

## **PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS CENTROS UNIVERSITARIOS MUNICIPALES ORIENTADA AL DESARROLLO LOCAL**

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS CENTROS UNIVERSITARIOS MUNICIPALES

AUTORES: Ernesto Chacón Cruz<sup>1</sup>  
Miguel Ángel Tamayo Fajardo<sup>2</sup>  
Miguel Alejandro Cruz Cabeza<sup>3</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [echacon@uho.edu.cu](mailto:echacon@uho.edu.cu)

Fecha de recepción: 26/08/2018

Fecha de aceptación: 29/09/2018

### RESUMEN

La contribución del estudio es la propuesta de un procedimiento para implementar el proceso de gestión del conocimiento organizacional de los Centros Universitarios Municipales orientada al desarrollo local. Se enfatiza en la necesidad de aprovechar los conocimientos que poseen sus trabajadores, los demás actores locales y extralocales para generar el conocimiento organizacional en función de contribuir con el desarrollo integral del municipio, por medio de la formación, la investigación científica y la extensión universitaria. Los métodos de investigación empleados, corroboraron que este proceso está realizándose desde perspectivas aisladas, concernientes a la gestión de la información, la gestión de la Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y a la gestión de la formación y desarrollo de las personas. Sin embargo, se colige que el mismo debe concebirse como un proceso que integre las mencionadas perspectivas y un sistema de procesos que lo dinamicen y le confieran una naturaleza directiva estratégica.

PALABRAS CLAVE: Gestión del conocimiento, desarrollo local, procedimiento.

### **PROCEDURE FOR THE MANAGEMENT OF KNOWLEDGE IN MUNICIPAL UNIVERSITY CENTERS ORIENTED TO LOCAL DEVELOPMENT**

ABSTRACT:

---

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias de la Educación. Centro de Estudios de Gestión Organizacional, Universidad de Holguín. Cuba.

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Pedagógicas. Centro de Estudios de Gestión Organizacional, Universidad de Holguín. Cuba.

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Holguín. Cuba.

The contribution of the study is the proposal of a procedure to implement the organizational knowledge management process of the Municipal University Centers oriented to local development. Emphasis is placed on the need to take advantage of the knowledge held by its workers, other local and extralocal actors to generate organizational knowledge in order to contribute to the overall development of the municipality, through exercise, scientific research and university extension. The research methods used corroborated that this process is being carried out from isolated perspectives, concerning information management, information and communication technologies management, and the management of the training and development of people. However, it is inferred that it should be conceived as a process that integrates the mentioned perspectives and a system of processes that dynamize it and give it a strategic management nature.

KEYWORDS: Organizational knowledge management, local development, procedure.

## INTRODUCCIÓN

La creación de los Centros Universitarios Municipales (CUM) en Cuba tiene como razón fundamental la necesidad de articular con mayor efectividad la universidad a las particularidades y perspectivas de desarrollo del país, el cual está insertado en un mundo en constante incertidumbre, lo que impone a su vez transformaciones en todas sus organizaciones y en los modos de gestionarlas, sobre todo en las intensas en conocimientos.

Estas organizaciones universitarias poseen una misión específica dentro de la trama de relaciones sociales que se dan en su entorno (el municipio), dirigida a coadyuvar el desarrollo local, entendido como “el proceso que orientan los actores locales mediante acciones de transformación del territorio en una dirección deseada y es de naturaleza continua, aún cuando se trace metas parciales a modo de escalonamiento en espiral” (Guzón, 2006, p.60). Cuyas dimensiones abarcan lo ambiental, económico, educativo, cultural, político, administrativo, entre otras.

Dicha pretensión requiere por parte de sus directivos, la capacidad de hacer que sus trabajadores empleen las ideas, experiencias, rutinas, vivencias, métodos, técnicas, entre otros conocimientos que han acumulado durante toda la vida, en función de generar conocimiento organizacional útil para responder a las prioridades del desarrollo local por medio de los procesos de formación, investigación científica y extensión universitaria.

Ahora bien, los CUM no solo atesoran el conocimiento universitario que estaba fragmentado en las anteriores Filiales Universitarias Municipales (FUM), sino que

tienen potencialidades para aprovechar las ideas, experiencias y el *know-how* que poseen los demás actores locales y extralocales.

Con referencia a lo anterior, se precisa romper con la organización tradicional universitaria caracterizada fundamentalmente por una cultura individualista con respecto a la posesión y creación del conocimiento, así como por la respuesta reactiva a los cambios del entorno, para dar paso a otra creadora, innovadora y flexible que centre sus esfuerzos en el desarrollo de una cultura orientada al conocimiento y al aprendizaje organizacional.

Sin embargo, aún cuando resulta incuestionable el valor estratégico que tiene la gestión del conocimiento para los CUM, se aprecian un conjunto de manifestaciones negativas, que están asociadas a la manera como se concibe y se realiza este proceso, entre las que se consideran como significativas las siguientes:

- No se aprovecha suficientemente el capital intelectual que posee el CUM para abordar las prioridades de la Estrategia de Desarrollo Integral (EDI) del municipio.
- Los trabajadores del CUM no comparten suficientemente los conocimientos entre ellos para el desarrollo de los procesos sustantivos.
- Es limitado el aprovechamiento que hacen los directivos del CUM, de los conocimientos que poseen actores locales y extralocales en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Con vistas a dar respuestas a estas insuficiencias, se propone un procedimiento que facilita la labor de los directivos de los CUM en la implementación del proceso de gestión del conocimiento organizacional orientada al desarrollo local.

## DESARROLLO

Existe consenso internacional acerca de que en la sociedad actual el éxito en el cumplimiento de la misión organizacional deriva esencialmente de la capacidad directiva para la generación, utilización y almacenamiento del conocimiento que se encuentra en la propia organización, entre sus miembros y en el entorno, pero sobre todo del aprovechamiento de las sinergias que se producen a partir de la interacción de esas fuentes poseedoras de conocimientos.

Para el estudio de la categoría conocimiento organizacional, varios fueron los autores consultados: Polanyi (1967), Drucker (2000), Nonaka & Takeuchi (1995),

Bueno, Aragón y García (2001), Davenport & Prusak (2001), Riesco (2006), Toledo (2009), Cuesta (2010), Belly (2013).

En la consulta se aprecian puntos de vistas divergentes en cuanto a su definición, sin embargo existe consenso en concebirlo como el recurso estratégico más importante con que cuentan las organizaciones para llevar a cabo sus objetivos; que se adquiere a partir del procesamiento humano de la información, por medio del aprendizaje, se crea socialmente como producto de la interacción entre las personas, es decisivo en el desempeño personal y organizacional pues constituye el insumo clave para la realización de cualquier proceso.

Según Polanyi (1967), todo conocimiento es tácito o está enraizado en el tácito, de ahí que destaca las dimensiones explícita y tácita, a partir de las cuales reconoce que algunos aspectos del conocimiento en el ser humano son susceptibles de describir y comunicar mediante alguna forma de lenguaje articulado, mientras que otros son más complejos de exteriorizar por estar implícitos, no articulados en la mente.

Con esta distinción coinciden autores como Davenport y Prusak (2001), Riesco (2006) y Belly (2013), para quienes las características distintivas de estas dos dimensiones del conocimiento pueden sintetizarse en los rasgos siguientes: el conocimiento tácito es altamente subjetivo pues se basa en la experiencia, es situacional, muy personal y poco estructurado, y es difícil de comunicar y por ende de compartir y transferir a los demás. En cuanto al explícito, es altamente objetivo pues se basa en la razón, sigue una lógica secuencial, es sistemático y estructurado, y se puede comunicar y compartir con facilidad sin necesidad de que sus creadores se encuentren físicamente en el acto de transferencia.

El conocimiento organizacional puede entenderse como el resultado de combinar la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión de la información en el ámbito de la organización para resolver problemas y tomar mejores decisiones. “Este conocimiento incluye experiencias, ideas, teorías, principios, percepciones de expertos e intuición, sirve de guía para la acción y se encuentra incrustado en los individuos, los grupos, la organización y el entorno social” (Riesco, 2006, p.28).

A partir de ello, se reconoce que el conocimiento organizacional integra teorías, enfoques y demás resultados obtenidos por la actividad científica que explican fenómenos y procesos que enriquecen la cultura con aquellas prácticas, rutinas, métodos, procedimientos, experiencias, vivencias y saberes que son propios de cada persona y que se han ido configurando como resultado de sus vínculos laborales, profesionales y personales.

Ante la peculiaridad de este recurso intangible, donde gran parte de él se encuentra en la mente de las personas, se ha generado un profundo debate acerca de las formas de adquirirlo, compartirlo, crearlo, aplicarlo y almacenarlo, en fin; gestionarlo (Toledo, 2009).

En cuanto a la gestión del conocimiento, este constituye un proceso en el que tienen que combinarse sinérgicamente el tratamiento de la información, el uso adecuado de las tecnologías, y la explotación de las capacidades creativas, de innovación y de colaboración de los seres humanos, para desarrollar los procesos de la organización y alcanzar los objetivos trazados.

Nonaka & Takeuchi (1995), definen la gestión del conocimiento “la capacidad organizacional para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las organizaciones innovan” (p. 21).

Por su parte, Almuiñas, Passailaigue y Galarza (2015) lo conciben como el “conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos y metas declaradas” (p.20).

Para los propósitos de este estudio, la gestión del conocimiento en el CUM orientada al desarrollo local (GC-CUM-DL), puede ser entendida como el proceso de proyección, organización, ejecución, control y evaluación de las acciones que realizan sus directivos en torno a la arquitectura, las personas y los procesos que se requieren para el desarrollo del conocimiento organizacional del CUM con el propósito de contribuir con la EDI del municipio, para lo cual se precisa de la integración sistémica de las perspectivas informacional, tecnológica y sociocultural.

En consecuencia, se propone un procedimiento (Figura 1) que detalla cómo realizar el proceso de gestión del conocimiento organizacional en el CUM orientada al desarrollo local, en el que se integran las perspectivas y los procesos mencionados.

Se entiende que procedimiento es “la descripción del cómo debe ejecutarse el proceso o un conjunto o red de procesos. (...) que se puede expresar con diferentes grados de detalle, según el grado de documentación y precisión necesaria” (González, 2006, p.7).

El procedimiento se modela a partir de la lógica que provee el enfoque funcional de la dirección, propuesto por Fayol (1977) y constituye una tecnología de carácter

metodológico que describe paso a paso cómo realizar la preparación, el diagnóstico, proyección, organización, ejecución, control y evaluación de la gestión del conocimiento en el CUM orientada al desarrollo local por parte de los directivos, quienes son sus principales usuarios.

Para delimitar la estructura del procedimiento se consultaron varias propuestas que corresponden a: Santana (2010), Correa (2011) y Velázquez (2014). De forma general estos autores coinciden en la que se explica a continuación:

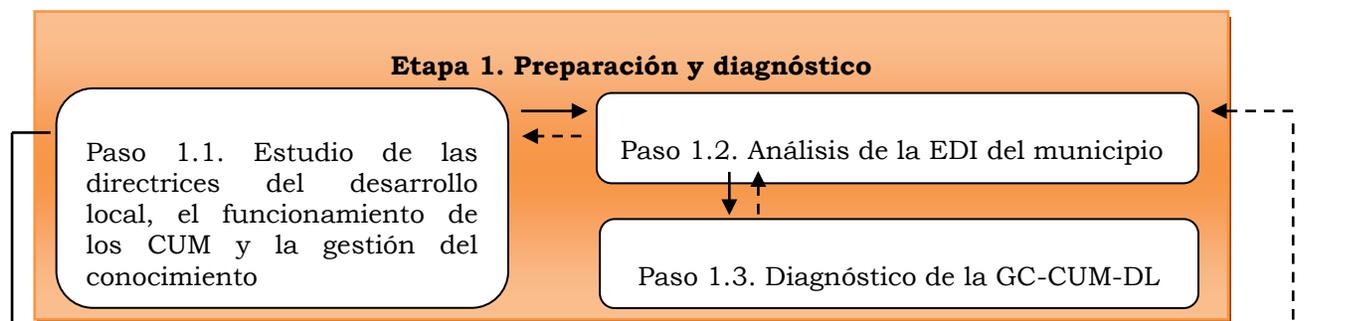
- Definición del objetivo: qué es lo que se quiere alcanzar con su implementación.
- Precisión de su alcance: a qué campo corresponde y cuáles son las limitaciones de su aplicación.
- Delimitación de las responsabilidades: quién ejecuta el procedimiento y quién lo controla.
- Planteamiento de las etapas del procedimiento con la precisión de sus objetivos específicos y la descripción que detalla lo que debe hacerse. Se incluyen los pasos y las actividades directivas que se requieren para el cumplimiento de esos objetivos.
- Requisitos de la documentación: incluye los registros que recogen la información resultante de cada etapa y que constata el cumplimiento de lo expresado en el procedimiento en general.

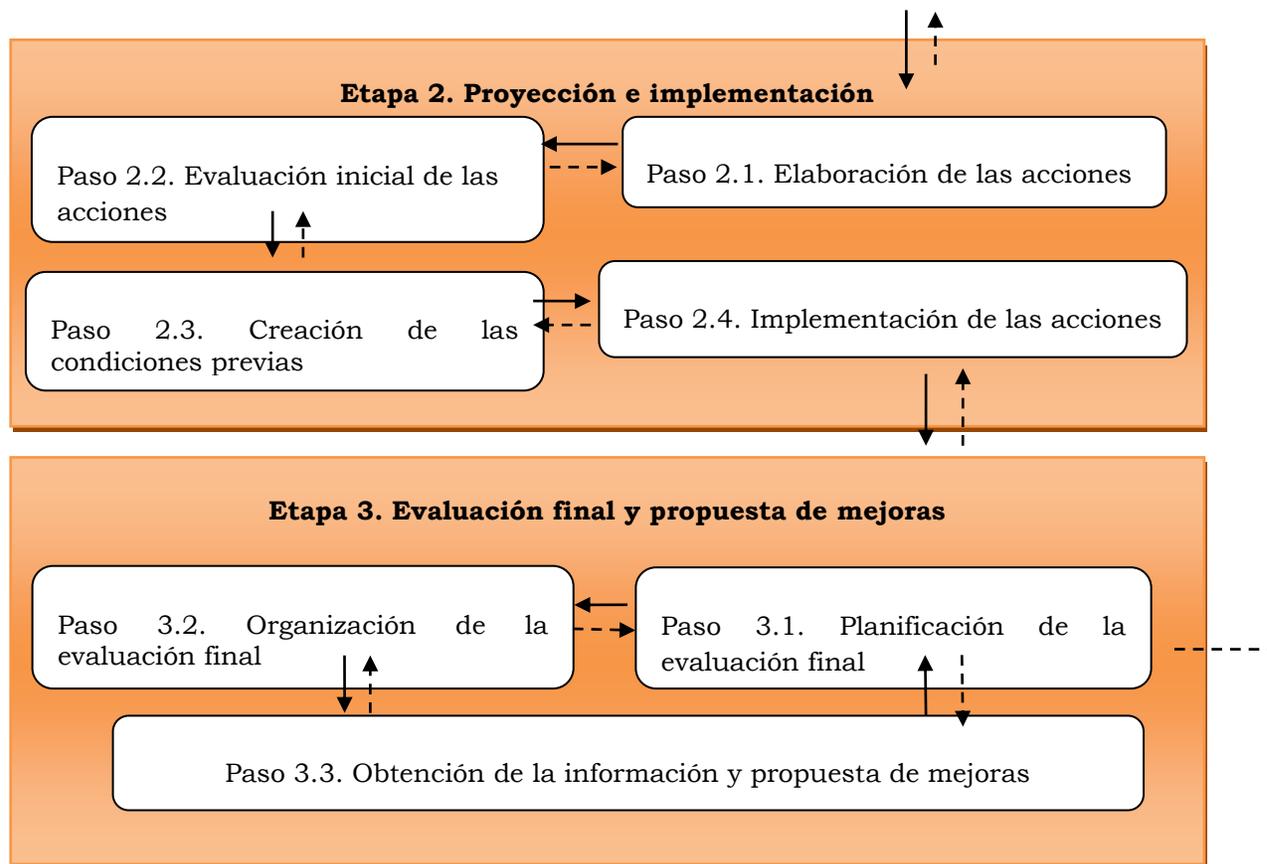
#### Caracterización del procedimiento

Definición del objetivo: Aprovechar los conocimientos que poseen los trabajadores del CUM, los actores locales y extralocales para generar el conocimiento organizacional que se requiere en función de responder por medio de los procesos sustantivos a las prioridades de la EDI del municipio.

Alcance del procedimiento: como tecnología de carácter metodológico es aplicable a la gestión estratégica del CUM. Las limitaciones principales para su implementación, pudieran estar relacionadas con la preparación de los directivos para ejecutar coherentemente las etapas, pasos y actividades que conforman su contenido; con la persistencia de incomprensiones por parte de algunos supervisores en relación con el grado de autonomía y de responsabilidad social que le es inherente a esta institución universitaria.

Responsabilidades: la elaboración, aplicación y evaluación es responsabilidad del director del CUM y su equipo directivo. El control, asesoramiento y evaluación (externa) es responsabilidad de la instancia superior de la Sede Central.





**Figura 1. Representación gráfica del procedimiento para la gestión del conocimiento organizacional en el CUM orientada al desarrollo local.**

Etapas, objetivo, pasos y actividades:

Etapa 1. Preparación y diagnóstico.

Objetivo de la etapa: garantizar la preparación de los directivos y la obtención de información actualizada acerca del estado real que presenta el CUM en relación con el mencionado proceso.

Paso 1.1. Estudio de las directrices (políticas) que norman el desarrollo local, el funcionamiento de los CUM, y la gestión del conocimiento:

1. Creación de un grupo gestor de todo el proceso, conformado por: Director, Jefe de departamento, Secretario, Jefe de seguridad informática, Técnico de laboratorio de informática y Bibliotecaria.

2. Localización y adquisición de la información contentiva de las referidas directrices.
3. Estudio individual del contenido de la información adquirida.
4. Estudio grupal de la información adquirida.
5. Análisis por parte del equipo directivo, de los aprendizajes derivados de este estudio.

Paso 1.2. Análisis de la Estrategia de Desarrollo Integral (EDI) del municipio:

6. Coordinación con los actores locales decisores para la adquisición de los documentos contentivos de la (EDI) del municipio.
7. Conformación de equipos multidisciplinarios para el estudio de dichos documentos.
8. Realización de talleres para facilitar el aprendizaje colectivo, en los que se sugiere la participación de otros actores locales.
9. Precisión de las prioridades de la (EDI) que serán objeto de atención por parte del CUM.

Paso 1.3. Diagnóstico de la GC-CUM-DL:

10. Preparación del grupo gestor para realizar el diagnóstico.
11. Planificación del diagnóstico de GC-CUM-DL, que incluye:
  - ✓ Establecimiento del contenido del diagnóstico teniendo en cuenta las dimensiones “auditoría del conocimiento clave; arquitectura para el desarrollo del conocimiento organizacional; gestión de las personas del CUM para el desarrollo del conocimiento organizacional; procesos de desarrollo del conocimiento organizacional.
  - ✓ Definición de los métodos, técnicas e instrumentos para la recolección, procesamiento de los datos y obtención de la información.
  - ✓ Determinación de las fuentes de información y de los participantes en el diagnóstico.
12. Organización del diagnóstico de la GC-CUM-DL, que incluye:
  - ✓ Establecimiento de la estructura de coordinación y comunicación entre los participantes en el diagnóstico.
  - ✓ Elaboración de los instrumentos y aseguramiento de los recursos materiales y tecnológicos para la recogida y procesamiento de los datos y la obtención de la información.
13. Recolección de los datos, obtención de la información.
14. Análisis y debate de los resultados del diagnóstico por los equipos multidisciplinarios.
15. Análisis de los resultados del diagnóstico en el Consejo de Dirección del CUM.

Etapa 2. Proyección e implementación.

Objetivo de la etapa: garantizar la integralidad de las acciones de gestión del conocimiento organizacional en el CUM orientada al desarrollo local, la evaluación de su diseño y la implementación contextualizada a este tipo de organización y su control sistemático.

Paso 2.1. Elaboración de las acciones:

16. Definición de objetivos en correspondencia con los resultados del diagnóstico.
17. Establecimiento de las acciones para el cumplimiento de los objetivos (las acciones se enfocarán en la gestión de la arquitectura, la gestión de las personas y de los procesos, que hacen posible el desarrollo del conocimiento organizacional del CUM).

Paso 2.2. Evaluación inicial de las acciones:

18. Planificación de la evaluación inicial de las acciones, que incluye:
  - ✓ Selección de los participantes en la evaluación. Además de los integrantes del grupo gestor, deben participar otros miembros del CUM como los coordinadores de carreras y los responsables de los procesos sustantivos, así como otros actores locales, fundamentalmente decisores.
  - ✓ Determinación del contenido de la evaluación inicial, considerando los indicadores establecidos en el modelo.
19. Organización de la evaluación inicial de las acciones, que incluye:
  - ✓ Preparación de los participantes en la evaluación inicial.
  - ✓ Establecimiento de la estructura de coordinación y comunicación entre los participantes.
  - ✓ Aseguramiento de los recursos materiales y tecnológicos que se necesitan para realizar la evaluación.
20. Realización de un taller de socialización para evaluar las acciones propuestas.
21. Obtención y análisis de la información derivada del procesamiento de los datos recogidos del taller de socialización.
22. Rediseño de las acciones a partir de los resultados obtenidos.
23. Aprobación de las acciones en el Consejo de Dirección del CUM, como parte de la estrategia general de la organización.

Paso 2.3. Creación de las condiciones previas:

24. Inserción de las actividades que aseguren la implementación de las acciones en el Plan Anual del CUM.
25. Análisis del contenido de las acciones planificadas, por las diferentes áreas de trabajo del CUM, para garantizar su salida coherente en los planes de trabajo.
26. Planificación del proceso de evaluación intermedia de las acciones de GC-CUM-DL, que incluye:
  - ✓ Operacionalización de los indicadores para la evaluación intermedia.
  - ✓ Determinación de las vías y momentos en el marco de la planificación mensual del trabajo, en que se recogerán datos para conocer la efectividad del cumplimiento de las acciones.

- ✓ Definición de los momentos en que se realizarán los balances parciales para evaluar la efectividad del cumplimiento de las acciones planificadas.

Paso 2.4. Implementación de las acciones:

27. Ejecución de las acciones planificadas, en el marco de la planificación mensual del CUM que da salida a la estrategia.
28. Realización de controles periódicos para recolectar datos y obtener información sobre la efectividad de las acciones planificadas y regular las mismas.
29. Actualización de los registros relativos a la implementación de las acciones.
30. Ejecución de los balances parciales y finales relacionados con la efectividad de las acciones planificadas.
31. Realización de las adecuaciones correspondientes.

Etapa 3. Evaluación final y propuesta de mejoras:

Objetivo de la etapa: la evaluación final del proceso, a fin de propiciar su mejora continua.

Paso 3.1. Planificación de la evaluación final:

32. Planificación de la evaluación final de las acciones, que incluye:
  - ✓ Determinación del contenido de la evaluación final, considerando los indicadores establecidos en el modelo.

Paso 3.2. Organización de la evaluación final:

33. Organización de la evaluación final de las acciones, que incluye:
  - ✓ Preparación de los participantes en la evaluación final.
  - ✓ Establecimiento de la estructura de coordinación y comunicación entre los participantes.
  - ✓ Determinación de los métodos, técnicas y fuentes que se utilizarán para la recolección, procesamiento de los datos y la obtención de la información.
  - ✓ Aseguramiento de los recursos materiales y tecnológicos que se necesitan para realizar la evaluación.
  - ✓ Elaboración de los instrumentos.
  - ✓ Definición del cronograma para la recogida de datos y la obtención de la información.

Paso 3.3. Obtención de la información y propuesta de mejoras.

34. Recolección de los datos sobre los efectos provocados por las acciones de GC-CUM-DL.
35. Elaboración de la información caracterizadora y valorativa sobre los efectos de las acciones.
36. Análisis de la información con todos los trabajadores y otros actores locales para identificar los principales problemas y áreas en que deben producirse las acciones de mejoramiento.

37. La definición de los objetivos que se pretenden alcanzar con las acciones de mejora a prever.
38. La definición de las acciones de mejoramiento, los responsables de su implementación, y el plazo en que deben obtenerse los resultados que se esperan de las mismas.
39. La definición de los recursos que se requieren para la implementación de las acciones de mejoramiento.
40. La aplicación de las acciones de mejoramiento planificadas.

Requisitos de la documentación: el procedimiento considera documentos fundamentales que deben ser elaborados y conservados por los responsables de su aplicación. Ellos son: 1) síntesis del análisis de la EDI del municipio, 2) informe de los resultados del diagnóstico inicial, 3) el plan de las acciones de gestión del conocimiento organizacional en el CUM orientada al desarrollo local (forman parte de la estrategia), 4) informes de evaluación.

Los requisitos que deberá cumplir cada uno de estos documentos se exponen a continuación:

1. Síntesis del análisis de la EDI del municipio: documento de trabajo para los directivos y demás miembros del CUM, pues permite tener un punto de referencia que marca la visión de la organización. Su estructura debe ser la siguiente:
  - ✓ Introducción: precisa el contexto en que se realiza el análisis de la EDI, el objetivo que se propone el referido análisis.
  - ✓ Desarrollo: expone los resultados del análisis, precisando los hallazgos más significativos en cada una de las dimensiones (ejes estratégicos) de la EDI.
  - ✓ Conclusiones: precisiones de las prioridades del CUM para la atención a la EDI del municipio.
2. Informe del diagnóstico de la GC-CUM-DL: constituye una fuente de información imprescindible para la planificación, ejecución, control y evaluación de la gestión del conocimiento. El mismo debe reflejar las fortalezas y debilidades más importantes que presenta la organización en cuanto al referido proceso por cada una de las dimensiones empleadas, precisando fundamentalmente en el estado real con respecto al conocimiento del CUM en función de las prioridades determinadas, actividad que incluye:
  - ✓ La identificación de los activos de conocimientos clave para la atención a las prioridades.
  - ✓ Identificación de los portadores de conocimiento.
  - ✓ La identificación de los stocks de información que posee el CUM, asociados a los conocimientos clave.
  - ✓ La determinación de los conocimientos clave deficitarios.

- ✓ La identificación de los grupos de interés que requieren de los conocimientos clave.
3. El plan de acciones de gestión del conocimiento organizacional del CUM orientada al desarrollo local: forma parte de la estrategia, constituye una herramienta metodológica que tiene como función asegurar la proyección integradora de este proceso. El mismo debe estar estructurado de la forma siguiente:
- ✓ Objetivo específico: intencionalidad con la cual se diseñan las acciones.
  - ✓ Acciones: son las acciones concretas que se llevarán a cabo para cumplir los objetivos específicos y que tienen la intención de generar transformación de los resultados del diagnóstico.
  - ✓ Perspectiva a que se asocia: hace referencia a la perspectiva de las asumidas por el investigador (informacional, tecnológica y sociocultural), que va dirigida fundamentalmente cada acción, con vistas a asegurar su intervención en el proceso.
  - ✓ Proceso de la gestión del conocimiento en que se enmarca: alude a los procesos específicos (gestión de la arquitectura, gestión de las personas para su implicación, ejecución de los procesos de desarrollo del conocimiento organizacional) en los que se concreta la gestión del conocimiento organizacional en el CUM orientada al desarrollo local, asumidos por el investigador.
  - ✓ Resultados esperados: aspiración que se tiene con la realización de las acciones.
  - ✓ Plazo para su cumplimiento: propuesta de tiempo que se requiere para su realización.
  - ✓ Participan en su ejecución: alude a las personas y grupos de interés que están involucrados en la acción.
  - ✓ Responsable: hace referencia a la persona que dirige la acción, la que debe responder por su cumplimiento con la calidad requerida.
  - ✓ Recursos requeridos: hace alusión a los recursos e insumos que son necesarios para poder ejecutar la acción.
4. Informe de la evaluación inicial: recoge la información caracterizadora y valorativa, derivada del análisis de los datos obtenidos con respecto al diseño de las acciones. El mismo tiene el objetivo de subsanar las deficiencias encontradas en ese diseño, con vistas a elevar la calidad para su implementación.

Este informe está estructurado de la forma siguiente:

- ✓ Introducción: contiene el objetivo de la evaluación, los participantes, las fechas correspondientes a las acciones que se llevarán a cabo para la evaluación, las fuentes de información que se emplearán.
- ✓ Desarrollo: expone las principales irregularidades encontradas en el diseño de las acciones y se precisan las medidas para subsanarlas, con los responsables, plazos de ejecución y fuentes de información que se requerirán.

- ✓ Conclusiones: contiene el análisis de las irregularidades.
- 5. Informe de evaluación final del proceso: constituye la memoria histórica que recoge los principales resultados alcanzados en su implementación y es una fuente de información trascendente para su adecuación y puesta en práctica en el nuevo ciclo directivo.

Este informe ha de contener información ilustrativa (caracterizadora y valorativa) sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos, por lo que debe precisar lo siguiente:

- ✓ Logros alcanzados.
- ✓ Problemas persistentes y los nuevos problemas surgidos, así como su análisis causal.
- ✓ Evaluación integral del objetivo sobre la base de los indicadores preestablecidos.
- ✓ Factores identificados que pueden favorecer o entorpecer el proceso de mejora en relación con su contenido.
- ✓ Propuestas de acciones y medidas que podrían adoptarse en función de la mejora.

Las valoraciones cualitativas sobre cada objetivo deberán acompañarse con datos estadísticos que permitan su mejor comprensión, referidos a los indicadores preestablecidos. Deberán precisarse los niveles de responsabilidad comprometidos con los problemas identificados; así como los reconocimientos necesarios por los logros obtenidos.

## CONCLUSIONES

Los CUM como organizaciones universitarias, están llamados a contribuir con el desarrollo local de cada uno de los territorios donde están enclavados. Reto para el cual tienen entre otras fortalezas, la de atesorar bajo una misma dirección a las personas portadoras del capital intelectual que estaba fragmentado entre las anteriores FUM, así como la posibilidad de aprovechar los conocimientos que poseen otros actores locales y extralocales, en función de contribuir con la EDI del municipio. Todo lo cual alude al proceso de gestión del conocimiento organizacional en el CUM orientada al desarrollo local.

El procedimiento expuesto, constituye un recurso que hace posible la concreción de dicho proceso en la práctica directiva de estas organizaciones, ofrece a sus directivos una alternativa factible en tanto explica las etapas, pasos y actividades que deben ser realizadas para su implementación.

El procedimiento resulta novedoso pues integra las perspectivas informacional, tecnológica y sociocultural y un sistema de procesos que le confieren una naturaleza

directiva y estratégica al proceso de gestión del conocimiento en los CUM en función del desarrollo local.

## BIBLIOGRAFÍA

Belly, P.L. (2013). El origen de la Gestión del Conocimiento. Recuperado de [www.bellykm.com](http://www.bellykm.com)[Consultado el 13 de abril de 2017].

Bueno, E. Aragón, A. y García, V. (2001). El capital intangible frente al capital intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas. Recuperado de <http://www.sedic.es/bueno.pdf>[Consultado el 7 de marzo de 2017].

Cuesta, Santos, A. (2010). *Reflexiones sobre los términos y objeto de la Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento en Cuba*. Ponencia presentada en el Encuentro de Intercambio Científico Convocado por GECYT, La Habana, Cuba.

Davenport, T., & Prusak, L. (2001). Conocimiento en acción: como las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires. Argentina: Person Ediciones.

Drucker, P. (2000): La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío, en Harvard Deusto Business Review, No.98, septiembre-octubre 2000, pp.4-16. Bilbao.

Guzón, A. (2006). Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas. La Habana: Editorial Academia.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. New York-Oxford.

Polanyi, M. (1967). The Tacit Dimension. New York: Doubleday & Company.

Riesco, G, M. (2006). El negocio es el conocimiento. Buenos Aires: Editorial Díaz Santos.

Toledo, D. E. (2009). *Modelo de gestión del conocimiento para trabajadores del Archivo Nacional de la República de Cuba*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación). Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, La Habana. Cuba.

