

## Las dimensiones de la gestión del conocimiento y los procesos de desarrollo local comunitario

### Dimensions of knowledge management and local community development processes

C. Roberto Garcés González\*

#### RESUMEN

El empleo de la gestión del conocimiento (GC) para el desarrollo local comunitario requiere de atención conceptual y práctica. Los procesos relacionados con la identificación, adquisición de desarrollo, difusión, utilización y retención del conocimiento relevante para el desarrollo local están estrechamente vinculados con la solución de problemas referentes a la alimentación, al hábitat, a la salud, a la identidad local, al cuidado del medio ambiente, entre otros, que son de carácter complejo por su interrelación, y reclaman para su estudio de enfoques integradores interdisciplinarios, en los que las posibles soluciones dependen de la promoción de acciones que incentiven diálogos de saberes a través de la combinación racional de los conocimientos existentes con otros adquiridos, fomentando su apropiación social y el bienestar humano local. Estas ideas conducen nuevamente a ponderar el papel de lo comunitario como cualidad en los procesos de desarrollo local, pero en estos procesos la identidad y todo lo relacionado con ella es esencial. La gestión del conocimiento es un proceso social que depende para su efectividad de una interpretación pertinente con las características socioculturales de cada lugar.

#### ABSTRACT

Employing knowledge management (KM) for local community development requires both conceptual and practical approaches. Processes related to the identification, acquisition, development, dissemination, use and retention of knowledge relevant to local development are closely linked to the resolution of problems related to nutrition, housing, health, local identity, and care of the environment among others. These problems are complex due to their interdependence and therefore their study demands integrative and interdisciplinary approaches in which conceivable solutions depend on the promotion of activities that incentivize rational dialogues based on both existing and acquired knowledge, thereby promoting social appropriation and local human welfare. These ideas lead us to, once again, weigh the role of community as a quality in local development processes, understanding that within these processes identity, and everything associated with it, is essential. Knowledge management is a social process that depends on a pertinent interpretation of the sociocultural characteristics of each place in order to be effective.

Para potenciar el aporte de los conocimientos en los procesos de desarrollo local, como proceso de superación de contradicciones desde una perspectiva comunitaria en los municipios, es necesario que se multipliquen los espacios compartidos y la formación de redes interactivas, donde participen los diferentes actores en una relación donde lo comunitario como cualidad sea un eje transversal. Esto es posible si la gestión municipal también se estructura en redes que permitan la actuación del Gobierno del municipio como nodo central de ese sistema de generación de sinergias; así podrían articularse las potencialidades de la gestión del conocimiento (GC) con los

Recibido: 25 de septiembre de 2013  
Aceptado: 19 de febrero de 2014

#### Palabras clave:

Conocimiento; gestión; desarrollo; comunitario; local.

#### Keywords:

Knowledge; management; development; community; local.

#### Cómo citar:

Garcés González, C. R. (2014). Las dimensiones de la gestión del conocimiento y los procesos de desarrollo local comunitario. *Acta Universitaria*, 24(1), 60-68.

\*Departamento de Ciencia e Innovación Tecnológica, Centro de Estudios Comunitarios, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Carretera a Camajuaní km. 5 ½, Santa Clara, Villa Clara, Cuba. C.P. 54830. Tel.: +53 42 201294. Correo electrónico: rgarcés@uclv.edu.cu

objetivos gubernamentales inmediatos y estratégicos, que están presentes en cada una de las dimensiones del desarrollo local.

Este papel se le atribuye al Gobierno del municipio porque es el órgano superior local del poder del Estado, y está investido por ley de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en su territorio; su autoridad está también condicionada por su naturaleza popular y por el hecho de que es el que adecua las políticas centrales de desarrollo a la complejidad de las condiciones locales y expresa esa autonomía en sus propias estrategias de desarrollo local que se construyen de manera conjunta entre un grupo de expertos escogidos y otros actores sociales. Estas estrategias son conciliadas con los objetivos de la provincia y del país, en ellas se expresa la singularidad de cada municipio; el Gobierno también coordina esfuerzos con otras instituciones o actores sociales que están en su territorio y no tienen subordinación local en beneficio mutuo.

En el caso de Cuba, la *Constitución de la República de Cuba*, en su Artículo 102, plantea en términos jurídicos qué es lo local en el país:

El municipio es la sociedad local, con personalidad jurídica a todos los efectos legales organizada políticamente por la ley, en una extensión territorial determinada por necesarias relaciones económicas y sociales de su población, y con capacidad para satisfacer las necesidades mínimas locales (*Constitución de la República de Cuba*, 2008).

Lo local se expresa en la complejidad inmediata producida en la interacción del conjunto de factores entre los que se tejen las relaciones humanas en un entorno concreto.

Lo local es la esencialidad de un lugar específico, donde se refleja la singularidad como un elemento esencial, pero también están presentes elementos universales que posibilitan la identidad y el vínculo con la provincia y el país. Esa visión dialéctica que permite asumir al municipio con sus localidades como el entorno territorial del desarrollo local ayuda a superar la práctica tradicional ya obsoleta que lo subsume con todas sus potencialidades en una condición asistencialista de prestador de servicios, con autonomía limitada centralmente por tendencias verticalistas y sectoriales, que excluyen la pertinencia del potencial endógeno.

El recurso local más importante del municipio, como fruto de la política educacional del estado cubano, es el conocimiento y su variedad en los diferentes contextos locales, sin embargo esta oportunidad no

ha sido suficientemente explotada en los procesos de desarrollo local que están en marcha en el país donde prevalece la costumbre de esperar por ideas preconcebidas. También es preciso reconocer que hacia el interior del municipio existen diferentes localidades que poseen dinámicas diferentes, por tanto la municipalidad no debe reproducir en su relación con ellas los métodos de los que ha sido objeto. Estas problemáticas reclaman atención, tanto de los que diseñan las políticas, como de los académicos que estudian el tema, en especial desde las ciencias sociales, porque es una contradicción que hace inoperante una de las principales oportunidades de usar el capital intelectual disponible para el municipio en función de catalizar con mayor pertinencia sus procesos de desarrollo local en una etapa en la que el país lucha por actualizar su modelo económico.

Ante las nuevas demandas sociales que impone el desarrollo local, entre las capacidades endógenas son muy importantes las relacionadas con la variedad de conocimientos que los diferentes actores tienen de su entorno y sobre otros elementos relevantes, sus habilidades para aportar criterios esenciales en la toma de decisiones y la capacidad de aprender e intervenir en los procesos socioeconómicos locales. ¿Cuál sería el papel de la GC en la solución de este problema? Este trabajo persigue como objetivo esclarecer esta interrogante a través de un breve análisis de las potencialidades de la GC y sus dimensiones en los espacios locales. La metodología utilizada está en función de reunir y analizar argumentos que contribuyan a responder esa pregunta, aunque el tema no se puede agotar por su magnitud y actualidad en un solo artículo.

La GC constituye una herramienta con una potencialidad que permite llevar los saberes socialmente relevantes a donde es necesario, ya sea al individuo, a grupos, a una organización o a una localidad determinada y, a la vez, crear sinergias que se expresen en los valores compartidos y el mejoramiento espiritual de las personas implicadas. En esa interrelación, la razón de ser de cada una de las organizaciones implicadas debe estar en el centro de cualquier iniciativa de GC y la cooperación es la expresión recíproca de la relación entre objeto social y el desarrollo de un municipio a través de la participación. Estas sinergias pueden ser efectivas si son una expresión concreta de los valores socioculturales de una localidad u organización.

El conocimiento por sí solo no conduce a mejores resultados, sólo su gestión eficiente puede garantizar esta asociación entre el conocimiento y los resultados esperados. Ello demanda que la GC esté asociada a

una visión integral expresada en el trabajo en colectivo, compartiendo proyectos en redes de actores, en correspondencia con las ideas estratégicas en los diversos contextos donde se ejecute a partir de un diagnóstico concreto de la complejidad donde se aplique, que revele críticamente los obstáculos y las potencialidades. Luego las ideas y perspectivas surgidas en los diagnósticos tienen que salir del contexto inicial para dialogar socialmente con los actores potenciales de las transformaciones y crear consensos para convertirse en proyectos.

La GC es el conjunto de acciones, procesos, vínculos intersubjetivos que permiten que el patrimonio intelectual de una entidad o lugar como suma de capacidades y valores individuales, colectivos y locales, se incremente de manera significativa en correspondencia con los recursos existentes y las ideas estratégicas que orientan sus procesos de desarrollo, y está dirigida a identificar, adquirir, desarrollar, difundir, utilizar y retener los conocimientos relevantes.

Estas dimensiones de la GC tienen un carácter continuo y permiten crear un ciclo que tiende a repetirse ampliado, potenciando el imaginario innovador local. Ellas, en su actuación articulada, son esencialmente procesos socioculturales.

- Identificación del conocimiento

El conocimiento relevante no se identifica en operaciones abstractas, sino a partir del reconocimiento de los problemas económicos, sociales, culturales, ambientales y otros. El conocimiento que puede provocar un cambio organizacional que contribuya al desarrollo local, regularmente está en los individuos aislados (conocimiento tácito), más que en las estructuras de las organizaciones del municipio (conocimiento explícito), como consecuencia de sistemas de intercambio deficientes o de la falta de motivaciones para socializar esos saberes tácitos. Estos conocimientos pueden ser individuales, familiares o sociales, pueden estar también en las tradiciones, porque han sustentado habilidades transmitidas de generación en generación.

El punto de partida para identificar el conocimiento relevante es la correcta interpretación de la tarea planteada, que obedece a la interrogante de qué es lo que quiere lograr y lo necesario para hacerlo.

La identificación como dimensión consiste en la ubicación y caracterización de los expertos con saberes que se necesitan. Identificar el conocimiento es un

ejercicio continuo que responde a “quién debe saber cuánto acerca de qué, o puede hacer qué” (Probst, Raub & Romhardt, 2001). No basta con la identificación de los conocimientos más adecuados en un momento dado, sino hay que prestar atención a tiempo a los que se necesitarán en el futuro (Rivero, 2009).

El estudio de las relaciones entre los problemas contribuye a determinar causas comunes, y las soluciones son más sostenibles. Si el conocimiento necesario no existe localmente, es necesario identificar qué instituciones o personas en otro lugar tienen la capacidad necesaria para contribuir a resolver los problemas y proceder a crear condiciones para el intercambio.

La identificación del conocimiento relevante es una operación de naturaleza crítica que puede fracasar si no existe un ejercicio continuado y objetivo de la conciencia crítica en los actores. Ella posibilita articular la sabiduría de las personas con las necesidades de cambio en el entorno en que vive. La identificación del conocimiento significa el análisis y la descripción del entorno (Probst *et al.*, 2001).

La dificultad principal para el despliegue de esta dimensión se manifiesta en el carácter tácito de la mayoría de los conocimientos pertinentes. Se pueden utilizar técnicas como los mapas del conocimiento, tormentas de ideas, talleres, grupos focales, entrevistas, análisis de las experiencias documentadas, revisión de bases de datos, recorridos, monitoreo de sitios web, entre otras.

- Adquisición del conocimiento

Esta dimensión permite crear o fortalecer las redes para el flujo de los conocimientos para facilitar la solución de las dificultades locales y garantizar intercambios que provoquen la superación constante del patrimonio humano. Al respecto, señala Valdizán:

...el conocimiento se puede adquirir de distintos modos, en distintos espacios formativos y a través de diferentes medios o instrumentos, pero se concreta localmente en la manera en que la persona como sujeto de formación permanente materializa y aplica sus aprendizajes en el contexto de su sistema local mediante la práctica cotidiana (Valdizán, 2006).

Se puede obtener el conocimiento en formas muy variadas y de distintas fuentes, pero se debe diferenciar entre los conocimientos que se emplearán al momento y aquéllos que serán utilizados en el futuro.

El reto de los gobernantes locales es estimular la apropiación de ese conocimiento relevante por el sistema productivo y por la sociedad, y pensar, junto al resto de los actores locales, la singularidad de sus contextos asumiendo su diversidad para minimizar los efectos de una racionalidad verticalizada que subsuma a lo local atomizándolo. Por esta razón la red interna al conectarse con actores externos debe potenciar como ejercicio la recepción crítica de ese flujo de saberes. La adquisición del conocimiento externo, por lo general, crea reacciones de defensa motivadas por la resistencia al cambio, que es un estado de inercia que ocurre en casi todas las personas (Pereira, 2011).

El conocimiento adquirido debe estar relacionado con los intereses reflejados en la estrategia de desarrollo local tanto como sea posible, y para obtenerlo existen muchos sistemas y métodos; por ejemplo: mediante la relación estrecha con las instituciones académicas del municipio, de la provincia y el país; con el intercambio con otros actores relevantes de los contextos locales, a través de consultorías especializadas; con la relación cuidadosa de personalidades que vienen por diferentes razones al territorio; con la participación en redes nacionales, la estimulación a los talentos locales, atraer al territorio a figuras relevantes de la ciencia, la innovación, la cultura y del mundo académico, con el uso de los convenios de cooperación, los hermanamientos con otras ciudades nacionales o del resto del mundo, el intercambio con turistas extranjeros, etcétera.

Es significativa la importancia de los saberes tradicionales en los procesos del desarrollo local comunitario, donde es necesario el intercambio entre esos conocimientos y los académicos; sólo así se transforma en:

un diálogo de saberes que atraviesa el discurso y las políticas del desarrollo sustentable [...] el encuentro entre las ciencias objetivas y los saberes que condensan los sentidos prácticos y existenciales que han fraguado en el ser a través del tiempo (Leff, 2006).

Esta relación entre el conocimiento académico y el tradicional también es un paso importante para fortalecer la cohesión social comunitaria en los contextos locales.

#### • Desarrollo del conocimiento

La relevancia social de los conocimientos está profundamente relacionada con el potencial para estimular la innovación que puede revelar su gestión. Los conocimientos pierden relevancia social cuando son asumi-

dos acriticamente sin correspondencia con las nuevas necesidades que van imponiendo las contradicciones inherentes a los procesos de desarrollo. Esta situación es agravada porque:

aún persisten en nuestros municipios debilidades como falta de comunicación y coordinación entre los diferentes actores, desarticulación de los procesos de planeamiento, insuficiente información y capacitación sobre gestión local de los dirigentes, falta de perspectivas para poder solucionar los problemas por la vía del desarrollo local (Boffill, 2010).

Es importante determinar cómo se desarrolla o se crea el conocimiento relevante para el desarrollo local teniendo en cuenta a los individuos y los grupos. Con el fin de considerar el flujo de ideas en procesos de innovación y mejora, es necesario el desarrollo de la creatividad, porque la funcionabilidad de las innovaciones no sólo la determina la apropiada producción de conocimientos, sino también la consolidación de su uso práctico. Prada apunta:

Cuando asimilamos que el Conocimiento se adquiere como una gestión de transacción, es decir, como un producto terminado, corremos el riesgo de cerrarnos ante las opciones de construir creativamente un nuevo conocimiento. El conocimiento debería mirarse como algo inacabado; como un referente de posibilidades susceptibles de ser construidas o reconstruidas por los grupos humanos (Prada, 2012).

Un indicador de la eficacia de la GC es el crecimiento de la innovación en el municipio. El gobierno local debe fortalecer la promoción del imaginario para la búsqueda de soluciones en todas las manifestaciones de la vida del municipio, como elemento imprescindible para el desarrollo local. Este pensamiento es compatible con la idea de incentivar localmente la creación y la apropiación social del conocimiento relevante para potenciar los procesos de desarrollo local comunitario que representan el tránsito equilibrado y sostenible hacia una cualidad superior de los elementos que condicionan la calidad de vida de un territorio.

El desarrollo del conocimiento, como dimensión, se basa en procesos de aprendizajes colectivos, que no son sólo resultado de esquemas curriculares, sino fruto del diálogo de saberes, de intercambios de experiencias, donde:

el aprendizaje tiene que ver con qué vamos a hacer, cómo vamos a hacer las cosas de manera diferente. Cuáles son algunos de los métodos, de las herramientas para hacerlo, y cómo seguimos avanzando una

vez que empezamos, qué problemas vamos a encontrar (Sengue, 2006).

Estos aprendizajes se producen cuando un individuo o grupo toma, asimila y aplica los conocimientos en diversos contextos de acuerdo con intereses expresados en proyectos personales o colectivos.

#### • Difusión del conocimiento

La difusión se produce cuando el uso del nuevo conocimiento está incluido en la práctica y es compartido entre los actores sociales participantes (Choo & Bontis, 2002). Está asociada a la distribución y transferencia del conocimiento entre personas, equipos o grupos, a promover flujos de aprendizaje, a compartir y articular el conocimiento. Es el proceso de compartir y difundir el conocimiento que ya está presente en la organización o el nuevo conocimiento adquirido (Probst *et al.*, 2001). Se manifiesta cuando “saber y saber hacer se convierte en patrimonio de la comunidad local, en conocimiento común, capaz de adaptar el saber general a las circunstancias locales, consiguiendo con ello reformar lo local y ajustarlo a las nuevas situaciones...” (Valdizán, 2006).

Compartir el conocimiento es una acción que está ligada a su adquisición, a su desarrollo y al fomento de la capacidad de aprendizaje. Esta acción se dirige a fortalecer habilidades para que los participantes se apropien y desarrollen criterios y conceptos desde situaciones prácticas que promuevan formas de difundir el conocimiento, porque “el nuevo conocimiento aparece en las interacciones” (Ríos, 2011). Es una prioridad fomentar la capacidad de las organizaciones locales para potenciar al individuo como el principal ente que valoriza los procesos de aprendizaje colectivo a través del desarrollo constante de sus conocimientos, adaptándose a los cambios e incrementando su capacidad para desaprender y aprender.

El país necesita “que surja una demanda del conocimiento científico social, desde dentro de los tomadores de decisiones, de las comunidades, desde los actores económicos y sociales” (Limia, 2012). En este proceso es importante evitar el academicismo y los protagonismos indebidos y fomentar el trabajo en red como principal premisa, buscar el conocimiento y permitirle el flujo de manera natural facilitando el aprendizaje y el proceso de apropiación, “con el deseo de mejorar el rendimiento de la transmisión del saber diversificando las formas de la comunicación...” (Bourdieu, 1993).

La valorización del conocimiento plantea un dilema a su poseedor porque para extraer valor del mismo

es necesario acelerar su difusión, lo que conduce a la socialización del conocimiento que deviene en patrimonio común de usuarios potenciales. La importancia creciente de las redes radica en que “no sólo será importante la producción de conocimiento, sino la capacidad que se logre para su distribución...” (Hernández & Coello, 2007).

La difusión del conocimiento por medio de redes formales e informales es tan importante para el desarrollo local como su generación. La conformación de las redes para la difusión es una necesidad en las estrategias locales de desarrollo como procesos sistémicos que adquieren una expresión en la vida, a nivel individual, comunitario y local, a partir de la participación y la cooperación como elemento sustancial de lo comunitario como cualidad inherente a estos procesos.

La acción de compartir el conocimiento se logra en la promoción de las relaciones sinérgicas que apoyen el diseño de proyectos sociales. Se trata de compartir conocimientos para aprender. Aprender y nuevamente compartir; compartir para volver de nuevo a aprender y alimentar, una y otra vez, la espiral interminable y creciente del conocimiento relevante (Gradillas, 2002). Aumenta el saber colectivo y también el saber individual; pero la ganancia fundamental está en el fortalecimiento del grupo a través del afianzamiento de sus vínculos internos y en la posibilidad de transferir el conocimiento a donde sea necesario, de manera oportuna y con la calidad requerida, a la disposición de los actores sociales que necesitan utilizarlo.

Algunos autores expresan otras ideas que enriquecen ese criterio; como el papel que juega la confianza mutua como un bien conferido a fortalecer (Malvicino, 2010). Crear y potenciar espacios de confianza es fundamental para que el conocimiento fluya, porque la esencia está en compartirlo y en establecer sus flujos de movimiento (Conde-Pumpido, 2002). Para Stiglitz, el conocimiento y su gestión tienen como objetivos desarrollar sinergias dentro del sistema (Stiglitz, 1998). Las interacciones hacen sostenibles estos procesos y fortalecen el capital intelectual local.

La mayoría del conocimiento se transmite mejor de forma directa, de persona a persona, mediante la celebración de talleres, aprendizajes compartidos, etcétera. Es estratégico que los decisores, junto al resto de los actores sociales locales, comprendan con claridad que desarrollar el conocimiento tácito de los individuos y crear condiciones para convertirlos en recursos de alcance social, en lugar de que permanezcan

en poder de las personas aisladas, es un asunto medular en las estrategias de desarrollo. Apunta Grau: “Es necesario que los trabajadores tengan tiempo para compartir el conocimiento, que puedan usarlo de una forma efectiva y que existan canales para la mejora de la captación del conocimiento, tanto el conocimiento explícito como el implícito o tácito” (Grau, 2004).

También es importante promover la calidad de la comunicación. Resulta oportuno:

escuchar al de las ideas, así sea un individuo medio loco, medio cuerdo, analítico y con gran capacidad creativa para solucionar problemas desde una óptica que parece ilógica para muchos de quienes le rodean, es quien logra ver lo que nadie ve a donde todos miran (Gómez, 2008).

Los que dirigen el proceso tienen el deber de encauzar de manera pertinente las dinámicas de la comunicación hacia adentro y hacia afuera de las organizaciones y del territorio: “Entendiendo por comunicación todo proceso de interacción social, no el mero discurso” (De Bustos, 1996). El desarrollo local precisa de una comunicación dialógica efectiva, considerando ese diálogo como una comunicación entre iguales, como acto creador (Freire, 2008). Es un tema de esencialidad comunitaria.

La resistencia de algunas personas a compartir con los demás sus conocimientos muchas veces se produce porque éstos le dan poder dentro de un contexto y piensan que si socializan sus saberes perderán ese poder. Ocurre con mucha frecuencia y no debe desestimarse. Esta contradicción puede resolverse fortaleciendo los vínculos comunitarios. La idea dominante es que poseer el conocimiento es tener poder (Foucault, 1980). Tal criterio, en la praxis social debe sustituirse por otro que signifique que compartir el conocimiento es tener poder (Malvicino, 2010). Un elemento clave lo puede aportar la capacitación si se produce en el proceso de transferencia, cuando los participantes están motivados y dispuestos a aplicar lo aprendido (Alcandré, 2010).

El retorno de una persona que acaba de recibir una capacitación requiere complementarse, facilitándole las condiciones para que pueda aplicar lo aprendido con la oportunidad de replicar los saberes en sus compañeros, a través de una dinámica, diseñar proyectos de mejora que agreguen valor, plantearle retos, desafíos y todo aquello que contribuya a su desarrollo.

La capacitación no termina con la entrega de certificados, sino en su implementación práctica, en la evaluación de su impacto en la producción o en los servi-

cios y en la determinación de la necesidad de nuevos conocimientos. La aplicación de los contenidos de las capacitaciones recibidas debe introducir rupturas en las rutinas cotidianas del lugar o de la organización a partir de su revisión crítica y de la aplicación creativa de los nuevos conocimientos.

La capacitación no garantizará que las personas hagan lo que se necesita que ellas hagan, pero deberá asegurar que están en condiciones de hacerlo, y para ello son necesario como mínimo cuatro elementos: 1) lo que se enseña debe responder a una necesidad comprobada, 2) lo que se enseña debe ser aprendido e interiorizado, 3) lo que se enseña debe ser trasladado a la tarea, y 4) lo que se enseña debe sostenerse en el tiempo (Blake, 1997).

El desarrollo local es un proceso mucho más sociopolítico que económico en sentido estricto. (Gallicchio, 2004). Los desafíos son mucho más de articulación de actores y capital social que de gestión local, por eso es necesario crear condiciones que contribuyan a la creación de un ambiente de cooperación y de compromiso consciente de las personas entre sí, y de ellas con las organizaciones o el territorio donde lo comunitario como cualidad es una urgencia ante la elevada y enervante sectorialización que prevalece en la praxis local que ralentiza o detiene el flujo del conocimiento en el territorio, porque limita las potencialidades para el desarrollo de sinergias efectivas.

#### • Utilización del conocimiento

Un objetivo clave de una organización es saber emplear e incorporar el conocimiento a sus dinámicas internas para crear nuevos valores, porque él contribuye a la generación de valor cuando se aplica creativamente en determinado proceso o contexto. Su uso se determina por las necesidades organizacionales, no por su cantidad. El escritor libanés Gibrán Jalil Gibrán, en su libro *La voz del maestro*, expresaba: “Un poco de conocimiento operante vale infinitamente más que un gran caudal de saber inactivo” (Gibrán, 2007).

Es necesario descubrir y desmontar los métodos obsoletos que se mantienen en las rutinas para instaurar nuevas racionalidades que contribuyan a fomentar la conciencia crítica y la creatividad para determinar y superar las contradicciones. Algunas perspectivas organizacionales, estilos de trabajo, políticas establecidas y no cuestionadas pueden favorecer tendencias que impidan utilizar bien o lleguen a bloquear el nuevo conocimiento. La inercia, la aceptación acrítica del

estado de cosas sí pueden comprometer y deslegitimar la consolidación de los procesos de desarrollo local basados en el conocimiento. A los gobernantes les corresponde estimular las actitudes profesionales. El personal involucrado debe poseer como cualidad tres elementos importantes: *saber hacerlo* (capacitación), *querer hacerlo* (motivación) y *poder hacerlo* (creación de posibilidades materiales y espirituales).

- Retención del conocimiento

La organización debe ser capaz de retener el conocimiento y resguardarlo (experiencias vividas por los trabajadores, lecciones aprendidas en proyectos anteriores, documentación de los buenos resultados en otros ya ejecutados, etcétera), para que se facilite su transferencia a otros. La retención se refiere a seleccionar, almacenar y actualizar regularmente el conocimiento (Probst *et al.*, 2001).

La retención es importante en la construcción de los activos del conocimiento para que permanezca en condiciones de ser reutilizado, bien como conocimiento explícito o como tácito. Este último adquiere mayor relevancia donde son pocos los actores sociales que lo poseen, y su pérdida podría ser negativa para la organización o territorio si lo abandonan por cualquier motivo. No se trata de encapsular el conocimiento para privar a otros de su uso, sino de su preservación, porque los recursos y esfuerzos empleados en las demás dimensiones de la GC serán muy poco económicos si no se retienen los conocimientos identificados, adquiridos, desarrollados, distribuidos y usados en la organización o el territorio, porque si se pierden para volverlos a tener habría que repetirlo todo.

La mayoría de los autores que abordan esta dimensión reconocen que se deben implementar tres actividades para asegurar la conservación del conocimiento, y ellas son: *a)* seleccionar cuidadosamente las personas y procesos que es necesario retener en la organización, *b)* archivar las experiencias documentadas en forma adecuada, y *c)* garantizar que la memoria organizacional se actualice.

En las condiciones locales una de las formas más convenientes para retener el conocimiento es su socialización efectiva entre las personas y las organizaciones que lo necesitan ampliando su base social. Por esa razón, los decisores locales deben privilegiar la importancia del trabajo en red, estimulando espacios de socialización y diálogo de saberes, porque la estructura técnica para el soporte informacional de esos conocimientos puede ser insuficiente, porque la gestión del conocimiento es un proceso social y se produce en

las interacciones entre actores y las estructuras de la sociedad, donde los medios técnicos son sólo indispensables como soportes materiales.

Son necesarias políticas más efectivas en el tratamiento de los profesionales y de otras personas de desempeño local relevante para evitar su éxodo, que fortalece a otros territorios vecinos, pero contribuye a que en los diferentes contextos locales “se produzca un proceso de descapitalización humana de alta calificación” (GUCID, 2006).

Los que dirigen una organización o una localidad deben entender que las personas que poseen un conocimiento relevante son vitales para su funcionamiento, y es necesario conseguir que puedan permanecer en ella. Son válidas algunas políticas y prácticas orientadas a retener a los miembros de la organización, por ejemplo: la participación y libertad en la toma de decisiones; ofrecer medios y espacios para que puedan desarrollar sus conocimientos; establecer sistemas de recompensa equitativos; fomentar la existencia de valores compartidos, extender la convicción de que cada miembro es significativo más allá de los propios intereses organizacionales; fomentar un sentido del disfrute en el trabajo; ofrecer la oportunidad de trabajar con profesionales de alto nivel; y otras cuestiones también importantes como la estabilidad de los proyectos de innovación o un horario que se adapte a los requerimientos de la tarea, sin rigideces innecesarias (Peris, Lloria & Méndez, 2002). Es relevante la necesidad de promover diferentes vías para mejorar la atención y el reconocimiento social a estas personas como una vía importante para fortalecer su compromiso con sus territorios y organizaciones.

Diferentes autores insisten en la necesidad de documentar las experiencias, que son lecciones aprendidas, reflexiones que se extraen de una experiencia para aplicarlas en otras situaciones similares (Malvicino, 2010). Estas lecciones suelen expresar “lo que se hizo bien”, “lo que hicimos mal”, “lo que haríamos diferente” y “cómo podríamos mejorar nuestra forma de trabajo para ser más efectivos en el futuro” (Núñez, 2007).

La documentación de experiencias no tiene que ser la descripción seriada de éxitos; se aprende también mucho de las malas prácticas. Se debe describir el ciclo de las ideas, desde que surgen hasta que se aplican, sumándole una valoración sobre todas las tensiones surgidas en ese trayecto y después. El documento que se crea es una buena base para realizar nuevos aprendizajes. En los contextos locales puede

ser muy efectivo, además de la utilización del soporte electrónico y otras vías. Lo importante es insistir en la socialización a través de prácticas que estimulen la apropiación social del conocimiento y que permitan incentivar su flujo a partir del fortalecimiento de las redes locales y de sus nodos, en especial el Gobierno local como nodo coordinador principal.

## CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica realizada acerca de las tendencias internacionales y nacionales más representativas sobre la gestión del conocimiento brinda evidencias que permiten afirmar la factibilidad de su aplicación en los procesos de desarrollo local, a través del despliegue de sus dimensiones: identificación, adquisición, desarrollo, difusión, utilización y retención.

La gestión del conocimiento (GC), aplicada en los procesos de desarrollo local comunitario, es un proceso social, y su empleo está condicionado por las características propias de cada lugar en correspondencia con las condiciones y el accionar de los actores sociales que intervienen en su aplicación. Su contribución es significativa por el carácter estratégico del conocimiento relevante en contextos específicos, pero sólo es viable si se crean sinergias efectivas entre los actores involucrados y se articulan redes sociales que unan a instituciones y personas en correspondencia con los intereses locales expresados en los planes, estrategias o proyectos del Gobierno local. Precisamente, en las condiciones de Cuba, en esos vínculos efectivos entre personas e instituciones está expresado lo comunitario como cualidad del desarrollo.

## REFERENCIAS

- Alcandré, M. (2010). *Pensamientos acerca de la capacitación en la empresa*. Recuperado el 7 de enero de 2012 de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/pensamientos-acerca-capacitacion-mpresa.htm>,
- Blake, O. (1997). *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones* (segunda ed.). Buenos Aires: Macchi.
- Boffill, S. (2010). *Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay* (Tesis de doctorado). Facultad de Ingeniería Industrial-Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos: Cuba.
- Bourdieu, P. (1993). Génesis y estructura del campo burocrático. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, (96-97), 49-62.
- Conde-Pumpido, R. (2002). *Nuevos retos en la gestión de la investigación y la transferencia de conocimiento*. Recuperado el 4 de marzo de 2012 de <http://es.scribd.com/doc/45663622/Rogelio-Conde-Pumpido-Nuevos-retos-en-la-Gestion-de-la-Investigacion-y-la-Transferencia-de-Conocimiento>.
- Choo, C. W. & Bontis, N. (2002). *Strategic Management of Intellectual Capital & Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press. Recuperado de <http://www.bontis.com/ic/publications/CuradoBontisIJKL.pdf>
- De Bustos, M. (1996). *Actas del Congreso de Educación para el desarrollo: "De la transversalidad a la educación global"*. Hegoa: Cooperación Española, Comisión de las Comunidades Europeas.
- Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge: Selected Interviews and Writings, 1972-1977*. London: Harvester Press.
- Freire, P. (2008). *Pedagogía del oprimido*. Madrid: Siglo XXI.
- Gallicchio, E. (mayo, 2004). *El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social*. Ponencia presentada en el Seminario Desarrollo con inclusión y equidad: sus implicancias desde lo local. Córdoba, Argentina.
- Gibrán, K. (2007). *La voz del maestro*. Recuperado el 2 de junio de 2012 de <http://www.librosgratisweb.com/libros/la-voz-del-maestro.html>
- Gómez, I. (2008). *El valor del conocimiento*. Recuperado el 25 de marzo de 2012 de [http://www.delfos.co.cu/boletines/bsa/content\\_gest\\_conc%2014.html](http://www.delfos.co.cu/boletines/bsa/content_gest_conc%2014.html)
- Gradillas, M. (2002). *Propuesta para la formulación de una estrategia de gestión de conocimiento*. Recuperado el 21 de mayo de 2012 de <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- Grau, A. (2004). *Herramientas de gestión del conocimiento*. Recuperado el 21 de mayo de 2012 de <http://www.gestiondelconocimiento.com/americanagrau.htm>.
- GUCID (2006). Documentos de interés. *I Seminario nacional. Programa Ramal "Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo"*. La Habana: Cátedra CTS-UH.
- Hernández, R. & Coello, A. (2007). *El desarrollo científico técnico y la sociedad basada en el conocimiento. Un enfoque social*. La Habana: Editorial Universitaria. Recuperado el 14 de abril de 2012 de <http://revistas.mes.edu.cu>
- Leff, E. (2006). *Complejidad, racionalidad ambiental y diálogo de saberes*. Recuperado el 13 de febrero de 2012 de [http://www.mma.es/portal/secciones/formacion\\_educacion/reflexiones/20601eleff.pdf](http://www.mma.es/portal/secciones/formacion_educacion/reflexiones/20601eleff.pdf)
- Limia, M. (9 de enero de 2012). Acercar el futuro desde el pensamiento. *Periódico Trabajadores. Órgano de la Central de Trabajadores de Cuba*.
- Malvicino, S. (2010). *La gestión del conocimiento y la mejora de los sistemas de gestión integrados*. Recuperado el 23 de mayo de 2012 de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-conocimiento-sistemas-integrados.htm>
- Núñez, J. (diciembre, 2007). *Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo*. Trabajo presentado en el III Taller Nacional del Programa Ramal del MES, Cuba.
- Pereira, H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. *CEGESTI, Éxito Empresarial*, (135). Recuperado el 4 de diciembre de 2012 de [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_135\\_310111es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111es.pdf)
- Peris, F. J., Lloria, M. B. & Méndez, M. (2002). *Creación de conocimiento y diseño de organizaciones: equidad, confianza y objetivos compartidos, como reto de la gestión del conocimiento. Cuadernos de CC.EE y EE*, (43). Recuperado de <http://www.externos.uma.es/cuadernos/pdfs/pdf146.pdf>
- Prada, R. (2012). Gestión del conocimiento vs. gestión de las habilidades creativas en las organizaciones. *Boletín Virtual REDIPE*, (809). Recuperado de <http://www.conocimientocreativo.com>

- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. Pearson Educación. Recuperado el 25 de febrero de 2012 de <http://www.urbe.edu/publicaciones/.../4-4-articulo-erika-cuenca.pdf>
- Ríos, H. (octubre, 2011). *Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID)*. Conferencia en II Taller Nacional del Programa Ramal del MES, Cuba.
- Rivero, S. (2009). *Guía rápida y herramientas de apoyo para la gestión del conocimiento en las PYMES*. Madrid: Consejo Económico y Social, Comunidad de Madrid, Human Management Systems. Recuperado el 21 de mayo de 2012 de <http://www.cesmadrid.es/documentos/guia.pdf>
- Sengue, P. (2006). *El aprendizaje organizacional en el siglo XXI*. Recuperado el 5 de enero de 2012 de <http://www.managementynegocios.com>
- Stiglitz, J. (1998). *Towards a New Paradigm for Development: Strategies, Policies and Processes*. USA: World Bank, Prebisch Lecture.
- Valdizán García, M. I. (2006). *Universidad de Burgos y desarrollo local. Aproximación a un modelo teórico centrado en el desarrollo local desde la universidad* (Tesis de doctorado). Recuperado de <http://www.dspace.ubu.es:8080/tesis/handle/10259/65>