
ARTÍCULO CIENTÍFICO

La gestión del conocimiento y la innovación en los cuadros del Consejo de la Administración Municipal de Camajuaní. Propuesta de acciones

Knowledge management and innovation in the managers of the Municipal Administration Council of Camajuaní. Proposal of actions

Lic. Yismary Espinosa Pérez

 <https://orcid.org/0009-0004-1633-3675>

Consejo de la Administración Municipal de Camajuaní, Villa Clara, Cuba
yespinosa@nauta.cu

MSc. Magdalys Alibet Carrasco Fuentes

 <https://orcid.org/0000-0001-8967-1721>

Centro Universitario Municipal de Camajuaní, Villa Clara, Cuba
alibet7305@uclv.edu.cu

Recibido: 05/06/2024

Aceptado: 12/09/2024

Resumen

La investigación desarrollada en el Consejo de la Administración Municipal de Camajuaní, tuvo como finalidad el diseño de acciones que permitan contribuir al desarrollo de la gestión del conocimiento y la innovación en los cuadros y reservas de la organización para así propiciar un adecuado desempeño de sus funciones y una mejor gestión integrada del capital humano, más específico, en la gestión por competencias. Se utilizaron diferentes métodos y técnicas del nivel teórico y del nivel empírico, tales como: Análisis-síntesis, Inductivo-deductivo, Análisis de documentos, Observación y Encuesta. El plan de acciones se diseñó a partir de los referentes teóricos y de los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades y potencialidades de los cuadros y las reservas del Consejo de la Administración Municipal de Camajuaní. Este órgano administrativo territorial tiene una estructura cubierta y fortalecida a partir de su nivel cultural y de la diversidad de este, con una estabilidad en los cargos que se ocupan.

Palabras clave: gestión del conocimiento, gestión de la innovación, consejo de la administración municipal de camajuaní, capital humano, órgano administrativo territorial

Abstract

The purpose of the research developed in the Municipal Administration Council of Camajuaní was to design actions that contribute to the development of knowledge management and innovation in the organization's staff and reserves in order to promote adequate performance of its functions and better integrated management of human capital, more specific, in management by



competencies. Different methods and techniques from the theoretical level and the empirical level were used, such as: Analysis-synthesis, Inductive-deductive, Document analysis, Observation and Survey. The action plan was designed based on theoretical references and the results obtained from the diagnosis of needs and potential of the staff and reserves of the Camajuaní Municipal Administration Council. This territorial administrative body has a structure covered and strengthened based on its cultural level and its diversity, with stability in the positions held.

Keywords: *knowledge management, innovation management, council of the municipal administration of camajuaní, human capital, territorial administrative body*

Introducción

La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual los trabajadores adquieren conocimientos, herramientas, habilidades y aptitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda. Dentro de esta, la gestión del conocimiento y la innovación resulta decisiva, pues permite la elaboración, selección e intercambios de bienes intelectuales, con la finalidad de obtener resultados óptimos para las empresas u otras entidades en cuanto a productividad e innovación se refiere.

En un mundo donde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantener la vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo. En este orden de ideas la capacitación busca que las tareas se realicen con calidad, productividad, estabilidad, permanencia y en un buen ambiente organizacional y para ello depende de un proceso de gestión del conocimiento y la innovación que haga coincidir las necesidades concretas de la información de las distintas personas y equipos de trabajo con la disponibilidad efectiva de dicha información.

Desde esta perspectiva, la capacitación de los cuadros del Consejo de la Administración Municipal (CAM), constituye un elemento primordial para alcanzar un funcionamiento óptimo. Para ello es importante el apoyo en la gestión de un diagnóstico de necesidades de aprendizajes de sus miembros acorde a las realidades del contexto territorial y del país.

El CAM tiene dentro de sus prioridades de trabajo asegurar, a través del perfeccionamiento de su sistema de superación, la calidad y mejora de sus tareas, la reducción en tiempo y supervisión, la solución de problemas con diferente visión, la sensibilización ante nuevos retos, el desarrollo ético de sus directivos, la mayor especialización y un mayor rendimiento. Además de lo referido con anterioridad, los Órganos de Poder Popular se encuentran en proceso de perfeccionamiento y requiere de sus directivos nuevos aprendizajes y maneras de hacer.

Entre los miembros del Consejo de la Administración Municipal de Camajuaní, se evidenció desconocimiento en el desarrollo de algunos aspectos clave que deben poseer al desempeñar funciones específicas inherentes a los cargos, entre ellas las competencias directivas, fundamentalmente lo referido a la gestión del conocimiento y la innovación, mostrándose en cuanto a: la gestión del trabajo en equipo, la toma de decisiones contextualizadas, identificar lo urgente de lo importante, la operatividad en la solución de problemas con la actualización sistemática en la gestión de la capacitación; por otra parte, hoy la organización no tiene identificadas debidamente las competencias directivas que necesitan los cuadros y reservas como entes activos en el proceso de cambio, para desarrollar las capacidades a nivel organizacional e individual, en función de alcanzar una mayor efectividad en los procesos.

Actualmente en Cuba se están suscitando cambios acelerados en todas las esferas de la vida cotidiana. Las organizaciones y entidades no pueden enfrentarse al cambio, sin preparar a las personas para poder hacerle frente. Una de las vías más certeras para lograr este fin es mediante el proceso de capacitación.

El CAM se perfila hoy para sumarse a las múltiples transformaciones que se vienen produciendo en el país de manera gradual. Los administrativos que forman parte de este órgano, no se presentan como observadores pasivos, se busca una gestión integrada de su capital humano, y se deberán identificar las competencias para los cuadros objeto de estudio práctico.

Los miembros del CAM deben ser competentes en la toma de decisiones. Esta actualidad exige no solo el dominio de los conocimientos jurídicos y técnicos que rigen las actividades que dirigen, sino que también exige la capacidad de gestionar las habilidades. En la investigación que se presenta, se abordan las competencias directivas que deben desarrollar los cuadros que pertenecen a las estructuras del Consejo de la administración.

La creciente necesidad de adoptar enfoques que tributen al mejor desempeño de los miembros del CAM de Camajuaní, basado en el aprovechamiento del capital humano conlleva a realizar estudios que logren perfeccionar esto y que determinen lo que necesita la organización. Todo lo anterior determina la situación problemática de la presente investigación, y de la que se deriva el siguiente problema científico: ¿Cómo contribuir al desarrollo de la gestión del conocimiento y la innovación en los cuadros reservas del Consejo de la Administración Municipal de Camajuaní?

La posible solución al problema científico que se formula, pasa por la realización de un levantamiento de problemas, necesidades y potencialidades del objeto investigado, con el propósito de proponer un conjunto de acciones que tributen a su solución del mismo, de manera

pueda contribuir al desarrollo de la gestión del conocimiento y la innovación en los cuadros y reservas del Consejo de la Administración Municipal de Camajuaní.

Materiales y Métodos

Los métodos de investigación responden al paradigma cualitativo de investigación. Entre los métodos del nivel teórico se emplearon: El método analítico-sintético para estudiar la bibliografía y precisar los fundamentos teóricos y condiciones que contribuyen a comprender y explicar el problema; el inductivo-deductivo para establecer las regularidades del constructo teórico, conceptualizarlo y determinar acciones que contribuyan al perfeccionamiento de la gestión del conocimiento y la innovación en los cuadros y reservas del Consejo de la Administración Municipal de Camajuaní. El método de análisis histórico-lógico permitió comprobar la historicidad del problema y la evolución de las soluciones encontradas en el país y el municipio basados en la concepción sobre la dirección de la sociedad.

De los métodos y técnicas del nivel empírico se utiliza el análisis documental para indagar los documentos que norman el trabajo de capacitación de cuadros. Se utiliza además la observación participante y el grupo focal con participación de consejos de dirección y profesionales.

Resultados y Discusión

La gestión del conocimiento y la innovación

El conocimiento no es más que una capacidad personal de cada individuo. Este se adquiere con la práctica, el aprendizaje y la experiencia. La información, está condicionada por los datos, el conocimiento proviene de la información, de modo que, para dar lugar a este recurso, las personas decodifican y hacen suyos determinados datos e informaciones que posteriormente interpretan, a estos le añaden su juicio personal y finalmente, la utilizan para tomar determinadas decisiones. La información es la materia prima del conocimiento y, a la vez, constituye la vía por la cual se comunican y transportan los mismos.

Resulta interesante las ideas de Carlos Marx, (1979) sobre el conocimiento, sobre el mismo escribió: "... La producción de las ideas y representaciones, de la conciencia, aparece a principio directamente entrelazada con la actividad material y el intercambio material de los hombres, como el lenguaje de la vida real... Los hombres son los productores de sus representaciones, de sus ideas" (p. 18).

Autores como Canals, (2003) consideran al conocimiento como todo aquello que nos ayuda a interpretar el entorno y, como consecuencia, a actuar. Es importante entender el conocimiento no tan sólo como algo que te permite interpretar, que te permite saber, sino como

algo que tiene que darte la posibilidad de poder actuar, y esto es lo que quieren las empresas cuando se dedican a la gestión del conocimiento.

El hecho no es que las organizaciones generen, adquieran o desarrollen cualquier tipo de conocimiento, sino aquellos que sean verdaderamente útiles y productivos para obtener beneficios. De poco sirve una entidad saturada de este recurso si no le es pertinente y no está en correspondencia con sus metas, objetivos y estrategias.

Dentro del conocimiento se han establecido diversas tipologías. Los más generales, comprensibles y necesarios para el estudio de la gestión del conocimiento, son los que lo clasifican en: conocimiento tácito y conocimiento explícito (Tabla 1).

Tabla 1.

Tipos de conocimiento

Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
<ul style="list-style-type: none"> • Es poco o no codificado que no puede ser formalmente comunicado. • Está implícito en los miembros de una organización para realizar su trabajo, no está registrado por ningún medio. • Este se obtiene de manera práctica y solo es posible transmitirlo y recibirlo consultando directa y específicamente al poseedor de estos conocimientos. • La percepción objetiva o las emociones, no se pueden instrumentar y se transmite en determinados contextos y acciones. • Es muy personal y difícil de verbalizar o comunicar ya que se trata de aptitudes físicas o de esquemas mentales, está muy enraizado en la experiencia individual, del mismo modo que los ideales o escala de valores de cada uno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser transferido de un individuo a otro usando algún tipo de sistema de símbolos (documento escrito o memoria de patente). • Es un conocimiento que ha sido codificado de alguna manera y puede comunicarse o difundirse con facilidad. • Puede basarse en objetos o en reglas. • Está basado en datos concretos, sin necesidad de interpretación alguna, expresándose de una manera simple. • Se puede expresar mediante palabras y números, es fácil de transmitir. Define la identidad, las competencias, y los activos intelectuales de una organización con abstracción de sus empleados.

Nota. Fuente: Elaborado a partir de García *et al.*, (2009).

Por otro lado, la gestión del conocimiento puede considerarse como la estructura y cultura organizativa que facilita el trabajar juntos, compartir conocimiento e información, física y virtualmente, de forma que se puedan desarrollar productos y servicios innovadores, soluciones

nuevas y ser más efectivos y eficaces. Sin una adecuada gestión del conocimiento potenciada desde la alta dirección y con los instrumentos de motivación e implicación adecuados, la innovación se convierte en un proceso aún más difícil, más lejano y, por lo tanto, mucho más caro (Ortega, 2006).

La gestión del conocimiento tiene una perspectiva táctica y operacional; es más detallada y 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 conocimiento y programas que se requieren para la gestión efectiva del capital intelectual (Alvarado, 2003).

La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar situaciones concretas. Es una combinación armónica de saberes, experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que promocionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información (Flores, 2020).

A partir de lo reflejado en los conceptos anteriores, los autores asumen que gestionar el conocimiento no significa necesariamente ser potencialmente innovadores. Hacerlo implica poseer pautas consistentes en cuanto a cultura, procesos, políticas y tecnologías. Estas deben ser aprovechadas por la organización como fortalezas que llevan a la innovación y al cambio.

A partir de la diversidad conceptual existente en cuanto a la gestión del conocimiento y el análisis de diferentes definiciones se muestran puntos coincidentes tales como:

- Constituye un proceso sistemático para identificar, crear, adquirir, compartir y utilizar el conocimiento.
- Sitúa al capital humano como el principal activo para mejorar la calidad de la productividad, eficacia y eficiencia de una institución.
- Es un proceso sistemático que utiliza el conocimiento individual y colectivo de la organización orientada a potenciar las competencias organizacionales.
- Contempla los principales procesos y actividades relacionados con la planificación, el desarrollo, la transferencia, la utilización y la evaluación del conocimiento.
- Tiene como propósito es incrementar la capacidad de una organización para solucionar problemas, adaptarse a su entorno y garantizar ventajas competitivas sostenibles.

La gestión del conocimiento y la innovación implica administrar el conocimiento tácito y explícito en las entidades para mejorar los productos y servicios que ofrece, los resultados de gestión y el fortalecimiento de la capacidad y el desempeño institucional. Lo anterior, se logra mediante el desarrollo de objetivos como:

- Generar y actualizar conocimiento estratégico para la entidad
- Facilitar el acceso al conocimiento de la entidad
- Tomar decisiones basadas en evidencia
- Mitigar la fuga de conocimiento
- Fortalecer la entidad mediante alianzas efectivas
- Fortalecer mecanismos para compartir el conocimiento
- Fortalecer procesos de aprendizaje organizacional

Ciencia e investigación jugarán un papel fundamental si ayudan a predecir con probabilidad que la realidad puede transformarse en la dirección deseada por la sociedad, y participar al determinar objetivos y procedimientos como un actor más. (Gentile y López, 2014).

El estudio de la literatura permitió precisar que la identificación de las competencias necesarias a los actores, es un momento de importancia en el proceso de formación de la competencia, gestión del conocimiento y la innovación en los contextos sociopolíticos y que permiten determinar el desempeño idóneo de los individuos en un trabajo determinado.

En el actual mundo globalizado el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) resultan decisivas en el desarrollo de las fuerzas productivas y de la organización y dirección de la sociedad. Esas dinámicas reflejan los avances de la ciencia, la tecnología y la innovación.

La ciencia e innovación constituyen uno de los pilares de la gestión gubernamental, donde la política gubernamental y la actuación de los diversos actores debe estar orientada a fortalecer la naturaleza sistémica del proceso social de innovación; y los sistemas de innovación deben tener proyección no solo nacional, sino también sectorial y local. Los cuadros del gobierno y el Estado deben ser preparados para comportarse como promotores conscientes de la conexión entre ciencia, tecnología e innovación (CTI) y los problemas del desarrollo que cada sector y territorio debe enfrentar (Díaz-Canel Bermúdez y Fernández, 2021).

Aunque en la literatura científica concurren diferentes enfoques y conceptos en torno a la innovación, sus características y funciones, hay autores como Kuramoto (2010) y Torres (2021) que concuerdan en cuanto a que la innovación es un proceso de carácter social, en el que interactúan en sistema, diferentes agentes y donde cada sector o ámbito de la vida económica y sociopolítica, posee sus propias características, haciendo que se diferencien los unos de los otros dentro del propio país y fuera de este.

Capacitación

En el ámbito internacional cada vez se presta mayor atención a la problemática de la capacitación. Existen autores de gran prestigio que han investigado esta problemática, estos

señalan que el trazado de políticas de formación y capacitación en el contexto actual resulta de vital importancia para ofrecer un servicio de calidad, por lo que se deberán estructurar programas flexibles y pertinentes que respondan a las necesidades de los involucrados.

La Universidad Central de las Villas en su vínculo academia- sector productivo, ha diseñado cursos y diplomados a partir de lo que demandan los territorios, que posibilitan la preparación de los profesionales en los municipios. Estos aún no satisfacen las necesidades en el amplio contexto de las condiciones que se presentan para la capacitación ya que también es objetivo de los territorios realizar esta al personal no profesional que labora en los mismos.

Para lograr este desarrollo con impacto en el desarrollo local es un eslabón esencial la capacitación. A partir de que esta puede contribuir a la formación de una cultura, si tenemos en cuenta que para avanzar y lograr una calidad de vida y la condición de su propia existencia, se requiere de la preparación de los ciudadanos que han de sostenerla, y los actores sociales tienen una alta dosis de responsabilidad en este empeño. (Horruitinier, 2000)

En el proceso de capacitación se manifiesta una gama de relaciones interpersonales, que en los variados matices que adopta la comunicación ejerce influencias específicas en el desarrollo de la personalidad de los implicados. Es preciso decir que la capacitación debe ser entendida como un proceso orientado al desarrollo pleno del individuo, el cual sistemáticamente construye conocimientos y se desarrollan en varios planos como persona. (Álvarez de Zayas, 1999)

Es necesario partir de la capacitación como una acción formada por operaciones que se realicen de forma permanente, sistemática y planificada. Se hace preciso que se base en necesidades reales y perspectivas de una actividad, grupo o personas y está orientada hacia un camino favorable en los conocimientos, actuaciones y actitudes del capacitado, posibilitando su desarrollo integral y mayor efectividad en el trabajo técnico, por tanto, es necesario darle el valor y la importancia que requiere.

En los momentos actuales, resulta necesaria la capacitación de los actores sociales fundamentales en los territorios, encaminada esta al logro de un mayor conocimiento para enfrentar el trabajo. Esto se puede lograr si se introducen vías, métodos y medios que propicien su efectiva superación y calificación técnica.

La consideración del proceso de capacitación como un fenómeno social conduce a asumir el enfoque histórico-cultural de Vygotsky en su base teórica y metodológica. (Vygotsky, 1977)

Este considera el factor social como fuerza motriz del desarrollo psíquico. Parte de la premisa dialéctico-materialista de que el decisor, es ser social por naturaleza y fruto de la sociedad; de ahí el origen social de las funciones psíquicas superiores. Así, el desarrollo del actor

social es determinado por la apropiación de contenidos profesionales que se producen en condiciones de capacitación desde el punto de vista académico y del proceso de construcción interactiva entre él y las interacciones sociales en los territorios.

Esa relación facilita la comprensión de la Zona de Desarrollo Próximo como espacio socialmente construido a través de la interacción y comunicación, al visualizar la interrelación entre sus dos niveles (desarrollo actual y potencial), donde el papel del docente como mediador es decisivo. Para Vygotsky (1977) es un proceso en el que los elementos de la estructura de las actividades realizadas en un plano externo pasan a ejecutarse en un plano interno, diferenciando la actividad externa en términos de actividades mediatizadas, es decir, dirigidas a la búsqueda y apropiación de los modos (procedimientos y estrategias) de enfrentar y solucionar los problemas del desarrollo local.

Las aportaciones sobre la zona de desarrollo próximo fundamentan el diagnóstico. Los principios acerca de desarrollo de la personalidad, valor de la actividad y comunicación, sustentan el modelo y son condición necesaria e imprescindible. Mediante la capacitación se brinda gran atención al enfoque personalizado en la atención del actor social para erradicar dificultades y fortalecer potencialidades para su actuación exitosa en el entorno local. Como continuidad del diagnóstico se ajusta el ritmo de aprendizaje de cada actor a través de los enfoques y formas de trabajo metodológico usadas.

Fundamentación del plan de acciones

El plan de acciones se fundamenta en ciencias como la Filosofía, la Psicología, la sociología y la Pedagogía. Estas aportan sus categorías, leyes y principios que sostienen el enfoque estructural y funcional de las acciones.

Fundamento filosófico

La filosofía dialéctico-materialista constituye el sustento filosófico de la educación cubana y junto a esta todo el proceso de capacitación. Ésta es estudiada y analizada en los diferentes niveles de enseñanza como la más alta evolución del pensamiento, se reconoce que la filosofía de la educación constituye la guía de orientación y el instrumento rector para la actividad práctica educativa en todos los niveles y modalidades de la enseñanza. El desarrollo de la gestión del conocimiento y la innovación en los cuadros y reservas que se asume en este plan de acciones está sustentado en la idea filosófica de que el hombre es un ser social, históricamente condicionado, producto de la cultura que él mismo se crea y que sea capaz de transformar.

El hombre es considerado así una realidad viva, un ser individual, comunitario e histórico, su naturaleza humana se considera desde el punto de vista general e históricamente condicionada en cada época y contexto social en que vive. Al considerar esta tesis filosófica se

concibe al desarrollo de la gestión del conocimiento y la innovación como una necesidad de capacitación que la enseñanza superior, la sociedad y el hombre tienen para concebir su desarrollo, a partir de competencias que los llevan a transformar el medio y su propio perfeccionamiento en el contexto donde se desempeñan.

Fundamento psicológico

El plan de acciones que se propone, considera a los cuadros y reservas protagonistas de su autoaprendizaje. Induce a que participe conscientemente del desarrollo de sus competencias con la gestión del conocimiento al interactuar con la información que posee y con los demás actores que interactúan con ellos, elaborando planes para transformarse a partir de la valoración que hace de sí mismo y del contexto en el que se desempeña. Lo anterior constituye una manifestación de los principios que establecen la unidad entre lo cognitivo, lo afectivo, la actividad y la comunicación en la formación y desarrollo de la personalidad. Las acciones que se proponen tienen un carácter mediatizado, comunicativo, participativo y reflexivo, tanto para la regulación volitiva, las formas de realización consciente y la consideración de que es posible a través del conocimiento valorar las transformaciones de la conciencia.

El concepto de Zona de Desarrollo Próximo (ZDP), es de valor incuestionable por su alto contenido humanista, luego resulta una categoría esencial en la concepción pedagógica dialéctica, centrada en el hombre, por su creencia y lucha por el permanente mejoramiento humano, con un enfoque optimista, centrado en las ilimitadas posibilidades de desarrollo. A esto se adiciona la teoría de la compensación, lo cual le confiere a la persona la propiedad de ser portadora de potencialidades cada vez más crecientes sobre la base de la estimulación en materia de conocimiento y la colaboración social, donde se expresa la adecuada correlación entre el ser activo, creador, abierto al desarrollo pleno (Vygotsky, 1997).

Fundamentos sociológicos

Según Vygotsky (1997) el proceso de socialización del ser humano generalmente se produce a través de la actividad con los otros. Además, mediante este proceso cada individuo puede convertirse en un miembro de una comunidad, que la asimila y se apropia de su cultura. Este en algunas de sus obras, conceptualiza la situación social de desarrollo como una organización social; en otras, la caracteriza como el punto de partida de todos los cambios dinámicos que ocurren en el desarrollo para un período.

En la presente investigación la gestión del conocimiento puede convertirse en una situación social de desarrollo, y a su vez puede potenciar competencias en cuadros y reservas, como zona de desarrollo potencial.

La propuesta pone de manifiesto los procesos de socialización del individuo a partir de la necesidad social de éste, dada por el desarrollo económico, social y cultural del país. Los cuadros y reservas deben estar preparados en cuanto a la gestión del conocimiento y la innovación y así desarrollar competencias que los conviertan en sujetos que establecen relaciones, dando lugar a la socialización y la individualización y que esto lleve al desarrollo de sus territorios.

Fundamento pedagógico

La Universidad como institución social está indisolublemente relacionada con la sociedad que le da origen y a la que sirve, estas relaciones condicionan el proceso de formación y determinan las regularidades y tendencias en el proceso y su formación a través de formas concretas de naturaleza laboral y de las relaciones económicas y sociales que ella genera.

El plan de acciones responde a un conjunto de exigencias que contribuye a la materialización de la unidad entre la academia y el sistema de gobierno, y entre los diferentes componentes de este proceso, así como el carácter activo, consciente significativo, acorde con las características de los territorios en materia de gestión del conocimiento para el desarrollo. Lo anterior evidencia el cumplimiento de leyes y principios que norman y regulan dicho proceso de capacitación.

La dirección del proceso de enseñanza con relación a la propuesta se fundamenta también, en la teoría histórico-cultural. Se asume que la enseñanza guía al desarrollo, este proceso transcurre en un grupo en el cual se propician múltiples relaciones sociales, donde se enriquecen y producen nuevas necesidades, conocimientos, experiencias, lo que obviamente no implica desconocer las particularidades de los integrantes.

Resultados de necesidades y potencialidades

A partir de la revisión de las evaluaciones del desempeño de los cuadros y los directivos superiores e intermedios del territorio, se identificaron las siguientes necesidades de aprendizaje:

- Organización de Eventos y empleo efectivo del tiempo.
- Sistema de Trabajo con los Cuadros y Reservas.
- Control Interno (Dominio y sistematicidad en la aplicación de las guías de autocomprobación aparejado al funcionamiento del comité de control)
- Contratos económicos y funcionamientos de los comités de contratación.

Procesos de la Dirección:

- Planificación
- Exigencia, Control y Seguimiento de Decisiones y Tareas (Control)
- Comunicación Social como componente estratégico para la gestión de gobierno.
- Trabajo Político Ideológico desde las redes sociales.

- Evaluación de impacto
- Sistema de información de gobierno.
- Conocimientos en administración pública y gestión empresarial
- Diseño, organización e implementación de los Programas de Iniciativa de Desarrollo Local a partir de las 5 líneas estratégicas del territorio con énfasis en los siguientes conceptos: Desarrollo local, gestión por proyectos, estudios de factibilidad, estudios de mercados.
- Técnicas de dirección para el Trabajo en Equipo.
- Programas sobre Política Ambiental: Tarea Vida.
- Comercio exterior, inversión Extranjera y cooperación internacional.
- Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional.
- Ordenamiento Territorial y Urbanístico

Regularidades del diagnóstico

- Existe completamiento de los cargos de cuadros del territorio.
- Está establecido el vínculo con la Dirección y Claustro de profesores del CUM.
- Existe un órgano de Cuadros como instrumento asesor y metodológico a nivel de gobierno.
- Está implementado el Sistema de Trabajo con los Cuadros y sus Reservas el cual cuenta con sus documentos normativos actualizados (Decreto Ley 13 como máxima expresión).
- Existe una base jurídica a nivel de país que se viene actualizando como sustento legal u orientador para la gestión de gobierno de los cuadros en el territorio.
- Existe el estudio sobre el Perfeccionamiento de la estrategia de desarrollo local que reorienta el proceso de planificación de los cuadros y la gestión de nuevas necesidades de aprendizaje.
- Se realiza el rediseño del Sistema de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas garantizando la correspondencia entre los temas a impartir y las necesidades de aprendizaje de los mismos.
- Se actualiza un nuevo Código de Ética de los Cuadros de la Revolución Cubana en los Órganos del Estado, el Gobierno, Organismos y Entidades del Sector Estatal incorporando ideas del Concepto de Revolución, del pensamiento del Che y del General de Ejército Raúl Castro Ruz, así como preceptos establecidos en la Constitución de la República, los documentos rectores emanados de la Primera

Conferencia y el 8vo Congreso del PCC, el Decreto-Ley No. 13, el Decreto presidencial No. 208 y los Pilares de la Gestión del Gobierno. (Ministerio de Justicia, 2021)

- Los cuadros principales cuentan con móviles corporativos y PC que les permiten el acceso a las plataformas digitales, internet, WhatsApp para potenciar su autoperparación.
- Falta de conocimiento de los cuadros de los temas económicos y nuevas disposiciones jurídicas reduciendo las posibilidades de análisis de estos temas en sus niveles de dirección.
- Existen nuevas demandas de superación, aún no cubiertas, que han surgido como resultado del estudio sobre el Perfeccionamiento de los Órganos del Poder Popular.
- Se incorporan nuevas Necesidades de Aprendizaje de los cuadros y reservas en temas como: Comunicación Social, diseño, organización e implementación de los Programas de Iniciativa de Desarrollo Local, gestión por proyectos, estudios de factibilidad, estudios de mercados, evaluación de impacto, sistema de información de gobierno, comercio exterior, inversión extranjera, cooperación internacional, administración pública y gestión empresarial, Sistema Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional, Ordenamiento Territorial y Urbanístico, entre otros.
- Se aprecian directivos con deficiencias en la elaboración, planificación y control al cumplimiento de los planes de preparación individual de sus cuadros y reservas.
- Existe falta de disposición de los cuadros y reservas a elevar su preparación y a exigir la misma en directivos subordinados.
- No poseen nivel superior el 23.9% de los Cuadros y 19.8% de las reservas de la nomenclatura del CAM (aspecto a revertir para 2024).
- Solo un 9% de las reservas de cuadros es Especialista o Máster en Ciencias.
- Ha faltado sistematicidad en el control y evaluación del impacto del Sistema de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas en el territorio.

La situación descrita, sugiere un plan de acciones que tributen a la mitigación o solución de los problemas (Tabla 2).

Tabla 2.

Plan de acciones puntuales

Objetivo	Acción	Operación	Responsable	Participante	Fecha
----------	--------	-----------	-------------	--------------	-------

Diagnosticar la información necesaria para realizar una propuesta de gestión del conocimiento objetiva	Diagnóstico de necesidades	Identificar los problemas y potencialidades. Identificar las temáticas que responden a las necesidades.	especialistas	Cuadros y sus reservas	Etapa I
	Preparación de la capacitación.	Selección y preparación de docentes que actuarán como facilitadores. Selección de los temas que se impartirán según diagnóstico de necesidades de cada grupo a capacitar. Creación de las condiciones para el desarrollo de la gestión universitaria del conocimiento.	especialistas	Cuadros y sus reservas	II Etapa
Aplicar las acciones de gestión universitaria del conocimiento	Ejecución de las acciones de capacitación y gestión del conocimiento	Conceptualización de la competencia gestión del conocimiento para el desarrollo local. Los flujos de conocimientos de y hacia el territorio favorecen el desarrollo local. La identificación de las redes de trabajo. Los vínculos entre la academia y el sector productivo.	especialistas	Cuadros y sus reservas	III Etapa
Objetivo	Acción	Operación	Responsable	Participante	Fecha
Diagnosticar la información necesaria para	Diagnóstico de necesidades	Identificar los problemas y potencialidades.	especialistas	Cuadros y sus reservas	Etapa I

realizar una propuesta de gestión del conocimiento objetiva		Identificar las temáticas que responden a las necesidades.			
	Preparación de la capacitación.	Selección y preparación de docentes que actuarán como facilitadores. Selección de los temas que se impartirán según diagnóstico de necesidades de cada grupo a capacitar. Creación de las condiciones para el desarrollo de la gestión universitaria del conocimiento.	especialistas	Cuadros y sus reservas	II Etapa
Aplicar las acciones de gestión universitaria del conocimiento	Ejecución de las acciones de capacitación y gestión del conocimiento	Conceptualización de la competencia gestión del conocimiento para el desarrollo local. Los flujos de conocimientos de y hacia el territorio favorecen el desarrollo local. La identificación de las redes de trabajo. Los vínculos entre la academia y el sector productivo.	especialistas	Cuadros y sus reservas	III Etapa

Nota. Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La política para la capacitación de los cuadros del CAM en cuanto a la gestión del conocimiento y la innovación se encuentra avalada y fundamentada desde el punto de vista teórico, regido por principios éticos y traducidos en el diseño y desarrollo de acciones concretas.

La capacitación de los cuadros del CAM en Camajuaní en cuanto a la gestión del conocimiento y la innovación presenta insuficiencias dadas por la inadecuada preparación de estos que impide un accionar coherente en la planificación, organización, ejecución, control y seguimiento de sus acciones.

Las acciones que se proponen contribuyen a la gestión del conocimiento y la innovación en los cuadros y reservas del Consejo de la Administración Municipal de Camajuaní, para lograr en ellos un mejor desempeño a nivel organizacional e individual.

Referencias Bibliográficas

- Alvarado, L. (2003). Gestión del conocimiento y capital intelectual para la innovación. <https://www.gestiopolis.com/>
- Álvarez de Zayas, C. (1999). *Didáctica. La escuela en la vida*. <https://isbn.cloud/9789591306814/didactica-la-escuela-en-la-vida/>
- Canals, A. (2003). *La gestión del conocimiento*. Editorial Gestión 2000 <https://www.casadellibro.com/libro-gestion-del-conocimiento/9788480888448/877398>
- Castellanos, J. R. y Castellanos, C. A. (2010). El desempeño laboral de los directivos. Concepciones teóricas y metodológicas para su gestión en unidades de ciencia y técnica en instituciones de educación superior. <https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2010i2010-0511.html>
- Castro, F. (1984, 26 de julio). Acto Central Nacional por el Aniversario del asalto a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes [discurso, Matanzas]. <http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/>
- Asamblea Nacional del Poder Popular (2019). Constitución de la República de Cuba. <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2019/01/ConstitucionCuba-2019.pdf>
- Díaz-Canel Bermúdez, M. Fernández, A. (2021). Gestión De Gobierno, Educación Superior, Ciencia, Innovación Y Desarrollo Local. *Retos De La Dirección*, 14(2), 5-32. <https://Revistas.Reduc.Edu.Cu/Index.Php/Retos/Article/View/3571>
- Ministerio de Justicia. (2020). Decreto-ley No. 13. *Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas*. Gaceta Oficial. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-13-de-2020-de-consejo-de-estado>
- Flores, I. (2020). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. <https://liderinovad.com/>
- García, Y., La Fé Jiménez, R.Y. y Penichet, M. (2009). Procedimiento para el diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento en organizaciones cubanas, <http://www.monografia.com/trabajos34/gestion-conocimiento.shtml>

- Gentile, N. y López, M. (2014) Sistema Integral de Indicadores de Desarrollo Local. Centro de Investigación, Seguimiento y Monitoreo del Desarrollo. Universidad Nacional de Mar del Plata. <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/4/Gentile,%20Natacha.doc>
- Hernández, C. A., Carrasco, M. A. (2017). Rol del CUM en el desarrollo local del municipio de Camajuaní.
- Horruitiner, P. M. (2000). La Universidad cubana: Modelo en formación. (en soporte electrónico)
- Kuramoto, J. (2010). Prácticas exitosas de innovación empresarial y comportamiento tecnológico sectorial. Innovación empresarial y comportamiento tecnológico sectorial. <https://www.grade.org.pe/publicaciones/847-practicas-exitosas-de-innovacion-empresarial-y-comportamiento-tecnologico-sectorial/>
- Marx, C. y Engels, F. (1979). La ideología alemana, Editorial Política. <https://www.todostuslibros.com/editorial/editora-politica-la-habana>
- Ortega, I. (2006). Innovación y gestión del conocimiento. <https://www.gestiopolis.com/innovacion-y-gestion-del-conocimiento/>
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2021). *Lineamientos de la política económica y social del Partido. VII y VIII Congresos.* <https://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos%202016-2021%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf>
- Torres, Y., Muñoz, R. y García, A.O. (2020). Componentes del sistema de innovación para el sector forestal cubano. *Centro Agrícola*, 47(2), 54-65. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-57852020000200054
- Vygotsky, L. S. (1977). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes* (14th ed.). <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1689718>