



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”
Multidisciplinario
21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

**La Gestión del Conocimiento y los Indicadores de Medida en el Desarrollo
Local según la Experiencia del Municipio Jatibonico. Cuba.**

Autor: Lic. Julia Irelia Valdivia Pérez
Profesora Auxiliar de la Educación Superior

Correo Electrónico: tuti@citma.yayabo.inf.cu



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Institución: Delegación Provincial del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente. Sancti Spíritus, Cuba

Resumen

La experiencia que transcurre en el municipio Jatibonico, Cuba ha demostrado que la gestión del conocimiento constituye una premisa fundamental para el establecimiento de una práctica exitosa de desarrollo local en el que se involucran universidades, instituciones científicas territoriales y nacionales, sociedades profesionales y otros con la participación de decisores del Gobierno Municipal, directivos de los distintos organismos, así como representantes de las comunidades y las organizaciones sociales, todo lo cual ha posibilitado contar con una estrategia de desarrollo que les permite definir las principales líneas sobre la cual el municipio encamina su actividad.

También se expone una experiencia en la construcción de indicadores de medida que permite valorar el estado alcanzado a partir de la visión , ” *un municipio integral, desarrollado, culto, sano, con buena intersectorialidad, eficiente, solidario, alegre, tranquilo, limpio, unido, productivo, alimentado, recreado, de referencia, autogestionario, eficaz, preparado para la defensa, patriota, digno, con medio ambiente mejorado, con mayor participación y sentido de pertenencia, estimulado y motivado.*” concebida colectivamente en la Estrategia de Desarrollo local que cuenta para el logro de esta meta con el aprovechamiento de los potenciales locales para así encaminar el proceso de desarrollo en el municipio a partir de la gestión local. ,



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

De esta forma nos adentramos a evaluar cualitativa y cuantitativamente el proceso de Desarrollo Local en el mandato, tomando como variable los elementos que configuran la visión, a partir de ellos construir los indicadores y conocer la brecha entre lo alcanzado y lo aspirado, cuyo resultado además posibilita la continuidad cuando se producen los cambios en la dirección del Gobierno.

Se considera valioso este sistema porque permite visualizar donde están los elementos esenciales a medir, cómo hacerlo y las acciones necesarias a realizar en el futuro inmediato.

I. Introducción

El presente trabajo aborda una experiencia de desarrollo local que tuvo como fundamento una adecuada gestión del conocimiento y muestra una propuesta sobre indicadores de medida aplicada en el municipio Jatibonico, provincia de Sancti Spíritus .Cuba.

Jatibonico limita por el norte con los municipios de Yaguajay y Florencia, al este con el municipio de Majagua, provincia de Ciego de Ávila, por el sur con el municipio La Sierpe y por el oeste con Sancti Spíritus y Taguasco. Su población está concentrada en 40 asentamientos poblacionales, de ellos 2 urbanos y 38 rurales. Cuenta con una población de 43 195 habitantes y 13 659 viviendas, con una extensión territorial de 765.1 Km². Su densidad poblacional es de 57 habitantes x km², y está dividido en 9 Consejos Populares, de los cuales 3 son urbanos y 6 son rurales.

Cuenta con abundantes recursos hídricos que favorecen la actividad de la pesca y el riego (218 Millones m³ en 3 presas, 2 ríos y varios arroyos), así como con tierras fértiles y llanas, y con una ventajosa ubicación geográfica, posee una



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

considerable fuerza de trabajo calificada y un gran número de profesionales, así como otros recursos naturales.

Tiene una población motivada a buscar soluciones en aras de una calidad de vida superior y cuenta con un Consejo de la Administración con gran disposición al cambio y una aceptable preparación técnica y profesional de los cuadros.

Este municipio hasta la crisis de los años noventa (Período Especial) contaba con una importante base industrial, se encontraban asentadas en su territorio importantes industrias de carácter nacional y territorial tales como: la Papelera Panchito Gómez Toro, Fábrica de Piensos, Fábrica de Gran Panel, Fábrica de Dulces Bonico. La industria azucarera estaba representada por el CAI Azucarero Uruguay, el de más alta capacidad de molida en el país. Todos, exceptuando este último, -el cual también tiene afectada su capacidad de producción-, desaparecieron del entorno económico del municipio.

Esta situación, unida a las afectaciones en la esfera agropecuaria, producto de la falta de insumos, son demostrativas del nivel de depresión económica que se produjo en el municipio con los consecuentes impactos negativos en la calidad de vida de la población y a su vez crearon las condiciones para la búsqueda de alternativas una de las cuales es potenciar con los recursos del municipio el desarrollo a escala local.

II. Metodología

Objetivos

Demostrar el papel que ha jugado la gestión del conocimiento en la experiencia de Desarrollo Local llevada a cabo en el municipio Jatibonico Cuba.

Exponer un sistema de indicadores que posibilitan medir el Desarrollo Local en las condiciones del municipio Jatibonico Cuba



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Procedimientos Metodológicos

1. Análisis de la bibliografía.
2. Entrevistas a Presidentes del Consejos Populares.
3. Entrevista a Delegados de las Circunscripciones.
4. Práctica de observación.
5. Aplicación de técnicas grupales.
6. Consulta a expertos.
7. Procesamiento de la información.
8. Redacción del informe con los resultados.
9. Cuerpo de Recomendaciones.

III. Resultados

La experiencia se comenzó a solicitud de asesoría para enfrentar esta tarea del Presidente del Gobierno de este municipio a la Delegación Provincial del CITMA de la provincia de Sancti Spíritus, institución que la acogió con interés y motivación y preparó el equipo de especialistas para comenzar con la primera etapa de trabajo consistente en la capacitación de los distintos actores sociales del municipio donde participó el CITMA a nivel territorial y nacional, la Universidad y otras asociaciones profesionales.

El proceso de capacitación se centró en la aplicación de distintas técnicas grupales, impartición de conferencias y talleres, donde se abordaron entre otras, las siguientes temáticas:

- Características del trabajo de desarrollo local. Sus peculiaridades en Cuba.
- El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica. Su expresión en la provincia.
- Metodología para la confección de proyectos de desarrollo local.
- Vías de financiamientos a proyectos.
- El papel de la gestión del conocimiento en el desarrollo local.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

- Esto constituyó una etapa de aprendizaje donde estuvieron involucrados los decisores, especialistas, técnicos, el Consejo Técnico Asesor, presidentes de Consejos Populares, Delegados y representantes de las principales entidades del municipio, con la presencia siempre del Presidente del Gobierno como persona encargada de dirigir todo el proceso que se iniciaba.

De esta primera etapa quedó confeccionada en su primera versión una carpeta de proyectos que respondía a las prioridades determinadas en la interacción con los directivos y demás participantes en las sesiones de trabajo realizada.

Los proyectos en su mayoría eran de carácter social y 14 fueron financiados por el CITMA (que en ese momento cumplía esa función) y comenzaron a ejecutarse. Simultáneamente se creó la Oficina de Proyectos del municipio con una persona al frente, que junto al Consejo Técnico Asesor Municipal fueron los encargados de rectorar desde el punto de vista técnico todo el trabajo a realizar.

Posteriormente se diseñó una segunda etapa de capacitación que a su vez tuvo dos momentos:

Ciclo de conferencias impartidas por los directores de los Centros que integran el Consejo Superior de las Ciencias Sociales del CITMA, así como de su Presidente al Consejo de la Administración, Presidentes de los Consejos Populares, representantes de los organismos de masa y de los OACE del municipio, Consejo Técnico Asesor y Comisión de Trabajo Comunitario Integrado.

Participación de especialistas de estos Centros en capacitación y asesoría a los distintos organismos, según su perfil, mediante cursos de postgrados y otras modalidades donde también participó la Universidad

En este momento del desarrollo de la experiencia se efectuó en el municipio una sesión de trabajo del Polo Científico Productivo Territorial, (agrupación de los principales centros de ciencia para actuar en forma conjunta en la creación



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

científica y en la solución de problemas para dar respuesta al sector productivo) con la presencia de las principales autoridades de la provincia, donde el presidente del Gobierno expuso lo realizado y que fue marco para aprobar la realización de un Taller donde las entidades científicas del territorio ofertaron sus resultados y los productores y otros factores plantearon su demanda, creándose convenios de trabajo entre ambas partes.

Todas estas actividades crearon un clima altamente positivo para la formulación de proyectos y para la participación cada vez más creciente de los distintos actores sociales en este nuevo estilo de trabajo, rectorado por el Gobierno y que propiciaron en gran medida la participación ciudadana en tanto los Delegados del Poder Popular como los representantes de las organizaciones sociales lo llevaron hasta sus bases.

Con estas acciones realizadas se hicieron realidad los tres rasgos fundamentales que a nuestro juicio deben cumplir los distintos territorios en las condiciones de Cuba para emprender el desarrollo local:

1. El uso de la gestión del conocimiento como herramienta principal.
2. La conducción por el Gobierno Municipal.
3. Que las acciones que se emprendan se diseñen en proyectos y con alta participación ciudadana.

Un momento importante en el desarrollo de esta experiencia lo constituyó la presencia en la misma de un grupo de especialistas del actual Centro de Desarrollo Local (CEDEL) que contribuyeron a:

1. La capacitación para la elaboración de proyectos para ser presentado para su financiamiento en entidades nacionales e internacionales.
2. Cambio de concepción acerca de que independientemente de la importancia de los proyectos sociales son los de carácter productivos los esenciales en tanto tienen un importante impacto en aspectos primordiales



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

de la sociedad y son los que permiten la sostenibilidad de las acciones que se emprenden.

3. En su contribución en el aspecto organizativo del trabajo, en particular en la preparación y ejecución de una estrategia de desarrollo local para el municipio.

En medio de este clima fue elaborada la estrategia de desarrollo local del municipio, mediante un ejercicio participativo en el que se encontraba el Consejo de la Administración de la Asamblea Municipal del Poder Popular con su Presidente, los principales directivos de las entidades más importantes del municipio, miembros del Consejo Técnico Asesor donde tiene un papel muy importante la Universidad, los presidentes de los Consejos Populares y una representación de los Delegados de la Asamblea Municipal del Poder Popular

No se construye en torno a la búsqueda de financiamiento o del asistencialismo, sino a partir de la noción de proyecto, de ideas concretas sobre acciones de desarrollo a emprender, no se centra en los problemas posibles de diagnosticar, sino en la identificación de los recursos y potencialidades de desarrollo al alcance de la comunidad.

Desde el punto de vista de los principios teóricos, se fundamentó en que el desarrollo local, en un entorno como el actual, caracterizado por los cambios continuos en la tecnología, la economía y la sociedad, requiere fomentar:

- a. La innovación
- b. La capacidad emprendedora
- c. La calidad del capital humano
- d. La flexibilidad del sistema productivo.

Las estrategias que se siguió fue no emplear los grandes proyectos, sino más bien de impulsar proyectos, de dimensión adecuada, que permitan la transformación progresiva de la sociedad local.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Se tomó en cuenta que la prioridad dada en las estrategias de desarrollo local a la mayor utilización de los recursos endógenos no anula la búsqueda de oportunidades derivadas del contexto externo. Lo importante es “endogeneizar” dichas oportunidades de dinamismo externo mediante una estrategia de desarrollo económico local.

A solicitud del Presidente de la Asamblea Municipal de Jatibonico, se realizó en dos amplias sesiones de trabajo un ejercicio con el Consejo de la Administración y representantes de los OACE, Consejo Técnico Asesor y otros invitados, que tuvo como finalidad **definir colectivamente las líneas estratégicas sobre las que se sustentaría un proceso de desarrollo local.**

Para ello se usó una metodología, la cual permite de manera muy rápida y ágil organizar el pensamiento de los expertos del territorio y ponerlo en función de dicho proceso. Esto los coloca en condición de liderarlo, organizándolo a posteriori, movilizándolo en principio las fuerzas técnicas necesarias para formular los proyectos con el objetivo de implementar las líneas estratégicas establecidas de común acuerdo

Un momento importante de este proceso lo constituyó la conformación colectiva de la visión o meta soñada hacia donde deben dirigirse todas las acciones a partir de la siguiente interrogante:

¿Qué municipio aspiramos tener?

La respuesta consensuada fue la siguiente:

un municipio integral, desarrollado, culto, sano, con buena intersectorialidad, eficiente, solidario, alegre, tranquilo, limpio, unido, productivo, alimentado, recreado, de referencia, autogestionario, eficaz,, patriota, digno, con medio ambiente mejorado, con mayor participación y sentido de pertenencia, estimulado y motivado.”



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016” Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Comenzó a implementarse exitosamente la estrategia, se realizaron y se pusieron en ejecución múltiples proyectos con marcado impacto en la población pero la práctica demostró que era necesario crear una herramienta que permitiera medir tomando como base la visión lo que se hace en un mandato que es de dos años y medio según la Ley Electoral Cubana para que el Consejo de la Administración y en particular su Presidente entrante o el continuante conozca lo que se hizo y cuánto falta por hacer y con ello garantizar la continuidad de los procesos en marcha y estar en condiciones de informar a la Asamblea Municipal que había aprobado en sesión plenaria la estrategia cuando ésta se elaboró.

Para ello se creó una metodología que permitiera medir cuantitativamente y cualitativamente aquellos aspectos en que se ha avanzado y cuáles no y que fuera asequible a los decisores en medio de su compleja actividad cotidiana, porque aunque la medición la hacen equipos técnicos son ellos los que tienen que interpretar los resultados y tomar decisiones.

Se procede tomando como variable los elementos que dimensiona la visión, configurándolo para el análisis en tres grupos; medibles, medianamente medibles y resultantes. El trabajo se planifica en subgrupos por temáticas afines donde se integran todos los actores que permiten la medición de las variables y sus indicadores es decir de cada uno de los aspectos que constituyen el estado deseado o meta soñada en la visión que se conceptualiza y a partir de ellos, de sus características propias se diseñan los indicadores y posteriormente se someten a evaluación.

Ejemplo:

Conceptualización de la variable once de la visión (estado deseado: **un municipio productivo**)



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

Productivo (Producción agropecuaria)

Un municipio productivo es aquel que tiene su potencial agrícola desarrollado, no posee áreas de tierra cultivables baldías, cuenta con una gran diversificación en la actividad agropecuaria y forestal, utiliza adecuadamente los biopreparados así como los abonos orgánicos y otros imprescindible para los resultados todo lo cual le permite altos rendimientos por hectáreas. Su agricultura urbana satisface las necesidades de frutas vegetales y otros productos durante todo el año, todo lo cual posibilita que el municipio cumpla las normas que permita calificarlo como **alimentado** según lo establecido internacionalmente. Cuenta con minindustrias así como otras dedicadas a producciones varias .La comercialización se realiza con una gran eficiencia cubriendo las necesidades de los asentamientos rurales y urbanos con productos que utilizan signos distintivos que los singularizan e identifican. Asimila tecnologías transferidas en diversos campos y genera otras, las cuales serán manejadas a partir de los derechos de la propiedad intelectual.

Indicadores .

1. Cantidad de tierra en cultivo y por ciento del total cultivable.
2. Cantidad de tierras baldías y causas.
3. Uso de la tierra. Cantidad de hectáreas sembradas de viandas, hortalizas y vegetales, granos, frutas por tipos y cítricos dentro de los frutales.
4. Cantidad de producciones por hectáreas de: Viandas, Hortalizas, Granos y Frutas .
5. Cantidad de hectáreas dedicadas a la producción pecuaria por especies; bovinos, ovino-caprinos y acuícola y cantidad de producción obtenida. Relación producción/ habitantes.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

6. Cantidad de aves y conejos producidos anualmente. Relación producción/habitante
7. Cantidad de convenios porcinos y toneladas de carne producida/año. Relación producción/ habitantes.
8. Cantidad de hectáreas dedicadas a la producción de alimento animal, por tipos: pastos forrajes, caña kingrass. girasol, soya, sorgo, maíz transgénico. Cantidad producción /hectárea.
9. Cantidad de transferencias de tecnología asimiladas y cantidad de tecnologías creadas, de ellas cuantas protegidas por el derecho de la propiedad intelectual.
10. Cantidad de instalaciones de la agricultura urbana. Tecnologías usadas en las actividades productivas. Producciones anuales y tipos, Productividad del trabajo.
11. Cantidad de patios diferenciando las áreas rurales de las urbanas.
Patios y parcelas totales: diferenciando la urbanas de las rurales.
12. Cantidad de productos que se ofertan en los puntos de ventas de Acopio (Placitas), MAE y las casillas. Relación ventas/habitantes.
13. **Por ciento** de satisfacción de la oferta contra la demanda identificada.
14. Cantidad de min industria y total de producción de cada una de ellas, nivel en que satisface la demanda.
15. Cantidad de productos que utilizan signos distintivos y cuántos están avalados por las normas de calidad.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

15. Cantidad de productos que utilizan signos distintivos y cuántos están avalados por las normas de calidad.

16. Cantidad y diversidad en las producciones varias, cuántas utilizan signos distintivos y cuantas cumplen las normas de calidad. Nivel en que satisfacen la demanda

17. Cantidad de tiempo y eficiencia demostrada en insertar en el mercado los resultados de la producción.

Una vez realizada la medición por el equipo técnico donde están los expertos se hace una valoración, que unido a la medición se lleva a la Asamblea y que sirve de fundamento para las acciones que debe emprender el Consejo y su Presidente para el nuevo mandato y elimina la amenaza que con el cambio se produzca una ruptura como ha existido ya en otros casos.

Conclusiones

- 1 La experiencia demuestra que es posible y altamente importante capacitar a los actores que formarán parte en la conformación de una experiencia de Desarrollo Local para que esta resulte exitosa.
- 2 El contar con la voluntad del Gobierno del municipio y de altas personalidades de los centros de ciencia del país hizo que se lograra un mayor nivel de conocimiento para emprender las acciones que demandaba esta nueva tarea.
- 3 Se logró que el nuevo conocimiento no fuera solo patrimonio de los principales decisores sino que llegó a los representantes de las distintas organizaciones sociales y a las comunidades.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

- 4 La participación ciudadana fue un tema de alta importancia en los debates con los especialistas por el significado que tiene para potenciar cada vez más el papel de lo local en el desarrollo.
- 5 Una experiencia de Desarrollo Local demanda un sistema de indicadores que posibiliten conocer su desenvolvimiento para actuar en consecuencia.
- 6 El sistema de indicadores que se ha puesto en práctica consiste en evaluar cuantitativa y cualitativamente el proceso de Desarrollo Local, en el mandato de Gobierno (dos años y medio) tomando como variable los elementos que conforman la visión, lo que permite acercarse a la brecha entre lo alcanzado y lo aspirado y en consecuencia diseñar las acciones para el futuro período.
- 7 La práctica ha demostrado lo valioso de lo logrado porque permite visualizar donde están los elementos esenciales a medir, cómo hacerlo y las acciones necesarias a realizar en el futuro inmediato.

IV. Bibliografía.

1. Arias, Héctor: “La comunidad y su estudio”. Editorial Pueblo y Educación, 1995.
2. Arocena, José: “El desarrollo local: un desafío contemporáneo”. Centro Latinoamericano de Economía Humana – CELAH. Universidad Católica del Uruguay. Editorial Nueva Sociedad. Venezuela, 1995.
3. Bervejillo, Federico, “Territorios de la Globalización. Nuevos procesos y estrategias de desarrollo”, en *Revista Prisma* N° 4, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo, 1995.
4. **Boisier S.** “Growth Poles: Are they Dead ?”, en ***National Development and Regional Policy***, ed. Om Prakash Matur, UNCRD, Maruzen, Asia, 1981.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2016”

Multidisciplinario

21 y 22 de abril de 2016, Cortazar, Guanajuato, México

5. **Boisier S.** “Post-scriptum sobre desarrollo regional: modelos reales y modelos mentales”, en ANALES DE GEOGRAFIA DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE, # 18, Madrid, España, 1998.
6. CEPAL: “Procedimientos de gestión para el Desarrollo Sustentable (aplicado a municipios microrregiones y cuencas). 1991.
7. Carlos Murillo Rodríguez, “Desarrollo sostenible: el gran reto para el próximo milenio”, *Economía y Sociedad*, Heredia, Costa Rica, enero-abril de 1997, p. 4.
8. CEPAL **La equidad: enfoques teóricos y sugerencias para su estudio**, Doc. LC/R.955, Santiago de Chile, 1990.
9. CEPAL: “Procedimientos de gestión para el Desarrollo Sustentable (aplicado a municipios microrregiones y cuencas). 1991.
10. Carlos Murillo Rodríguez, “Desarrollo sostenible: el gran reto para el próximo milenio”, *Economía y Sociedad*, Heredia, Costa Rica, enero-abril de 1997, p. 4.
11. Carlos Rafael Rodríguez, “Las bases del desarrollo económico en Cuba”, *Economía y Desarrollo*, núm. 56, marzo-abril de 1980, p. 16.
12. CEPAL **La equidad: enfoques teóricos y sugerencias para su estudio**, Doc. LC/R.955, Santiago de Chile, 1990.
13. Limia David Miguel “El Desarrollo Local que se promueve en Cuba”. Taller Internacional de desarrollo local en municipios de ecosistemas frágiles. Conferencia impartida en Santiago de Cuba el 22 de septiembre de 2004.
14. Nuñez Jover Jorge, “Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local”. Editorial Felix Varela 2014, p. 193,215,291,325,357,389.