the management of knowledge in terms of local development. The problem identified reveals that municipal management is a condition for knowledge management that is exercised in the quality of leaders, the system of relationships and the prospective vision of the government, who directs the process of local development and is the main node of stakeholder networks; It includes the activity of the Government, administrative management, the employment of the qualified professional force, the management of innovation and the state of the networks of actors, among other elements. In municipal management, the use of resources is assured to meet the needs according to the local development strategy. The reference theoretical framework and the applied methods contribute to the determination of obstacles in municipal management for the application of knowledge management in terms of local development and which are consequences of a work style that reproduce verticalism, sectoriality, assistance and little participatory. The identification of these obstacles allows local decision-makers and coherent strategies to overcome the contradictions present in the territory.

Keywords: Municipal management, knowledge management, local actors, local development.

Introducción

En la actualidad, los conocimientos ejercen una significativa influencia sobre los procesos de desarrollo como catalizadores de dinámicas económicas y sociales. Tal aseveración aglutina cada día más seguidores por todo el mundo. Durante las últimas décadas del pasado siglo XX y lo transcurrido del XXI, el impetuoso avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el transporte, la biotecnología, la nanotecnología, la electrónica y otras ramas del saber, sugieren profundos cambios en la relación humanidad - conocimiento, lo cual ha originado en una apreciable muestra de la literatura especializada, la reiteración del término: «Sociedad del Conocimiento» para definir una característica inherente de la época contemporánea. En ese sentido, Martín (2009) ha expresado:

...El ritmo de la producción de conocimientos, su rápida articulación con la producción y sus crecientes impactos sobre la vida cotidiana de los seres humanos provocan cierto efecto de deslumbramiento que conduce a caracterizar esta etapa de la historia como Sociedad del Conocimiento. En la vida real, el desarrollo de la ciencia y la tecnología están subordinados e instrumentalizados por el mercado. La sociedad en que vivimos no es del conocimiento, sino de la mercantilización del conocimiento...

Los países industrializados destinan cuantiosos recursos a la apropiación y uso intensivo del conocimiento para garantizar a sus organizaciones permanecer en un mercado donde los valores agregados de los productos se incrementan y son determinantes frente a la fuerte competencia existente. Gestionar la mayor cantidad de conocimientos mediante el diseño de sistemas, estrategias o modelos que propicien la multiplicación de riquezas en beneficio de las grandes empresas monopolistas, trasciende la mera intención. De acuerdo con Garcés (2012), en tales circunstancias, poseer los conocimientos expresados en *know how* resulta decisivo, así como las inversiones ejecutadas con igual fin, que adquieren un carácter estratégico amparadas por la capacidad del conocimiento de generar valor.

En el escenario descrito anteriormente, irrumpe la Gestión del Conocimiento (GC) o Knowledge Management, como uno de los temas que mayor atención concita

para la comunidad académica y profesional internacional avalada por la incesante elaboración teórica producida¹, principalmente de las naciones desarrolladas con una evidente orientación económica.

El documento Base para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba, publicado en el año 2002, por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), constituyó un importante referente que despertó el interés institucional en el plano nacional², no obstante su limitación de situar la GC dentro de los límites empresariales y emplear un lenguaje esencialmente gerencial.

Autores cubanos, tales como Castro (2004), Simeon (2004), Ponjuán (2004), Núñez (2007), Alhama (2008), Nuñez (2011) y Lage (2011) han insistido en la contextualización de la GC a las peculiaridades de Cuba y su aplicación al ámbito social.

El Ministerio de Educación Superior (MES), también ha centrado la atención por conectar los conocimientos con las políticas de desarrollo y asimismo aparece suscrito en las agendas de las universidades y los centros de investigación. El Programa Ramal «Gestión Universitaria del Conocimiento para la Innovación y el Desarrollo» (GUCID)³ es un ejemplo concreto de este empeño. A través de esa red, se divulgan numerosas experiencias de positivos resultados alcanzados con el uso del conocimiento en función del desarrollo local.

Hoy, cuando el desarrollo local es revitalizado y en los lineamientos de la política económica y social del país aprobados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se subraya que los retos del contexto cubano: producción de alimentos,

¹ Sobresalen (Senge, 1992), (Davenport & Prusak, 1998), (Nonaka & Takeuchi, 1999), (Pavez Salazar, 2000), (Tissen, Andriessen, & Lekanne Deprez, 2002), (Canals, 2003), (Carrión Maroto, 2006), (Bañegil Palacios & Sanguino Galván, 2008), (Tarí Guilló & García Fernández, 2009), (Kebede, 2010), (Malvicino, 2010), (Enebral Fernández, 2011) y (Prada Daza, 2012), por solo citar algunos.

² Constan numerosas investigaciones dirigidas por diferentes organizaciones, como el Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT), su consultora BIOMUNDI y sus Centros de Información y Gestión Tecnológica (CIGET), la Casa Consultora del CITMA, (GECYT), el Centro de Desarrollo Local (CEDEL), el Centro de Gestión de la Información y Desarrollo de la Energía (CUBAENERGÍA), la Empresa de Tecnologías de la Información y Servicios Telemáticos (CITMATEL) y la Empresa Cubana del Petróleo (CUPET).

³ Surgido en el año 2006, auspiciado por la Cátedra CTS+I de la Universidad de La Habana, se convirtió en abanderado de estos estudios. En la actualidad se transformó en una Red con los mismos objetivos fundacionales.

construcción y reconstrucción de viviendas, generación de energía, abasto de agua, mejoramiento y preservación de las condiciones ambientales y otros no menos cruciales tienen su expresión concreta en la escala local y parte de las soluciones (conocimientos); es imprescindible que la gestión del conocimiento ocupe un lugar estratégico en la búsqueda de las respuestas requeridas por el municipio para su desarrollo.

El desarrollo dependerá cada vez más de aquellos factores de naturaleza intangible, de la capacidad de los actores locales por crear o mantener las condiciones e institucionalidad apropiadas para el fomento de las innovaciones y que actúan objetivamente como propiciadores del desarrollo. Estos pueden ser los que marquen la diferencia entre las localidades y decidan el éxito de las iniciativas de desarrollo local.

Existen municipios como Florencia, provincia Ciego de Ávila que tiene implementada la estrategia de desarrollo local y, sin embargo, la gestión del conocimiento es insuficiente. Las acciones encaminadas en esa dirección son aisladas, con poca integralidad y fuera de las visiones prospectivas de las organizaciones emplazadas en el territorio. Esta situación puede ser causada por los obstáculos presentes en la gestión municipal. El análisis de la problemática anterior permitió formular como objetivo general de este trabajo: Reflexionar sobre los obstáculos de la gestión municipal que frenan la gestión del conocimiento en función del desarrollo local.

Entre los métodos y técnicas empleados fueron seleccionados fundamentalmente, la revisión de documentos, la observación participante y la encuesta. La importancia de este estudio radica en que puede ser utilizado por parte del gobierno para implementar acciones que contribuyan al despliegue de la gestión del conocimiento en correspondencia con la estrategia de desarrollo local.

Desarrollo

El entorno territorial y la gestión municipal son condiciones que pueden frenar o propiciar el desarrollo local (Pérez, 2010; Garcés, 2012). Los autores del trabajo, en consonancia con el objetivo formulado, fijan la reflexión en la gestión municipal.

Parten de considerar el liderazgo de los gobiernos y las organizaciones subordinadas como actores claves para emprender un proceso de desarrollo. Al respecto, Boffill (2010) declara que los gobiernos municipales deben desempeñar el rol de conector en la interacción proactiva entre los diferentes actores, posibilitar las interrelaciones de los aspectos económicos, políticos, institucionales y culturales integrados en redes de actividades innovadoras aún como condición de un desarrollo que incorpore fuertes componentes externos, pero con una visión estratégica desde lo local.

El término gestión desde un enfoque general, es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr determinados objetivos (Chiavenato, 2004). La gestión municipal, plantea Garcés (2012), es un tipo específico encaminado a impulsar el desarrollo local, dado que los gobiernos necesitan de nuevas capacidades para desaprender sus rutinas y superar las formas tradicionales de administración con un marcado carácter asistencialista, asumir un rol que les permita dinamizar el desarrollo integral del territorio con la participación como elemento fundamental a partir del reconocimiento de sus contradicciones y del uso coherente de sus potencialidades y recursos, entre ellos, el conocimiento.

Para Pérez (2010), la gestión municipal es el conjunto de acciones promovidas desde el gobierno local caracterizada por su capacidad en el manejo de recursos (humanos, técnicos y físicos) con el propósito de lograr más eficiencia en las respuestas a las necesidades de la localidad y en la concreción de las políticas de desarrollo.

Al sintetizar las ideas precedentes resalta como elemento un común el liderazgo del gobierno su papel de articulador y la capacidad para manejar recursos (especialmente el conocimiento) en función del desarrollo.

La revisión bibliográfica y la experiencia de los autores en el acompañamiento al gobierno, posibilitó mediante el análisis de algunos rasgos de la gestión municipal como: actividad de gobierno, gestión administrativa, uso de la fuerza profesional calificada, gestión de la innovación y el estado de las redes de actores, identificar obstáculos que frenan la gestión del conocimiento en función del desarrollo local.

Actividad del Gobierno

La Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) está integrado por delegados que representan igual número de circunscripciones agrupadas en Consejos Populares (urbanos o rurales). Los delegados integran las comisiones permanentes de la AMPP, esenciales para el perfeccionamiento de la gobernabilidad, además de constituir una fuente para la reserva de cuadros. En el funcionamiento se manifiestan dificultades entre las cuales sobresalen: escasa realización de audiencias públicas, poca presencia en los consejos de dirección de las organizaciones y no todos los delegados participan activamente. Por otro lado, a pesar de que el trabajo comunitario integrado fundamenta el quehacer de la AMPP, como expresan Garcés & Silverio (2011), es notable la falta de capacidades para incentivar la conciencia crítica, la participación, la cooperación y el proyecto como expresión de autodesarrollo.

La cohesión de la gestión municipal no alcanza toda su potencialidad, no se aborda el desarrollo local de forma integral y tampoco es un contenido recurrente de capacitación en el Consejo Popular, un espacio donde además se puede concretar la calidad de la participación popular. Otro elemento de efecto negativo, es el estilo de trabajo del delegado, en quien prevalece lo administrativo y la verticalidad en detrimento de su tarea gubernamental, lo cual altera la visión de sus electores al asumir el trabajo comunitario integrado para desarrollar la gobernabilidad en las circunscripciones y la gestación de proyectos que conduzcan al autodesarrollo. Esta situación se complejiza ya que uno de los inconvenientes en la gestión del delegado, es la poca duración de un mandato (dos años y medio) y la renovación producida (mayor al 50 por ciento) después del proceso electoral.

El Consejo Popular (CP) puede elevar la pertinencia y el liderazgo social que potencie el trabajo comunitario integral dadas sus condiciones excepcionales, especialmente, por la presencia de personas con saberes relevantes como los innovadores, maestros, médicos, artistas, ingenieros, obreros, profesionales y otros que resultan claves para articular y reforzar redes en función de la

demarcación. Tales acciones contribuirían a generar más autonomía al C.P y sinergias que pueden devenir en vínculos comunitarios decisivos para el desarrollo local con el uso intensivo de los conocimientos. El C.P está mejor concebido para el trabajo en red que otras estructuras de Gobierno; sus atribuciones, funciones y la forma de incentivar la participación popular le favorecen, lo cual está refrendada por la Ley 91.

La gestión administrativa

El Consejo de la Administración Municipal (CAM) está conformado por miembros profesionales (vicepresidentes) y no profesionales, que analizan las actividades económicas y sociales del territorio, tiene la facultad de sesionar con otros representantes en calidad de invitados o en comisiones temporales de trabajo cuando estima necesario. Sus fortalezas residen en la estabilidad, unidad, disciplina de trabajo y la preparación de sus miembros, en tanto su debilidad está determinada por la necesidad de capacitación en gestión de proyectos, economía, contabilidad, computación, comunicación social y otros tópicos que faciliten sus decisiones. Se observa en algunos de sus miembros, resistencia; unos reciben cursos centralizados y después no son conectados con las necesidades del territorio y las organizaciones. El CAM tampoco aprovecha completamente las posibilidades locales a su alcance para fortalecer las capacidades de sus directivos y profesionales mediante una red del conocimiento estructurada por la FUM, la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANECC), Ministerio de Educación, Ministerio de Cultura, Ministerio de la Agricultura.

Se aprecia en el sistema de Gobierno una cifra de cuadros, que son prácticos en el arte de dirigir y administrar lo cotidiano desde una orientación verticalista, no están acostumbrados a pensar de manera autónoma. La capacitación, en muchos casos, deja de ser una prioridad, una meta personal, lo cual transfieren y al no comprender la naturaleza estratégica de los conocimientos, desestimulan su empleo en las respectivas organizaciones, limitándose el despliegue de las dimensiones de la gestión del conocimiento y convirtiéndose en un impedimento para las nuevas formas de gestión basadas en el ejercicio del diálogo y la participación que demanda el municipio.

Uso de la fuerza profesional calificada

El gobierno local y sus fuentes de información (Estadística Municipal, Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social, Economía y Planificación) no trabajan sistemáticamente con las características específicas del potencial técnico profesional para el desarrollo local. En el municipio reside una cantidad estimable de graduados universitarios, más de la mitad pertenece a Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Educación y el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER). Su actualización permanente es un requerimiento para el proceso de desarrollo local (aunque se cuente con los datos del Censo Nacional de Población y Viviendas de septiembre de 2012). No solo es conocer el patrimonio humano y que sea una cifra estadística.

Existen graduados universitarios que desconocen el estado actualizado del arte de sus especialidades y no ejercen su profesión por diferentes motivos. En el municipio Florencia ocurre lo que (GUCID, 2006) describe como un proceso de descapitalización humana de alta calificación; no solo sucede por el éxodo hacia empleos mejor remunerados dentro y fuera del territorio, sino por la pérdida de competencias profesionales como consecuencia de la falta de superación constante.

La gestión de la innovación

La actividad científica-técnica es otro aspecto vital de la gestión municipal, sin embargo, no es un asunto atendido con la significación y frecuencia que merece en los planes organizacionales, con los trabajadores y en los Consejos de Dirección, tampoco todas las organizaciones desarrollan el Fórum de Ciencia y Técnica. En algunos casos, se realizan como una tarea más y luego los resultados dejan de introducirse o tardan en ser generalizados.

La Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR) no es una fuerza destacada con aportes sustanciales a la economía, su quehacer es reducido por trabas de las administraciones, a pesar de ser sus máximos responsables. En el municipio perduran ideas estrechas sobre la innovación, coexiste un pensamiento generalizado de que innovar es hacer funcionar un

equipo viejo o averiado. La innovación en el imaginario local solo es tarea de técnicos, mecánicos o de operarios. Por eso se hace necesario el fortalecimiento de la cultura innovadora local y la correcta apropiación social del concepto a través de la acción integrada del Gobierno, auxiliado por la FUM y los demás actores del sistema local de ciencia e innovación tecnológica. Refiriéndose a esa idea Nuñez (2011) señala que hacer corresponder los conocimientos relevantes y las capacidades tecnológicas disponibles con las necesidades locales demanda una actitud proactiva de las organizaciones locales, porque eso implica de modo imprescindible la articulación sistémica de un conjunto de actores locales: gobiernos, organizaciones políticas y sociales, empresas, instituciones educativas, medios de comunicación, sistema de salud y otros.

Red de redes

El desarrollo local como proceso de vertebración social, económica e institucional precisa del gobierno y las organizaciones para articular, fortalecer e incentivar la gestación de redes que produzcan y desarrollen sinergias en función del desarrollo. La red del conocimiento es una estructura donde se socializan y reorientan de forma dinámica los distintos saberes con el objetivo de resolver problemas de la sociedad ya que pueden contribuir a potenciar la gestión municipal. (Bofill Vega, 2010) señala que los procesos de desarrollo local deben apoyarse en la red de actores y en el uso participativo de la información, concediéndole relevancia a la capacitación sistemática de las personas para desarrollar las capacidades innovadoras que consigan resolver las problemáticas de sus organizaciones o comunidades. De ahí que el trabajo de las redes sea otro de los retos a enfrentar en el municipio Florencia para avanzar en el desarrollo local.

El estudio realizado permitió reflexionar acerca de los obstáculos en la gestión municipal de Florencia que frenan la gestión del conocimiento en función del proceso de desarrollo local. La mayoría son de naturaleza subjetiva, consecuencia de un estilo de trabajo que reproduce verticalismo, sectorialidad, asistencialismo y poco participativo, sin embargo, la magnitud de las potencialidades dentro de los pasos ascendentes que impulsa el municipio con las transformaciones emanadas

de la aplicación de los “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba” pueden provocar el despliegue creativo de las dimensiones de la gestión del conocimiento en función del desarrollo local.

Conclusiones

La problemática identificada permitió revelar que la gestión municipal es una condición que incide en la gestión del conocimiento para el desarrollo local ya que la lógica de su aplicación expresa la complejidad que representa la interacción del conjunto de factores entre los cuales se tejen las relaciones de los actores en un contexto concreto y donde es posible apreciar elementos que pueden facilitar o entorpecer la aplicación de la gestión del conocimiento.

La gestión municipal influye de manera relevante en la gestión del conocimiento porque se ejercita en la calidad de los liderazgos, el sistema de relaciones y en la visión prospectiva, en particular del Gobierno, que dirige el proceso de desarrollo local y es el nodo principal de las redes de actores; incluye la actividad de Gobierno, la gestión administrativa, el empleo de la fuerza profesional calificada, la gestión de la innovación y el estado de las redes de actores, entre otros elementos. En la gestión municipal se asegura el empleo de los recursos y el desempeño de los diversos actores para satisfacer las necesidades de acuerdo a la estrategia de desarrollo local.

El marco teórico referencial y los métodos aplicados contribuyeron a determinar los obstáculos en la gestión municipal que intervienen en la aplicación de la gestión del conocimiento para el desarrollo local como consecuencia de un estilo de trabajo que reproduce verticalismo, sectorialidad, asistencialismo, además de poco participativo. La identificación de esos obstáculos permite a los decisores locales establecer estrategias coherentes para superar esas contradicciones presentes en el territorio.

Referencias bibliográficas

Alhama, R. (2008). *Capital humano. Autorrealización y reconocimiento social*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, Cuba.

- Bañegil, T. & Sanguino, R. (2008). *La estrategia basada en el conocimiento en el ámbito territorial. Revisión teórica. Pensamiento y gestión, N° 25*. Extraído el 16 de Marzo de 2015 desde http://www.ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/./3_La%20estrategia.pdf
- Boffill, S. (2010). *Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay*. Tesis Doctoral, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos», Cuba.
- Canals, A. (2003). *La gestión del conocimiento. FUOC*. Extraído el 15 de Marzo de 2015 desde <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>
- Carrión, J. (2006). *Introducción Conceptual a la Gestión del Conocimiento*. Extraído el 15 de Marzo de 2015 desde <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>
- Castro, F. (2004). *Ciencia, Tecnología e Innovación. Hacia un desarrollo sostenible en la Era de la Globalización*. La Habana: Científico – Técnica, Cuba.
- Chiavenato, A. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Extraído el 15 de marzo de 2015 desde <http://www.buenatareas.com/temas/chiavenato>
- D'Angelo, O. (2003). *La autogestión local: Retos y desafíos para la Autonomía Integradora*. Extraído el 23 de Agosto de 2015 desde <http://cries.org/boletin/25.doc>
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Enebral, J. (2011). *Reflexiones sobre el conocimiento y la autoridad del jefe*. Extraído el 17 de Marzo de 2015 desde <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/reflexiones-sobre-conocimiento-autoridad-del-jefe.htm>
- Garcés, R. (2012). *La gestión del conocimiento en las condiciones del municipio de Remedios como contribución a su desarrollo local*. Tesis en opción al

- Grado Científico de Doctor en Ciencias Sociológicas, Universidad Central de Las Villas «Martha Abreu», Cuba.
- Garcés, R. & Silverio, G. N. (2011). Las Comisiones permanentes de la Asamblea Municipal de Remedios y los ejes transversales del trabajo comunitario integrado. *Memorias del X Taller Internacional: «Comunidades historia y desarrollo. Articulación de lo local y lo comunitario en el desarrollo municipal»*. 15 al 18 de marzo. Villa Clara, Cuba.
- Garvin, D. (1998). *A building a learning organization*. *Harvard Business Review*. pp. 78-91. Extraído el 23 de agosto de 2015 desde <http://www.pdfgeni.com>
- GUCID (2006). *Documentos de interés*. I Seminario nacional. Programa Ramal Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (27- 28 de octubre), La Habana: Cátedra CTS-UH, Cuba.
- Guzón, A. (2001). *Potencialidades de los municipios cubanos para el desarrollo local*. Tesis de Maestría, Universidad de La Habana, Cuba.
- Kebede, G. (2010). *Knowledge management: An information science perspective*. *International Journal of Information Management*. Extraído el 17 de Marzo de 2015 desde <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VB4-4YTD7KJ1/2/9584>
- Lage, A. (2011). *Conferencia en el Taller Nacional del Programa Ramal de Gestión Universitaria del Conocimiento para la Innovación y el Desarrollo*. 18 al 20 de mayo (GUCID). Yaguajay, Sancti Spíritus, Cuba.
- Pavez, A. (2000). *Modelo de implantación de Gestión de Conocimiento y Tecnologías de Información para la generación de ventajas competitiva*. Extraído el 15 de Marzo de 2015 desde <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Pérez, A. (2010). *Desarrollo local: Estudio sobre las condiciones del gobierno para generar desarrollo local en el municipio de Manicaragua, provincia de Villa Clara*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor, Universidad Central de Las Villas «Martha Abreu», Cuba.
- Ponjuán, G. (2004). *Gestión de Información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Rosario, Argentina: Nuevo Paradigma.

- Prada, R. (2012). *Gestión del conocimiento vs. Gestión de las habilidades creativas en las organizaciones*. Boletín Virtual REDIPE No. 809, marzo 12. Extraído el 17 de Marzo de 2015 desde <http://www.conocimientocreativo.com>
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona, España: Ediciones Granica SA.
- Simeon, R. (2004). Cuba posee una verdadera riqueza de conocimientos. Ciencia, Innovación y Desarrollo. *Revista de Información Científica y Tecnológica*.
- Tarí, J. J. & García, M. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: Una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas, Vol. 15, Nº 3, 2009, pp. 135-148*. Extraído el 16 de Marzo de 2015 desde <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v15/153135.pdf>
- Tissen, R.; Andriessen, D. & Lekanne, F. (2002). *El Valor del Conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas*. Madrid: Prentice Hall. Extraído el 15 de Marzo de 2015 desde <http://www.periodismo.uma.es/doctorado2008/pdfs/gestion.pdf>