



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Tesis en opción al título académico de master en Dirección**

**LAS CAPACIDADES DINÁMICAS INTEGRADAS A LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO DEL CUM DE SAN ANTONIO DEL SUR.**

**Autora: Lic. Nurisbel Quintero Noa**

**Guantánamo, 2021**



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Tesis en opción al título académico de master en Dirección**

**Las capacidades dinámicas integradas a la gestión del conocimiento del  
CUM de San Antonio del Sur.**

**Autora: Lic. Nurisbel Quintero Noa, Prof. A**

**Tutor: Dr. C. Félix Martínez Díaz, Prof. Titular**

**Guantánamo, 2021**

*A Ethan y Brianna,  
las dos luces que veo siempre al final del túnel.*

**Agradecimientos**

En cada paso, en cada trabajo, en cada éxito, en la adversidad, en todo, siempre agradeceré a Dios por permitirme existir y alimentar mi fe en el futuro.

A mis dos hijos, mis grandes amores, mi razón de ser, porque han dado muestras de ser grandes.

A mi madre, mi primer ejemplo de fuerza, dedicación, la responsable máxima de mi educación y formación. A mis dos hermanos. Gracias.

A quien ha sido amigo, tutor, colega, y consejero, mi profesor Félix Martínez Díaz, gracias por aceptarme como su aspirante, he aprendido mucho con su ayuda, gracias de todo corazón por su paciencia sin límites.

A mi gran amigo, DrC José Antonio Rodríguez Oruña (Ñoño), por confiar en mí desde el principio, te agradezco que me pusieras en el camino correcto.

A mi amiga, colega, compañera, hermana, mi gemela, Luanda Yamilé Almenares Castillo, directora del CUM El Salvador. Gracias por aceptar mi amistad, gracias por estar ahí para mí en todo.

A nuestro antiguo Rector, DrC Alberto Turro Breff, rector y amigo, con quien aprendí a ser consecuente y a trabajar de forma organizada con la óptica en el desarrollo territorial.

Al DrC Jorge Núñez Jover y a la DrC Aurora Fernández González, grandes maestros, grandes amigos, esta tesis es resultado de su empeño y dedicación con esta gran familia que es GUCID.

A todos mis amigos y colegas de GUCID, a todos, gracias.

A mis colegas directores de los CUM de esta provincia, a mis amigos de la UG, a mis compañeros del CUM SAS, a todos, gracias.

A Arisel, te agradezco mucho por tu ayuda y tu comprensión, por tu gran amistad.

A mis amigos, colegas, a familiares, a dirigentes de este territorio que han colaborado conmigo: Walquer, Marieta, Rolider, Iván, mis compañeros del CAM. Muchas gracias por su ayuda, y sirva este agradecimiento general como prueba de mi reconocimiento por su valiosa ayuda.

## **Resumen**

La formación de las capacidades dinámicas se viene abordando por varios autores desde los últimos años del siglo XX asociadas al desarrollo de procesos de gestión empresarial, es un tema que aún pasa por la construcción de su fundamentación teórica debido a los disímiles criterios que sobre su existencia y desarrollo existen. Pueden convertirse en una herramienta necesaria en la cultura organizacional y para la toma de decisiones que generen éxito, contribuyan a reconocer oportunidades y a aprovechar el conocimiento tanto individual como colectivo en entornos de cambio continuo y diseñar estrategias que propicien la obtención de ventajas competitivas en el contexto actual.

En el presente trabajo se realiza un estudio de la influencia de las capacidades dinámicas en el proceso de gestión del conocimiento para el desarrollo territorial del municipio San Antonio del Sur.

<b>INDICE</b>	<b>Pág</b>
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICO Y CONTEXTUAL SOBRE EL PROCESO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y SU INTEGRACIÓN A LAS CAPACIDADES DINÁMICAS	10
1.1. La Gestión del Conocimiento en el entorno empresarial	10
1.1.1 Fundamentos teóricos de la escuela de las capacidades dinámicas	11
1.2.2 Conceptualización de Capacidades Dinámicas	11
1.2 Clasificaciones de las capacidades dinámicas	16
1.2.1 Dimensiones de la Capacidad de Adquisición de Conocimiento (KAC)	25
1.2.2 Capacidades de Generación de Conocimiento (KGC)	25
1.2.3 Capacidad de Combinación De Conocimiento (KCC)	26
1.3. La Perspectiva del desarrollo territorial	32
Conclusiones del capítulo	44
CAPÍTULO II. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL CUM	45
2.1 Caracterización del municipio San Antonio del Sur	45
2.1.1 La educación superior en el municipio	46
2.1.2 Las funciones del CUM	51
2.1.3. Análisis de los resultados de las entrevistas	57
2.1.4 Resumen de los resultados de las entrevistas	59
2.2. Resultados del diagnóstico	64
2.2.1 Resultados generales del diagnóstico.	65
2.3 Propuesta de procedimiento	65
2.3.2. Evaluación de la factibilidad de la propuesta	72
Conclusiones del capítulo	73
Conclusiones Generales	75
Recomendaciones	76
Bibliografía	
Anexos	

## INTRODUCCIÓN

El contexto actual cubano está exigiendo mayor conocimiento por parte de los cuadros y principales dirigentes del Estado acerca de los modelos que contribuyan a mejorar los resultados en la gestión, cómo elevar la calidad en el sector de la producción y los servicios asociados a los cambios en el estilo de vida de la población sin violar nuestros principios.

En tal sentido se reconocen en los Lineamientos de la Política del PCC una serie de medidas y proyecciones ampliamente debatidas para sustentar el nuevo modelo económico cubano.

Entre las principales medidas iniciales sobresalen las dirigidas a enfrentar los problemas más urgentes ante la crisis provocada, tales como la ampliación de la apertura a la inversión extranjera y el trabajo por cuenta propia en actividades seleccionadas; la creación de unidades básicas de producción cooperativa, mercados agropecuarios y la entrega de tierras en usufructo.

Todas las medidas fueron adoptadas protegiendo, en lo posible, a los trabajadores y a los segmentos más vulnerables de la población, a diferencia de las fórmulas neoliberales.

Uno de los primeros problemas que enfrenta el proceso de cambio de la matriz empresarial cubana con la actual reforma es la extrema rigidez y los obstáculos a la articulación económica entre los diferentes tipos de empresas y modelos de gestión. En buena medida, ello responde a una inadecuada institucionalización, que genera la necesidad de intervención y un control sistemático y en exceso detallado por parte del Estado, con el fin evitar prácticas socialmente indeseadas que atenten contra el desempeño económico del país o terminen incrementando la incidencia de los delitos económicos dentro del sector público.<sup>1</sup>

Es en este contexto que debe desarrollarse la empresa cubana, pero no solo la empresa sino que debemos potenciar la calidad en los servicios prestados, basados en la sostenibilidad de los procesos, con un adecuado enfoque de la gestión de los

---

<sup>1</sup> Meylin Pacheco Fernández, Yordany Landa de Saá y Juan Alejandro Triana Barros: Cambios en el mapa empresarial cubano: impactos sistémicos y desafíos asociados. Econ. y Desarrollo vol.157 no.2 La Habana jul.-dic. 2016

riesgos desde diversas aristas, no solo los que provienen de peligros y vulnerabilidades existentes o creadas sino de los que pueden asociarse al inadecuado manejo de los recursos humanos o capital humano y a la falta de gestión del conocimiento para perfeccionar el modelo que queremos desarrollar.

El Comandante en Jefe (Castro, F. 2000), en su concepto de Revolución, demostró la necesidad de hacer cambios en todos los sentidos para dar continuidad a la obra construida por todos, destacó siempre el papel de las ciencias en la sociedad, no solo como formadora de profesionales sino en la generación de tecnologías, de conocimientos, de estudios científicos que perfeccionaran la formación de profesionales y obreros capacitados para generar su desarrollo.

Estas ideas han encontrado la continuidad en el presidente Miguel Díaz- Canel, quien en todos sus discursos e intervenciones apunta a la necesidad de reconocer e impulsar la ciencia, de estudiar los impactos que las nuevas tecnologías traen aparejados y ha instado continuamente a las universidades a estrechar los vínculos con los gobiernos y el sector empresarial.

Es por ello que hoy día las instituciones científicas se preparan para desempeñar su nuevo rol y asumir la innovación y el desarrollo en todos los sentidos como procesos de cambio que deben gestionarse y autorregularse. El estudio de nuevas formas para lograr estos propósitos nos remite a cómo se han modificado estos procesos a nivel mundial y obtener así el conocimiento para sustentar nuestra teoría y práctica.

De ahí que, observando la dinámica con que se presentan los desafíos se propone esta investigación partiendo de la problemática de que la gestión del conocimiento aún no está totalmente asociada a los conceptos entendidos del desarrollo territorial, teniendo en cuenta que, como todos conocemos, los territorios poseen características que los hacen diferentes, no solo desde el punto de vista geográfico, sino de sus costumbres, cultura, motivaciones, y maneras de asumir y gestionar su desarrollo.

La enseñanza superior, como nivel de culminación de formación de profesionales y responsable de la superación y educación de posgrado juega un papel determinante en la sostenibilidad de la sociedad, “una Educación Superior caracterizada por la excelencia docente e investigadora. Crítica y anticipativa, comprometida con el

futuro, con las necesidades sociales más acuciantes y con la construcción de la paz basada en la justicia, la igualdad y en el desarrollo humano sostenible local y global”<sup>2</sup>.

Es necesario comentar otra cualidad de la universidad de este siglo, relacionada con una redefinición de saberes, como consecuencia de un desplazamiento de las instituciones de educación superior hacia la investigación como motor de desarrollo. Entonces se amplía el papel de la gestión universitaria saliendo de los límites de la formación para llegar a acompañar a los sectores a tomar decisiones estratégicas mediante la gestión y construcción del conocimiento, ahora relacionado estrechamente con la gestión de los gobiernos a nivel local, lo que nos coloca en otro escalón de la pirámide social.

La educación superior cubana ha venido transitando por diversas etapas, que les han aportado nuevos conocimientos a los profesionales, además de que ha obligado a una superación continua con otras características, el saber de la gestión de empresas, cómo funcionan los mercados, nuevas formas de gestión y dirección estratégica y otras cuestiones que, en otros tiempos, no constituían parte de nuestras prioridades. El proceso de formación de profesionales ha dado pasos de avance en la vinculación de los saberes a las realidades territoriales, ese ha sido uno de los logros fundamentales, unido al perfeccionamiento del proceso de formación de posgrado que ya no se limita solo a consolidar y actualizar la formación académica y científica, sino que busca proponer soluciones, desde las ciencias para otros sectores, como el empresarial y no solo el sector educativo y de las ciencias.

En este entorno los Centros Universitarios Municipales (CUM) surgieron en un momento histórico concreto, primero las sedes y filiales universitarias, luego estos centros, con una perspectiva más abarcadora y un amplio espectro en la composición del claustro, se han convertido en gestores del conocimiento para favorecer el llamado desarrollo local que ha cobrado mayor fuerza con la nueva concepción del papel de los gobiernos locales en el proceso inversionista. Es por ello que se convierte en una prioridad, la preparación de los profesionales que asumen

---

<sup>2</sup> Rubiralta Alcañiz, Mario. “Transferencia a las empresas de la investigación universitaria”. Academia Europea de Ciencias y Artes, Madrid, 2003.

estos retos en los territorios para estar a tono con las demandas actuales y las que se derivan de las acciones de las estrategias de desarrollo.

El modelo de desarrollo del país, en proceso de construcción a partir del conjunto de documentos programáticos aprobados y de la propia Constitución, plantea formidables desafíos. A contracorriente de algunas tendencias globales, nuestro modelo insiste en el desarrollo sostenible y junto a la prosperidad que debe nutrirse de una economía más robusta, insiste en su carácter socialista y en consecuencia se propone metas de justicia social, equidad y, en general, la defensa de las conquistas de la Revolución, entre ellas la educación y la salud, públicas, gratuitas y de calidad. Se debe insistir, en que el desarrollo local es capaz de generar bienestar humano, prosperidad, sostenibilidad, justicia social, entre otros propósitos, por lo que demanda que en los municipios se fortalezcan las capacidades humanas, cognitivas, científicas y tecnológicas<sup>3</sup>.

En consecuencia, se puede plantear la idea de establecer una relación entre las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento identificando la manera en que se generan y desarrollan procesos de exploración y explotación de conocimiento en las organizaciones, que favorecen la renovación de competencias internas y externas en entornos completamente diferentes y dinámicos.

Al considerar las capacidades dinámicas como elemento determinante de los resultados empresariales, nos aproximamos a los postulados de la dirección estratégica de la empresa que explican la confluencia entre éstas, la gestión del conocimiento a partir de la forma en que las organizaciones favorecen la creación, aplicación y transferencia del conocimiento, que permite generar y desarrollar las mismas para obtener una rápida adaptación al entorno con un reconocimiento de las oportunidades de mercado.

Al observar la dinámica del entorno municipal queda claro que los profesionales no conocen de la existencia de ventajas al aprovechar las capacidades dinámicas para establecer esos nexos imprescindibles entre la ciencia y el desarrollo municipal y, por ende, no están en condiciones de asesorar adecuadamente al Gobierno Local y el

---

<sup>3</sup> Quintero Noa, Nurisbel, Jorge Núñez Jover. Desarrollo local y creación de capacidades. El caso de San Antonio del Sur, provincia de Guantánamo. En Creación de Capacidades y Desarrollo Local: El papel de los Centros Universitarios Municipales. Editorial Universitaria Félix Varela. 2020. ISBN 978-959-07-2365-0 Obra completa

sector empresarial, en cómo direccionar las iniciativas para propiciar el desarrollo endógeno.

Si bien existen diversos trabajos acerca de estos estudios sobre capacidades dinámicas, no se detienen específicamente en su vinculación con el objeto social de la Educación Superior y su interrelación con los diferentes procesos, “se han centrado principalmente en el contexto de países o empresas, por lo que existe un vacío en la definición de métricas para Instituciones de Educación Superior (IES)”<sup>4</sup>. Henao-García (2014) realiza un estudio acerca de esta vinculación con la IES y propone una metodología para medir las capacidades de investigación e innovación en IES, aportando diferentes elementos que demuestran que aún el tema de las capacidades dinámicas se maneja con fuerza en el mundo empresarial asociado a las ventajas competitivas.

Los centros universitarios son pieza clave en la estrategia de la educación superior cubana que ofrecen un respaldo al desarrollo local. Se aprecia que ellos desempeñan un papel creciente como actores de la gestión del conocimiento y la innovación.

En el presente trabajo se utiliza el enfoque de las capacidades dinámicas para aproximarse a la comprensión de las capacidades de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior desde lo municipal. Se toma como referente la metodología propuesta por Henao- García (2014) dirigiendo el estudio al desarrollo de los procesos de gestión del conocimiento asociados al desarrollo territorial en correspondencia con la planificación estratégica hasta el 2030 en el CUM de San Antonio del Sur (SAS) y el papel determinante que debe jugar esta institución en la asesoría al Gobierno local, empresas, y demás organismos que conforman el entramado territorial, para transformar las maneras de pensar y de actuar que conlleven necesariamente a cambiar la matriz productiva, la energética y la tecnológica, en función de crear capacidades para asumir dichos retos.

---

<sup>4</sup> Henao-García, Edwin Alexander, & López-González, Mauricio, & Garcés-Marín, Robinson (2014). Medición de capacidades en investigación e innovación en instituciones de educación superior: una mirada desde el enfoque de las capacidades dinámicas. *Entramado*, 10(1)

Para atender y responder a estas demandas territoriales se necesita mayor preparación de los profesionales que inciden en el contexto municipal, aterrizado en las particularidades y exigencias de cada sector estratégico según el Nuevo Modelo Económico puesto en práctica en el territorio, de vital importancia es la preparación de los docentes que actúan como agentes gestores de ese conocimiento que se necesita para lo cual se hace imprescindible la gestión del conocimiento que logre dar respuestas a estas demandas, partiendo de que existen brechas en la práctica profesional para lograr la integración en las acciones que den respuestas a los procesos locales que hoy se desarrollan en el contexto municipal. Los docentes aún no están totalmente preparados para asumir los procesos del posgrado y la capacitación con la eficiencia que se requiere en los momentos actuales.

Teniendo en cuenta lo expuesto y lo estudiado acerca del tema es que se plantea el siguiente problema de investigación: ¿cómo integrar las capacidades dinámicas al proceso de gestión del conocimiento del CUM para responder a las demandas del desarrollo territorial de San Antonio del Sur?

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente se declara como objeto de la investigación el proceso de gestión del conocimiento

En consecuencia, el objetivo general de la investigación es proponer un procedimiento para la integración de las capacidades dinámicas al proceso de gestión del conocimiento del CUM que responda a las demandas del desarrollo territorial de San Antonio del Sur.

El campo de acción la integración de las capacidades dinámicas.

Como hipótesis se plantea: si se integran las capacidades dinámicas al proceso de gestión del conocimiento del CUM se robustecerán (fortalecerá la capacidad para dar ) las respuestas a las demandas del desarrollo territorial de San Antonio del Sur.

En correspondencia con el objetivo y la hipótesis se desarrollaron las siguientes tareas de la investigación:

1. Planteamiento de los fundamentos teóricos de las capacidades dinámicas en el proceso de gestión del conocimiento en los CUM.
2. Determinación del estado actual de las capacidades dinámicas en el proceso de gestión del conocimiento desde los procesos sustantivos del CUM SAS.

3. Elaboración de un procedimiento para la integración de las capacidades dinámicas al proceso de gestión del conocimiento del CUM que responda a las demandas del desarrollo territorial de San Antonio del Sur.
4. Valoración de la pertinencia del procedimiento para la integración de las capacidades dinámicas al proceso de gestión del conocimiento del CUM que responda a las demandas del desarrollo territorial de San Antonio del Sur.

Para dar cumplimiento al objetivo y las tareas propuestas se utilizan, en lo fundamental, los siguientes métodos teóricos y empíricos.

#### Métodos Teóricos

- Dialéctico-materialista: Es el principal soporte metodológico de toda la investigación. Constituye la guía para fundamentar la propuesta partiendo de las leyes y conceptos de la dialéctica que sustentan el estudio y la vinculación de las ciencias al desarrollo humano, en particular el desarrollo cognitivo. De ahí el proceso de gestión del conocimiento en el desarrollo mismo de la humanidad como alternativa para dar solución a los problemas que plantea la sociedad.
- Histórico-lógico: Permitió fundamentar el estudio histórico y la evolución en el tiempo de las capacidades dinámicas y el proceso de gestión del conocimiento, las principales tendencias existentes así como las definiciones para llegar a conclusiones y propuestas que mejoren la calidad de las respuestas del CUM a las demandas del territorio.
- Análisis y síntesis: Permitió definir los referentes teóricos y contextuales sobre las capacidades dinámicas y el proceso de gestión del conocimiento que sirvieron de sustento al proceso investigativo.
- Hipotético-deductivo: Posibilitó el análisis de las condiciones existentes para la construcción de la hipótesis teniendo en cuenta los factores que integran el proceso de gestión del conocimiento y su fortalecimiento con la integración de las capacidades dinámicas como factor para lograr competitividad y dar respuestas a las demandas del territorio ofreciendo un concepto nuevo basado en la realidad del CUM objeto de estudio.

- Sistémico-estructural-funcional: Permitió establecer una asociación entre las capacidades dinámicas con el proceso de gestión del conocimiento como un sistema general que abarca todas las áreas del funcionamiento del CUM y a su vez modificar las concepciones y maneras de actuar logrando competitividad en el funcionamiento colectivo e individual. Es fundamental en la propuesta de funcionamiento para el CUM.

Inducción-deducción: Permitió el estudio teórico y metodológico, así como los basamentos de las teorías de las capacidades dinámicas y del proceso de gestión del conocimiento para llegar a las deducciones necesarias en la integración de estas capacidades al algoritmo para la consolidación y gestión del conocimiento como categoría necesaria para que el CUM responda a las demandas del territorio.

#### Métodos Empíricos

- Observación: Se utilizó para emitir criterios sobre el estado actual del proceso de gestión del conocimiento en el CUM, desde la observación a reuniones metodológicas y preparación del claustro lo que sirvió de fundamento para la identificación del problema, así como establecer juicios, críticos acerca de las brechas presentes en la gestión integral del CUM para responder al territorio; se complementa con la experiencia acumulada.
- Entrevistas: Permitieron la recogida de información necesaria para fundamentar el problema y las causales que lo provocan, así como elementos específicos que sustentan el proceso de gestión del conocimiento y el conocimiento de los docentes acerca de las capacidades dinámicas, recogiendo información y propuestas de los entrevistados, para el diagnóstico inicial y de evaluación de la factibilidad de la propuesta.
- Encuestas de satisfacción: Permitieron recoger información acerca del nivel de satisfacción de organismos empleadores y directivos del territorio con la gestión del CUM integrada al territorio para satisfacer demandas específicas del desarrollo territorial.
- Análisis documental: Facilitó la revisión de la planificación general del CUM y la individual de los jefes de departamentos, coordinadores de carreras y docentes

del CUM para contrastarlos con los planes de resultados anuales y de esta forma determinar cómo conciben el desarrollo de acciones de autoaprendizaje y de respuesta a demandas locales.

- Dinámica de grupos (talleres): Para establecer valoraciones colectivas acerca de los elementos que conforman la propuesta de integración de las capacidades dinámicas al proceso de gestión del conocimiento, recoger criterios y lograr la unificación de estos con los docentes del CUM para reforzar los fundamentos teóricos y prácticos del procedimiento que se propone.

El aporte de la investigación radica en el estudio y la aplicación del sistema teórico - conceptual de las capacidades dinámicas y la sistematización del conjunto de resultados para fundamentar el procedimiento para la integración de las mismas al proceso de gestión del conocimiento del CUM que responda a las demandas del desarrollo territorial de San Antonio del Sur.

Su actualidad versa en la respuesta a las exigencias actuales del Ministerio de Educación Superior (MES) en estrecha relación con las políticas públicas para la integración con los organismos formadores en cada territorio, así como las prioridades de la economía en los tiempos actuales, donde se afianza la relación Universidad- Empresa.

La significación práctica de la investigación radica en que el procedimiento elaborado para la integración de las capacidades dinámicas al proceso de gestión del conocimiento del CUM, constituye un instrumento de transformación con un alto impacto sobre la práctica social.

La tesis está estructurada en introducción, dos capítulos, conclusiones y recomendaciones. El primer capítulo contiene los fundamentos teóricos que sustentan los estudios de las capacidades dinámicas y que son la base para la fundamentación de la propuesta que se realiza.

El segundo capítulo muestra el diagnóstico territorial en función de la temática propuesta y el procedimiento que se propone, que se constituyen en aportes fundamentales de la investigación.

## **CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICO Y CONTEXTUAL SOBRE EL PROCESO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y SU INTEGRACIÓN A LAS CAPACIDADES DINÁMICAS**

En este capítulo se plantean las principales tendencias históricas y presupuestos teóricos de las capacidades dinámicas en el proceso de gestión del conocimiento en los procesos sustantivos en los Centros Universitarios Municipales (CUM). En el mismo se analizan los aspectos socio-culturales del medio, y se plantean las tendencias de su evolución histórica.

Posteriormente se expresan los elementos teóricos que fundamentan el procedimiento elaborado para la integración de las capacidades dinámicas al proceso de gestión del conocimiento del CUM, así como la evaluación de su impacto en la práctica social.

Finalmente se analiza el diagnóstico realizado al objeto de investigación y que permitió hacer una caracterización del mismo sobre la base del análisis de los resultados de instrumentos aplicados en la fase factoperceptual de la investigación.

### **1.1. La Gestión del Conocimiento en el entorno empresarial**

La transferencia del conocimiento (TC) es uno de los procesos que sustentan la gestión del conocimiento (GC) y se ha consolidado en una fuerte base teórica que la sitúa como un aspecto clave en el logro de ventajas competitivas (Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996). Por eso las empresas requieren saber cómo transferirlo y utilizarlo para crear nuevos productos. En esta línea, Argote et al. (1990) concluyen que las empresas que son capaces de transferir el conocimiento efectivamente de una unidad a otra, son las más productivas y tienen mayores probabilidades de supervivencia.

De acuerdo con Davenport y Prusak (1998), la TC implica dos acciones: transmisión, que consiste en el envío o la presentación del conocimiento a un receptor potencial; y en la absorción, que implica su asimilación. De este modo, si el conocimiento no se absorbe, no se ha producido la transferencia. Por ello, el facilitar la disponibilidad del conocimiento no garantiza de por sí la utilización del mismo.

Precisamente son las capacidades dinámicas las que ayudan a comprender las ventajas competitivas sostenibles de las organizaciones (Eisenhardt y Martín, 2000). Estos autores consideran que el proceso de creación del conocimiento es una de las capacidades dinámicas cruciales de las empresas que desarrollan su actividad en entornos de fuerte reto estratégico.

### **1.1.1 Fundamentos teóricos de la escuela de las capacidades dinámicas**

Los fundamentos teóricos de la escuela de las capacidades dinámicas se encuentran, siguiendo a Roncancio (2011), en la psicología, la economía, la biología. De la economía se destaca el abordaje de los recursos desde la teoría de la firma, los costos de transacción, la teoría de dependencia de recursos; de la psicología retoma los conceptos de aprendizaje, la cognición y los mecanismos de aprendizaje que presentan Eisenhardt & Martín (2000) quienes muestran cómo estudios sobre prácticas repetidas en adquisición de empresas (en este caso la adquisición es una capacidad dinámica), generará una acumulación de conocimiento que logra desempeños exitosos para la organización.

### **1.2.2 Conceptualización de Capacidades Dinámicas**

La teoría de las capacidades dinámicas está asociada generalmente a los términos de cultura organizacional y funcionamiento de empresas, aspecto que nos hace reflexionar sobre la importancia de este tema visto desde la perspectiva para la adquisición de competencias en la gestión y transferencia de conocimientos útiles para asociarlos a las funciones docentes en contextos específicos territoriales que motiven y aporten al desarrollo territorial. Esta premisa ha llevado al estudio de investigaciones acerca de las capacidades dinámicas y cómo pueden influir en la obtención de resultados en el sector empresarial.

La capacidad es la forma de utilizar recursos de una forma eficiente. Serían las habilidades en el modo de organizarlos para poder desarrollar una determinada tarea, una combinación dinámica de recursos y de conductas coordinados para la realización eficaz de una determinada actividad. Supone una gestión dinámica de los recursos, lo más próxima posible al tiempo real, y también el incorporar herramientas de simulación.

Capacidades: Son las competencias o habilidades que una empresa utiliza para transformar sus suministros, activos y recursos en productos o servicios. Lo ideal es tener la capacidad de combinar recursos tangibles e intangibles para obtener los objetivos estratégicos.

Son rutinas o procesos complejos y de nivel superior que proporcionan las condiciones adecuadas para la modificación y renovación de la dotación de los recursos (activos y capacidades empresariales) (Easterby-Smith y Prieto, 2008; Easterby Smith et al., 2009)<sup>5</sup>

Teece y Pisano (1994) definen las capacidades dinámicas como el “subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado”.

En su trabajo Mendoza Betin, J. A. (2017) realiza un análisis de varios criterios de autores y ofrece las clasificaciones en tres dimensiones: Flatten, Adams & Brettel (2015), Helfat y Martin (2014), Helfat & Martin (2015), Helfat y Peteraf (2014), Teece (2014; 2018), y Trehan y Easterby-Smith (2017), quienes las precisan como competencias. Diaz-Delgado et al., (2016), Felin et al., (2015), Perez de Armas et al., (2016), Salvato & Rerup (2017), Swoboda y Olejnik (2016) y Winter (2013), las reconocen como rutinas y el autor añade un nuevo elemento al incorporar una tercera categoría que denomina ecléctica.

De esta forma, desde un enfoque contingente, las capacidades dinámicas se definen como capacidades que permiten responder a los cambios producidos en el entorno (Zajac, Kraatz y Bresser, 2000); desde un enfoque de innovación, se refieren a la habilidad de la Empresa para desarrollar nuevas soluciones (Teece y Pisano, 1994);

---

<sup>5</sup> Vivas L., S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. Cuadernos de Administración, 26 (47), 119-139

y desde la teoría de construcción de capacidades se conciben como capacidades que permiten modificar las capacidades o rutinas organizativas actuales de la empresa (Oliver y Holzinger, 2008).

Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas (Prahalad y Hamel, 1990, Teece et al., 1997, Makadok, 2001), las organizaciones necesitan renovar sus competencias, requiriendo la explotación de las capacidades empresariales internas y externas, y el desarrollo de otras nuevas.

Las investigaciones sobre capacidades dinámicas, buscan solucionar las limitaciones que tiene la teoría de los recursos y capacidades por ser una perspectiva estática que carece de mecanismos para transformar los recursos en una ventaja competitiva. Las capacidades dinámicas son combinaciones de recursos, personas y sistemas organizacionales, que no solamente residen en una sola persona, sino que pueden originarse por el aprendizaje colectivo (Quintana y Benavidez, 2003), tales como, la integración de conocimiento (Petroni, 1998), el dinamismo del aprendizaje (Majumdar, 2000), y los procesos organizacionales necesarios para la innovación (Verona y Ravasi, 2003).

Desde esta perspectiva, la capacidad de explorar, asimilar, transferir y aplicar el nuevo conocimiento adquiere gran importancia en el éxito de la adaptación organizativa, reconfigurando la base de recursos claves que faciliten el desarrollo de otros recursos y capacidades nuevas (González y García, 2011). Las empresas deben establecer flujos de conocimiento interno y externo para aprovechar su potencial innovador, requiriendo el desarrollo de una capacidad para reconocer ese conocimiento externo valioso y posteriormente lograr transferirlo y explotarlo (Flatten, Greve y Brettel, 2011), denominada capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990, Zahra y George, 2002). González y García (2011) también resaltan la aplicación del concepto de capacidad de absorción en varios campos de investigación como la formulación estratégica, la gestión de la innovación, la gestión de la cooperación o el aprendizaje organizativo (Tsai, 2001, Zahra y George, 2002, Camisón y Forés, 2010).

Selnick (1957), defiende la idea de que las capacidades dinámicas son competencias distintivas que subscriben a la empresa oponerse al entorno, Penrose (1959) las

describe de alto valor, soportadas en entendimiento tácito, posicionamiento que varios años más tarde refuta Teece (1984), al argumentar que las idoneidades no se pueden afirmar solo en sabiduría implícita porque entonces la agrupación no podría ser competitiva.

La investigación de Cruz González (2009) plantea que existe cierta confusión en la literatura respecto al papel del dinamismo del entorno en el desarrollo de capacidades dinámicas. Obviamente, las capacidades dinámicas, al igual que el resto de capacidades de la organización, constituyen un aspecto interno de la empresa que las ha desarrollado. Al respecto considera que una empresa puede desarrollar capacidades dinámicas, aunque no se vea afectada por un entorno de carácter dinámico. Del mismo modo, resulta igualmente obvio que el entorno en el que opera la empresa, como elemento externo que es, no forma parte de sus capacidades dinámicas. Sin embargo, como veremos, aquellos entornos con un mayor nivel de dinamismo son los más propicios para la utilización de capacidades de tipo dinámico, configurándose, además de cómo un estímulo para el desarrollo de este tipo de capacidades, como el escenario perfecto para obtener el máximo partido de las capacidades dinámicas desarrolladas por la empresa.

En la siguiente tabla se ofrecen varias definiciones de capacidades dinámicas propuestas por los principales autores que han abordado este estudio y que, como puede apreciarse, pueden clasificarse en tres corrientes diferenciadas. Se debe tener en cuenta, no obstante, que hasta el trabajo de Nelson (1991) no se acuña el término como tal y hasta el trabajo de Teece y Pisano (1994) no aparece una definición formal del mismo.<sup>6</sup>

Desde el contexto nacional resultan las capacidades dinámicas un tema poco trabajado teniendo en cuenta los resultados de la búsqueda bibliográfica realizada como parte de la investigación. En esta dirección los aportes más significativos y que guardan relación con el tema abordado lo constituyen trabajos relacionados con el estudio de la capacidad dinámica de aprendizaje, visto en el sector de la biotecnología, abordado por los autores Pérez de Arma, Marle,(2015) y otros,

---

<sup>6</sup> Cruz González, Jorge (2009). Concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de dirección del conocimiento. Universidad Complutense de Madrid.

quienes centraron su atención en un estudio de casos aplicados al centro de Inmunología Molecular, proponiendo un modelo conceptual para explicar el desarrollo de la capacidad dinámica de aprendizaje organizacional.

Otro estudio fue realizado por Pérez Vallejo, Lidia María (2015) e investigadores de la Universidad de Holguín, quienes presentan un procedimiento para el desarrollo de las capacidades dinámicas como vía favorecedora en la implementación de cambios organizacionales, investigación que fue validada en el sector del turismo.

Estos estudios constituyen un precedente novedoso acerca de un tema poco trabajado a nivel nacional, y se abordan desde el punto de vista de la implicación para el mejoramiento del clima organizacional y el perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos.

Sin embargo, para el sector de la educación superior cubano, el tema no ha sido trabajado en toda su magnitud, motivo por el cual la autora considera que es de gran importancia incentivar las investigaciones que motiven a desarrollar las ventajas competitivas desde nuestro accionar, poniendo en el centro a los territorios, donde la dinámica es diferente y se necesitan de nuevos mecanismos y acciones diferentes para responder a lo que los gobiernos y la empresas locales necesitan, de ahí que los CUM deben apropiarse de un estilo propio de trabajo que articule la gestión del conocimiento a la práctica local y la vincule, a su vez, con los procesos que se desarrollan.

En tal sentido, el tema de las capacidades dinámicas integrado a la gestión del conocimiento desde los procesos sustantivos en los CUM, a nivel nacional constituye una prioridad considerando que el objeto fundamental de ellos es precisamente social, a ello agrega la necesidad de desarrollo endógeno a que cada territorio está llamado hoy, sin embargo, resulta un tema que no se trabaja con sistematicidad, lo que justifica la necesidad del aporte propuesto desde la investigación.

Define, además, para darle un carácter actual, novedoso y contextualizado a la investigación, un concepto propio: las capacidades dinámicas son prácticas estratégicas, que, desarrolladas intencionadamente, producen cambios en los procesos y estrategias organizacionales para generar habilidades que se adapten a

los entornos cambiantes y permitan la reacción ante las necesidades propiciando el desarrollo de la inteligencia y competitividad individual y colectiva.

## **1.2 Clasificaciones de las capacidades dinámicas**

La mayoría de los autores abundan sobre el tema de las capacidades dinámicas como factores determinantes en el logro de objetivos-metas en el sector empresarial, asociadas a los resultados económicos y financieros y a la competitividad en el mercado. En este estudio se busca referenciar cómo el desarrollo de las capacidades dinámicas también puede ser determinante en la formación de capacidades de capital humano para la adquisición y gestión del conocimiento en función de las necesidades territoriales.

Las más referidas por los autores consultados son la capacidad dinámica de absorción y de innovación. Pero en la literatura revisada se resumen las siguientes como capacidades generales:

- Capacidad Dinámica de Absorción
- Capacidad Dinámica de Adaptación
- Capacidad Dinámica de Innovación

Y otros autores agregan

- Capacidad Dinámica de Aprendizaje

Se pueden resumir de la siguiente forma:

1. Capacidad de absorción: Habilidad para asimilar la información externa e incorporarla al conocimiento interno de la empresa.
2. Capacidad de adaptación: Habilidad para la identificación de oportunidades y flexibilidad ante los cambios.
3. Capacidad de innovación: Habilidad para transformar el conocimiento generado por la empresa en acciones dirigidas al mercado. Es la capacidad para responder a los cambios del mercado explotando el conocimiento asimilado por la empresa.
4. Capacidad de Aprendizaje: Suma del aprendizaje individual y colectivo, que se dan al compartir y explorar dentro y fuera de la organización.

Según el estudio de las autoras Edna Bravo y Liliana Herrera (2009), es posible encontrar una amplia gama de definiciones de las capacidades dinámicas en la literatura. No obstante, en general estas capacidades representan la habilidad de una organización para crear, ampliar o modificar deliberada y sistemáticamente las rutinas operacionales (Helfat 1997; Winter 2003). Concretamente, la capacidad innovadora ha sido definida como la habilidad para transformar continuamente el conocimiento y las ideas en nuevos productos, procesos y sistemas.

Todas están asociadas a la gestión del conocimiento, de una u otra forma, lo que viene a reafirmar que se convierten en maneras de adquirir otra visión del entorno adaptada a las nuevas ideas del desarrollo.

#### a) La Capacidad de Absorción de Conocimiento

Se define como la habilidad que posee una empresa para reconocer el valor de nueva información externa a la empresa, asimilarla, adaptarla y aplicarla con fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1990), la misma que dependerá de la personalidad de cada empresa para sobrevivir a largo plazo. Otros autores Shaker y George (2002) se refieren a un conjunto de rutinas y procesos organizacionales estratégicos que permiten a las empresas adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento para crear una capacidad dinámica para la organización, y sugieren que la capacidad de absorción está dividida en 2 partes: la capacidad potencial, donde se adquiere conocimiento y se asimilan capacidades, y la capacidad realizada, centrada en la transformación y la explotación del conocimiento. Lane y Cols. (2006) definen la capacidad de absorción como una consecuencia de la innovación anterior y de las capacidades que tiene la empresa para resolver problemas.

Estas definiciones de capacidad de absorción orientadas hacia el aprendizaje coinciden con la definición inicial de Cohen y Levinthal (1990), quienes consideraron que podría ser mejor desarrollada a través de un examen de las estructuras cognitivas que subyacen en el aprendizaje.

El enfoque de gestión del conocimiento parte de un proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una empresa, con el objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu y Siever, 1999).

Alavy y Leidner (2001), definen gestión de conocimiento en organizaciones, como aquella que se refiere a la identificación y el aprovechamiento del conocimiento colectivo en una organización para ayudar a la organización competir, en el marco de cuatro procesos básicos de creación, almacenamiento y recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento.

Davenport y Prusak (1998), plantean que el conocimiento es una mezcla de flujo de experiencias enmarcadas, valores, información contextual que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, a menudo se manifiesta no solo en los documentos o depósitos, sino también en las rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas. Su evaluación (Muñoz y Muñoz, 2010), según Marr (2004) se basa en el capital intelectual (CI), el cual es ampliamente reconocido como la fuente fundamental de la verdadera y una ventaja competitiva sostenible.

El conocimiento es la base del capital intelectual y es por lo tanto, el centro de las capacidades de organización, las cuales se pueden clasificar en: las relaciones, de las partes interesadas que incluyen todas las formas de las relaciones de una empresa con sus grupos de interés; los recursos humanos, que abarca los activos de conocimiento proporcionados por los empleados; la Infraestructura física, que incorpora todos los activos de infraestructura; la cultura, que abarca valores organizacionales y la filosofía de gestión; las prácticas y rutinas, que incluyen las prácticas internas formales e informales y la propiedad intelectual, que es la suma de los activos de conocimiento.

Por lo tanto, la capacidad de absorción del conocimiento está relacionada con la transferencia del mismo, dentro de la empresa y sus capacidades dinámicas (Winter y Szulanski, 2001). Estas capacidades permiten a la empresa crear nuevos productos y servicios, así como responder a las circunstancias del mercado cambiante (Teece, 2000), especialmente en entornos de alta velocidad.

#### b) La Capacidad Dinámica de Adaptación

Se refiere a la búsqueda efectiva de nuevas “core competentes” (competencias centrales, competencias medulares) a partir de generar o captar oportunidades y

construir equilibrios dinámicos entre estrategias de exploración y explotación de conocimiento.

Una competencia central es un concepto de la teoría de gestión presentado por CK Prahalad y Gary Hamel (2014). Puede definirse como una combinación armonizada de múltiples recursos y habilidades que distinguen a una empresa en el mercado y, por lo tanto, son la base de la competitividad de las empresas.<sup>7</sup>

La literatura que existe sobre este tema es importante y en general considera la capacidad de adaptación como un requisito fundamental para todas las organizaciones que compiten en mercados dinámicos y supone elementos novedosos en la estrategia empresarial. Esto explica el creciente interés prestado como aspecto clave para la supervivencia y la consecución de rentabilidad superior por parte de las empresas. Según McKee, et. al. (1989), la capacidad de adaptación ha de desarrollarse de forma concreta en función de las características de la organización de la siguiente manera:

- Estado inestable: cuando las organizaciones disminuyen sus reacciones ante el entorno, acortando su orientación hacia el mercado y por tanto, su capacidad adaptativa.
- Estado estable: cuando las empresas reaccionan al entorno mediante la observación del mercado, desarrollando su capacidad de adaptación a través de la imitación de las acciones desarrolladas por otras organizaciones ante las oportunidades aparecidas en el mismo.
- Estado neutral: cuando las organizaciones poseen una alta capacidad de adaptación y ellas son las primeras en buscar oportunidades en el mercado, así como en invertir recursos para adaptarse a las oportunidades encontradas de la forma más rápida posible.

#### c) La Capacidad Dinámica de Innovación

La innovación está estrechamente relacionada con la gestión de conocimiento. La innovación puede analizarse como un proceso de aprendizaje mediante el cual la empresa aprende a innovar e impulsa su capacidad innovadora para generar nuevos

---

<sup>7</sup> Prahalad, CK y Hamel, G. (1990). La competencia central de la corporación (Archivado en 14 de julio de 2014 en la Wayback Machine. Harvard Business Review (v.68, no3)

productos y/o procesos productivos, con el objetivo de adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles (Martín et al., 2013). La innovación parte de un conocimiento inicial para crear un nuevo conocimiento que es aplicado a los productos y procesos productivos de la empresa (Nonaka y Takeuchi, 1995). Así podemos indicar que la capacidad innovadora es la habilidad para transformar continuamente el conocimiento y las ideas en nuevos procesos, productos, servicios y sistemas que benefician a la organización y a los stakeholders (Lawson y Samson, 2001).

La naturaleza epistemológica de la innovación está vinculada a la asociación del cambio de las capacidades dinámicas. La capacidad de innovación debe ser dinámica lo que la convierte en una capacidad iterativa difícil de imitar por los competidores y una respuesta a entorno y a los mercados actuales (Barrales-Molina et al., 2014). Esta naturaleza dinámica de la innovación le permite actuar proactivamente ante los cambios que se suceden en el ambiente y generar un proceso continuo de reconfiguración del conjunto de recursos y capacidades que componen la organización (Lawson y Samson, 2001; Wang y Ahmed, 2007).

En este sentido la relación entre la capacidad dinámica de la innovación y el entorno se ve especialmente desarrollada en los entornos dinámicos (Teece et al,1997) donde se promociona la diversidad y eficiencia de estas capacidades dinámicas como fuente de ventaja competitiva (Zollo y Winter, 2002; Zahra et al ., 2006). La capacidad dinámica de la innovación permite estar en contacto con el mercado y sus diferentes agentes, desde los clientes hasta los propios empleados, analizando sus necesidades y al entorno para anticiparse en los cambios mediante nuevos productos y/o servicios que permiten obtener y generar ventajas competitivas.

La dinamicidad de la innovación permite a la organización que, aunque la innovación sea imitada, la empresa pueda mantener sus beneficios ya que podría estar introduciendo en el mercado una nueva versión mejorada del producto y/o servicio que generará de nuevo rentas extraordinarias. La empresa debe tender a un proceso de innovación continua, de aprendizaje de mecanismos que estimulen las fuentes de innovación, creatividad y aprendizaje. De esta forma se generará un efecto multiplicador y una inercia innovadora que favorezca los cambios futuros en el

mercado (García et al., 2006). Todas las organizaciones deben tener espacios para fomentar la creatividad y nuevas ideas que potencien la innovación, el poder moverse más rápido que el entorno a través de organización con menor rigidez empresarial (jerarquías, organigramas, burocracias) y más conceptos dinámicos que fomenten el desarrollo de proyectos innovadores (red, trabajo interdisciplinar).

Además, debe potenciarse la innovación en todos sus planos dinámicos. No todas las innovaciones tienen que ser de tipo tecnológico, porque la innovación no es un término técnico sino económico y social, por lo que puede decirse que la innovación no solo debe ser pensada en términos de procesos, productos o servicios, sino que también debe ser tenida en cuenta en términos de dirección, de prácticas administrativas y cambios en el diseño y estructura de la organización (Hodge et al., 1998).

#### d) La Capacidad Dinámica de Aprendizaje

Según Garzón (2015), la capacidad dinámica de aprendizaje es una variable del modelo de capacidades dinámicas, y puede definirse como un contexto de trabajo estimulante, donde las personas pueden desarrollar sus competencias y lograr satisfacción. La dirección de la organización debe considerar la capacidad dinámica de aprendizaje a la hora de plantearse medidas para mejorar la satisfacción laboral de los empleados, pues la forma de aprender de las organizaciones depende en primer término de la forma cómo descubren problemas y de cómo inventan soluciones para mantenerse en el negocio, lo que ha venido postulándose como una característica organizacional que supone una ventaja competitiva sostenible y que, finalmente, puede repercutir en un mejor desempeño organizacional.

La capacidad dinámica de aprendizaje busca lograr que los esfuerzos de aprendizaje se traduzcan en competitividad. En este sentido, si la capacidad se define como cerrar la brecha entre la intención y el resultado esperado, el concepto encierra a la innovación, aunque en una forma mucho más aterrizada, ya que no toda innovación lleva a un resultado de competitividad (Dosi et al., 2000)

De acuerdo con Mertens & Palomares (2006), las capacidades de aprendizaje son la suma del aprendizaje individual y colectivo, que a su vez son resultado de procesos sociales de interacción y reflexión, que se dan al compartir y explorar dentro y fuera

de la organización. Esta postura se complementa con la definición de Prieto (2003), para quien esta capacidad comprende el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos que hacen posible la formación y evolución de los stocks de conocimiento que capacitan a las organizaciones y a sus agentes de conocimiento para actuar intencionadamente en entornos cambiantes.

La capacidad dinámica de aprendizaje organizacional es, con otras palabras, una habilidad de la organización para seguir aprendiendo y desarrollar sus capacidades a través de un patrón ordenado, estructurado y consistente, que se manifiesta por una serie de actividades rutinarias sistemáticas internas que persiguen la efectividad del trabajo (Zollo & Winter, 2002).

Para que esta capacidad funcione es necesario un compromiso organizacional y gestión humana, también de actividades rutinarias que brindan las soluciones correctas para los problemas de la organización. Los citados Zollo & Winter (2002) han identificado tres elementos fundamentales para que esta capacidad se concrete en las organizaciones:

1. Experiencia acumulada o acumulación: Es una suma de experiencia de eventos cotidianos en una organización.
2. Articulación del conocimiento: Es un proceso en que el conocimiento implícito se articula a través de discusiones colectivas, sesiones de información y procesos de evaluación del desempeño.
3. Codificación del conocimiento: Es una comprensión de la codificación obtenida a partir de actividades operativas rutinarias, así como de cosas nuevas

Por su parte, la propuesta de definición de capacidad dinámica de aprendizaje de Weerawardena et al. (2014) asume tal como la capacidad de la empresa para construir, integrar y reconfigurar el conocimiento técnico y social (no técnico) generado a través de fuentes internas de la organización. Esta definición se complementa con los resultados obtenidos por Permana et al. (2017), quien planteó que la capacidad dinámica de aprendizaje tiene una influencia directa significativa en las Capacidades Dinámicas (DC) y que, a su vez, estas tienen influencia directa en el rendimiento de la empresa.

Shu-Mei & Pei-Shan (2014) la definieron como la capacidad de una empresa para innovar, integrar, reconfigurar y liberar recursos internos y externos. Se puede inferir, entonces, que el intento de analizar el concepto de capacidades dinámicas de aprendizaje a niveles cada vez más precisos de detalles ha llevado a múltiples definiciones.

Piñeres (2015) las precisa como las habilidades y experiencias que una empresa obtiene al reconfigurar su actitud hacia el conocimiento externo a través de una variedad de mecanismos. Estos mecanismos desencadenan capacidades para mejorar la eficiencia del sistema de producción o para crear la oportunidad de utilizar tecnologías divergentes y más avanzadas. De hecho, la empresa desarrolla la capacidad dinámica de aprendizaje por medio de experiencias de aprendizaje relacionadas en las que se utilizan diferentes esquemas de aprendizaje para adaptar las capacidades existentes a las intenciones estratégicas actuales y futuras. Entonces, las capacidades de aprendizaje son los componentes básicos de los esquemas de aprendizaje.

Si se analiza desde la visión dinámica propuesta por Mertens & Palomares (2006), se halla que no todas las capacidades de aprendizaje cambian constantemente. Más bien, se trata de encontrar el balance entre continuidad y cambio en las capacidades de aprendizaje, de manera que este resulte efectivo en un ambiente competitivo (Teece et al., 1997). Ahí radica en realidad la base de la ventaja competitiva, que surge de las capacidades genuinas de aprendizaje (internas y externas) de la organización y de su personal.

El trabajo presentado por Garzón (2018)<sup>8</sup> abarca conceptos nuevos acerca de este tema y, en sus criterios se basa en otras investigaciones adoptando la idea de que la propuesta de Zheng, Zhang & Du (2011), es muy importante al ser estos quienes analizaron los mecanismos de capacidades dinámicas desde la perspectiva del KBT (en esloveno se refiere a la productividad prevista con base en horas hombre/CGT) y su relación con el rendimiento de la innovación en entornos de red en una base de 218 organizaciones manufactureras chinas. El trabajo es importante en dos

---

<sup>8</sup> Garzón, M. (2018). La capacidad dinámica de aprendizaje. *Desarrollo Gerencial*, 10 (1), 29-47. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.10.1.3009>

aspectos. La primera es la propuesta de la construcción llamada Capacidades Dinámicas Basadas en el Conocimiento (CDBC). La segunda es la validación empírica de este constructo. Para los autores, el CDBC consta de tres dimensiones:

- KAC (Adquisición de Capacidades de Conocimiento): La adquisición de capacidades de conocimiento se implementa con la habilidad de la organización para identificar y adquirir o transferir el conocimiento tácito o explícito del ambiente externo dentro de sus propios límites (Zheng, Zhang & Du, 2011). Pandza & Thorpe (2009) indican que esta dimensión consiste en la búsqueda creativa y la construcción de sentido estratégico, cuya influencia en los patrones de la alta dirección de la organización puede ser significativa.
- KGC (Capacidades de Generación de Conocimiento): Son los poderes o habilidades de una organización para desarrollar o perfeccionar las actividades y procesos de creación / generación de nuevos conocimientos, dado que cada organización es un repositorio de conocimiento (Zheng, Zhang & Du, 2011). Para los autores, esto incluye la I + D, los procesos de gestión del conocimiento, e incluso, el hecho de aventurarse en escenarios externos nuevos (Wadhwa & Kotha, 2006) o en asociaciones y alianzas externas, estableciendo relaciones en el marco de la internacionalización de la organización. El problema en esta dimensión es que las organizaciones con escasa capacidad de KGC, tienen grandes posibilidades de quedarse en el campo de la imitación y de solo adquirir conocimientos actuales, quedando sujetas a la producción de nuevas gamas de conocimiento por otros (Rosenberg, 1982), sin lograr nada nuevo.
- KCC (Capacidades de Combinación de Conocimiento): Consiste en la capacidad de la organización para integrar y combinar el conocimiento interno y externo, ya que dicha combinación también genera nuevos conocimientos (Zheng, Zhang & Du, 2011). La combinación está influenciada por la capacidad de los sistemas, la coordinación y la socialización (Van de Bosch et al. 1999); factores que pueden influir en la capacidad de la organización para llevar a cabo esta actividad dentro y fuera de sus límites.

El desarrollo de las capacidades de aprendizaje permitirá a las organizaciones diferenciarse en los mercados y ofrecer servicios y bienes que rebasan las expectativas de los grupos de interés, mejorando así su ventaja competitiva (Mertens & Palomares, 2006)

El mismo Garzón (2018), con base en el estudio de autores March (1991); Knight (1998); Drucker (2002); Choo (1999); Valdés (2002); Quintero (2003); Beazley (2003); Senge (2002); Etkin (2003); Thurbin (1994); Gold (1994); Argyris (1999); Weick (1995); Meister (1999); Beer (1972); Duncan & Weiss (1979); Thompson & Hunt (1996); Schön (1983); Peluffo et al. (2002); Muñoz-Seca & Riverola (2003); Nonaka et al. (1999); Prieto et al. (2004); Davenport & Prusak (2001); Gore (1998); Kleiner (2000) aportó consideraciones sobre las dimensiones de las capacidades dinámicas atendiendo a la organización que propuso, quedando de la siguiente forma:

### **1.2.1 Dimensiones de la Capacidad de Adquisición de Conocimiento (KAC)**

#### **1. Fuentes del aprendizaje organizacional**

Son siete las situaciones que deben ser consideradas y utilizadas en las organizaciones para generar aprendizajes, estas se clasifican así: las crisis y los problemas, los clientes, las unidades especializadas, la competencia, la experiencia y los practicantes, la tecnología y la historia.

Citando a Beazley (2003) concuerda en que el conocimiento derivado de fuentes, tanto humanas como inanimadas, es crítico para la productividad, la innovación y el desempeño de los empleados. Por tanto, es importante el acceso a ambas formas, garantizando de este modo que el conocimiento operativo crítico requerido para un desempeño de nivel superior, sea conservado al transmitirse a los empleados que vengan en el futuro, trátase de conocimiento tácito, virtual y explícito.

### **1.2.2 Capacidades de Generación de Conocimiento (KGC)**

Tomando también los estudios de (Prieto et al. (2004); Palacio (2000); Senge (2002); Argyris (1999); Polanyi (1966); Peluffo et al. (2002); Hawkins (1994); Boyatzis (1982); Quintero (2003); Bogoya (2000); Muñoz-Seca et al. (2003); Krogh (2001); Meister (1999); Drucker (2002); Nonaka et al. (1999); Argyris & Schon (1978); Hedberg (1981); Senge (2003); Hamel & Parlad (1994); Choo (1999); Ruggles et al. (1999))

Garzón argumenta que el conocimiento debe ser transmitido y conservado a través de las diferentes condiciones que brinden las organizaciones para la generación del mismo. En este sentido, las condiciones que facilitan el aprendizaje organizacional son: competencias para aprender y desaprender; estructura, comunidades de práctica; comunidades de compromiso; comunidades de aprendizaje; y memoria organizacional. El concepto de competencia integra capacidades y recursos. Y se refiere tanto a los recursos organizacionales como a las capacidades que permiten el empleo efectivo de tales recursos.

La memoria organizacional se entiende y se fundamenta en que el conocimiento aumenta cuando aumenta el conocimiento perceptual de las personas, por tanto, se debe incorporar a una infraestructura física, transformándola, almacenando, transmitiendo, recuperando y utilizando el conocimiento.

Es necesario realizar un inventario de conocimientos, rastrear la evidencia existente, complementándola con una base de datos de documentos. En consecuencia, la memoria se nutre del conocimiento pasado y es necesario establecer la continuidad interna y externa, así como tener la capacidad de recategorizarlo y reconceptualizarlo para que lo utilicen otras personas, y de realizar la limpieza y la actualización de contenidos. Requiere de espacio virtual y físico para su desarrollo, de modo que la arquitectura tecnológica puede abarcar: páginas amarillas del conocimiento, escritorios digitales, portales, sistemas de almacenamiento, Web, uso de interfaces inteligentes, mensajería y colaboración electrónica, Internet y comunidades virtuales. Con otras palabras, se necesita generar una apertura organizacional, que facilite la comunicación en todos los sentidos y la difusión permanente de los conocimientos.

### **1.2.3 Capacidad de Combinación De Conocimiento (KCC)**

Tomando a los autores ((Méndez (2004); Schein (1993); Choo (1999); Argyris (1999); Nonaka et al. (1999); Senge (2002), Etkin (2003); Quintero (2003); Thurbin, (1994); Muñoz-Seca (2003); Davenport et al. (2001); Gold (1994); Fiol & Lyles (1985); Dixon (1994); Harung & Harung (1995); Argyris & Schon (1978)) argumenta que la capacidad de combinación de conocimiento (KCC) está soportada por la cultura organizacional, entendida como la conciencia colectiva. Se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y

diferencia de otros. Las sub-variables de la cultura organizacional son: el concepto de ser humano que tiene el líder de la organización sobre las competencias genéricas, el sistema cultural, y el clima organizacional.

La cultura para el aprendizaje organizacional sugiere que cada organización desarrolla suposiciones, conocimientos y reglas que permitan compartir el conocimiento, como oportunidad de desarrollo, creando sentido de pertenencia, facilitando la aclimatación de los empleados, y permitiendo e incentivando la difusión del conocimiento tácito, explícito y virtual (Schein, 1993; Choo, 1999; Argyris, 1999; Nonaka et al. 1999; Senge, 2002; Etkin, 2003; Quintero, 2003). Además, la capacidad de combinación de conocimiento (KCC) requiere del clima organizacional para el aprendizaje. Está compuesta de variables físicas y psicosociales, percibidas de forma subjetiva, que determinarán la efectividad de un individuo para desarrollar su potencial de aprendizaje.

Es importante reconocer que toda organización actúa como un sistema de aprendizaje en contacto permanente con el entorno, lo que evidencia su funcionamiento como una base que nos permite explicar su modelo de gestión de conocimiento. En este sentido, cuanto mayor sea la capacidad dinámica de aprendizaje del sistema, mayor será la probabilidad de alcanzar y mantener la competitividad y el éxito en un entorno cambiante y, en consecuencia, la capacidad dinámica de aprendizaje de la organización depende de la base de conocimientos y de la intensidad del aprendizaje en la misma.

La capacidad dinámica de aprendizaje de la organización obedece principalmente al esfuerzo colectivo. Para comprenderla, siguiendo a Cohen & Levinthal (1990), podemos establecer que toda organización debe perfeccionar su cartera interna de stocks de conocimientos, a fin de desarrollar una “capacidad de absorción” que le permita valorar, integrar y adecuar el significado del conocimiento a sus necesidades. Los flujos de conocimiento deben relacionarse y reforzarse mutuamente en un ciclo continuo que ocurre a través de las tres categorías y sus dimensiones:

Capacidad de Adquisición de Conocimiento (KAC); Capacidades de generación de conocimiento (KGC); y Capacidad de combinación de conocimiento (KCC). Se requiere una correcta alineación de los mismos, pues las fallas en la ejecución de

esta “dinámica de aprendizaje” se traducen en pérdidas de la capacidad para mantener una continua y rápida adaptación entre la organización, su estructura de conocimientos y su estructura de actividades.

La capacidad de aprendizaje se vuelve dinámica cuando las intenciones y los resultados cambian. Así, la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar capacidades de aprendizaje internas y externas para responder a los cambios rápidos en el entorno se manifiesta de otra forma en el reconocimiento de que las capacidades son la suma del aprendizaje individual y colectivo, que a su vez son resultado de procesos sociales, de interacción y reflexión, al compartir y explorar, dentro y fuera de la organización.

El verdadero reto de la organización para perfeccionar su capacidad dinámica de aprendizaje consiste en dirigir los esfuerzos hacia el desarrollo de estos flujos y hacia su alineación con los stocks de conocimiento sostenidos por los individuos, los grupos y por la propia organización, con el propósito de sostenerlos, aprovecharlos y regenerarlos mejor y más rápido que sus competidores. Se trata de maximizar el aprendizaje como capacidad dinámica de aprendizaje en sus tres categorías y dimensiones. Por tanto, se debe aclarar qué áreas de conocimiento necesitan ser cultivadas y buscar la integración efectiva de los diferentes stocks de conocimiento. Solo así se sostendrá la idoneidad del conocimiento en la organización y, en definitiva, la competencia para realizar acciones más efectivas que la conduzcan a la mejora continua en su contexto de actividad.

Es importante resaltar que todas las organizaciones tienen la posibilidad de desarrollar su capacidad dinámica de aprendizaje, pero esta se construirá de forma diferente a lo largo del tiempo y dependerá del direccionamiento estratégico al que responda y soportarse en la cultura organizacional que lo facilite. Con otras palabras, es un activo escaso que requiere un esfuerzo considerable para su desarrollo. Es difícil reconocer otras capacidades que sustituyan la capacidad dinámica de aprendizaje, que es considerada como una capacidad de orden superior o una meta-capacidad (Collis, 1994).

Si se toman en cuenta estos estudios acerca de las capacidades dinámicas, su influencia en el desarrollo de nuevas competencias que diferencian una organización

de otra y se llevan al entorno universitario, se puede plantear que, de acuerdo a las necesidades que se van presentando, la interrelación de las IES con el sector empresarial y su incidencia en los estudios de cadenas de valor y encadenamientos productivos, el impacto en las poblaciones y sus hábitos de vida, se hace necesario dar una mirada a estos conceptos para generar espacios que permitan potenciar este dinamismo y ponerlo en función de elevar la competitividad de la educación superior con el fin de satisfacer esas demandas que se van presentando actualmente con el desarrollo tecnológico y científico.

El hecho de tener instituciones de educación superior en los territorios es ya de hecho una ventaja competitiva de la Sede Central, por lo tanto, se debe prestar especial atención a que esas capacidades establecidas territorialmente tengan su reflejo en el desarrollo municipal y, esto a su vez, se revierte en el desarrollo de la provincia y de una región determinada.

El desafío del sistema universitario es la diferenciación, tanto en la investigación como en la oferta formativa y un proyecto de innovación debe responder a esa necesidad de diferenciación estratégica.

De cualquier modo la formación de competencias debe asociar no solo las del perfil que se asocien a las habilidades del pregrado y para la formación posgraduada, sino que, en las condiciones actuales, deben integrar saberes para asumir los retos de lo que llamamos desarrollo local, que obliga, de cierta manera, a los profesionales del territorio que se desempeñan en la labor docente-universitaria, a vincular los contenidos de cada una de las asignaturas con los procesos y acciones implementadas en los municipios para perfeccionar y materializar el desarrollo endógeno, de ahí que, el dominio de las capacidades dinámicas y su aplicación en el área del saber y el saber hacer, por parte de la estructura de dirección del Centro Universitario, es propicio para conducir los procesos aprovechando y/o desarrollando en los docentes estas capacidades que les permitan tener un nivel de reacción y de respuesta ante determinadas exigencias.

Al interior de la educación superior, la gestión del conocimiento puede transformar las instituciones en efectivas organizaciones de aprendizaje. Más aún en este contexto, las universidades en sus diversos roles tienen que contribuir al crecimiento

y el progreso de un país, los cuales a su vez deben ser en un contexto de calidad, ya que debe asegurarse la idoneidad de la entrega de sus servicios académicos y resguardar el valor público de los títulos y grados entregados por estas. Asimismo, debe ser en un contexto de pertinencia en el sentido de la necesidad y obligación de las instituciones universitarias por responder a las demandas efectuadas por el mercado (Rodríguez Ponce, 2009).

Por consiguiente, la calidad se configura como el elemento más importante para una educación superior eficiente y efectiva (Paliulis y Labanauskis, 2015).

La gestión del conocimiento se define, por tanto, como un proceso en el cual el conocimiento necesario para que una organización tenga éxito es creado, capturado, compartido y apalancado (Laal, 2011). Cabe precisar que el conocimiento a ser gestionado incluye el conocimiento explícito, aquel que es documentado, y el conocimiento tácito, que es subjetivo (Toro y Joshi, 2013; Rowley, 2000 , 1999).

La mayoría de las investigaciones consultadas, referidas a la presencia y vinculación de las capacidades dinámicas en la educación superior, se centran solamente en cómo desarrollar una de ellas en áreas determinadas, para mejorar los resultados, en ese caso tenemos el trabajo de Barrios (2017) que relaciona a la capacidad de innovación con las condiciones que facilitan su desarrollo, para responder al dilema de encontrar una manera en que las IES puedan adaptarse o responder con efectividad a un mundo cambiante teniendo en cuenta que la capacidad de innovación en las IES incluye la relación efectiva con el sector externo, pero también se trata de plantearla desde los procesos (docencia, investigación y extensión) y desde la gestión administrativa<sup>9</sup>.

Otro trabajo referido a esta misma capacidad de innovación se refiere a la aproximación a un modelo de categorización de indicadores de capacidades de innovación para Instituciones de Educación Superior, así como su relación con procesos de transferencia del conocimiento, a partir de la generación y clasificación de indicadores a nivel de recursos y rutinas necesarias que permitan la gestión de la función de transferencia universitaria hacia el entorno. Está basado en su capacidad

---

<sup>9</sup> Barrios Hernández, Karelis. Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015. Vol. 38 (Nº 01) Año 2017

de incidir en el desarrollo empresarial desde una perspectiva de gestión del conocimiento<sup>10</sup>.

Henao-García (2014) en su estudio utiliza el enfoque de las capacidades dinámicas para aproximarse a la comprensión de las capacidades de investigación e innovación en las instituciones de educación superior, la importancia de medir bien estas capacidades ya que esto contribuiría a mejorar la toma de decisiones y reducir el desperdicio de oportunidades interesantes.

Como se puede apreciar, se reconoce que existe relación entre el desarrollo de capacidades dinámicas en los procesos que desarrollan las IES, dando mayor peso a la capacidad de Innovación, como posibilidad de desarrollar habilidades y competencias a favor de esta área solamente.

Sin embargo, en esta investigación se plantea el criterio de que la suma y combinación de las capacidades dinámicas en su totalidad puede llevar a elevar las competencias profesionales y el desempeño en los procesos de gestión y obtención del conocimiento en los centros universitarios, que se mueven en un micro entorno local y, para ello, deben desarrollar ventajas competitivas que les permitan asumir los procesos cambiantes del desarrollo territorial y satisfacer esa creciente demanda de conocimientos que están asociados a estos procesos.

Si bien es cierto que actualmente existe mayor interés por los territorios de satisfacer las demandas de la población, en la mayoría de los casos, la visión que se tiene de cómo hacerlo no es clara. En esta investigación se parte de que la gestión del conocimiento para la formación del capital humano debe primar entre las premisas fundamentales. De ahí que la primera línea de la Estrategia de Desarrollo Municipal hasta el 2030 de este territorio sea el Desarrollo del potencial humano y la gestión del conocimiento, por tanto, se va convirtiendo en una prioridad desde los niveles de la administración territorial.

Se entiende la necesidad de este enfoque y su influencia en la gestión para el desarrollo territorial, cabe preguntarse entonces, ¿qué es desarrollo territorial? Este concepto y su estudio deben considerarse, por cuanto, lo que se trata de modificar

---

<sup>10</sup> G. A. Romero Duque, R. M. Suárez Castro y H. G. Rodríguez Celis, “Modelo de capacidades de innovación para instituciones de educación superior”, INGE CUC, vol. 14, no. 1, pp. 87-100, 2018. DOI: <http://doi.org/10.17981/ingecuc.14.1.2018.8>

es, precisamente ese desarrollo, con las exigencias de cada lugar, de sus costumbres, matices del desarrollo, carencias, potencialidades, o sea, cada territorio ofrece diferentes escenarios que son el entorno cambiante y la dinámica de los mismos depende, en gran medida, de cómo se conducen los procesos hacia lo interno y externo. Por ello se debe entender con claridad de qué desarrollo se está hablando.

### **1.3. La Perspectiva del Desarrollo Territorial**

Muchos son los autores que han escrito acerca de este tema, se destacan por sus contribuciones a este concepto, tales son: Alburquerque, Boissier, Arocena, Costamagna, en nuestro entorno nacional existen autores con elevado dominio acerca de estos temas y cuyas contribuciones han sido incorporadas al nivel internacional, tal es el caso de Núñez Jover, Ada Guzón, entre otros. A continuación, se ofrecen criterios diversos acerca de este tema, íntimamente ligado al desarrollo local, desarrollo endógeno, desarrollo regional, conceptos claves todos, pero que no deben confundirse si se quiere generar espacios para lograr lo que se plantea en la literatura y que se constata en la práctica.

El debate de este tema conlleva el análisis de varios criterios que se irán exponiendo aquí, toda vez que el interés de la investigación acoge el término de desarrollo territorial, de igual forma, en algunos momentos se habla también de desarrollo local, desarrollo endógeno, por tanto, se considera imprescindible esclarecer estos términos y la posición que se asume en la investigación.

Alburquerque y Pérez Rossi (2004) en uno de sus trabajos plantean que no existe una definición única acerca de lo que suele entenderse por Desarrollo Territorial, más allá de señalar que se trata, naturalmente, del proceso que intenta lograr una mejora del ingreso y de las condiciones y calidad de vida de la gente que vive en un determinado ámbito territorial.

Agregan, además, que puede calificarse de Desarrollo Territorial una estrategia impulsada por un gobierno provincial, en colaboración con actores clave de la provincia (afincados en ella y con incidencia en la misma, como empresarios, centros de capacitación y asistencia técnica, universidades, programas nacionales de aplicación territorial, entidades financieras, asociaciones civiles, etc.), que se

concreta en una serie de líneas de actuación para aprovechar los recursos endógenos existentes o infrautilizados, así como las oportunidades derivadas de su situación en el entorno económico general.

El enfoque territorial se diferencia claramente de la mirada sectorial sobre la realidad, dotándose de una visión sistémica, esto es, que integra las diferentes dimensiones del desarrollo en un determinado ámbito territorial específico.

En todo caso, el concepto de territorio referido no es solamente el espacio geográfico en el que tienen lugar las actividades económicas o sociales. El territorio es el conjunto de actores y agentes que lo habitan, con su organización social y política, su cultura e instituciones, así como el medio físico o medioambiente del mismo. Se trata de un sujeto (o “actor”) fundamental del desarrollo, al incorporar las distintas dimensiones de este, es decir, el desarrollo institucional, cultural y político, el desarrollo económico, el desarrollo sustentable ambientalmente, y el desarrollo social y humano.

Entre los rasgos principales del enfoque del Desarrollo Territorial cabe señalar los siguientes:

- Incorpora una aproximación territorial y no sólo sectorial o agregada.
- Incluye la participación de los actores locales en la elaboración de estrategias de Desarrollo Territorial.
- Hace énfasis en el aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas.
- Incorpora innovaciones productivas, de gestión, socio-institucionales y ambientales en el tejido productivo y empresarial.
- Considera clave las microempresas, Pymes, cooperativas y pequeñas unidades de producción rural, así como la totalidad de la economía territorial, tanto formal como informal.
- Valoriza las infraestructuras intangibles para facilitar la difusión de conocimientos.
- Se basa en el análisis de sistemas productivos locales, (o sistemas agroalimentarios localizados) y mercados locales de empleo.

- Promueve la construcción social del territorio: redes, instituciones y capital social.
- Se dota de una visión estratégica para el cambio de modelo productivo y de consumo (Economía verde y Empleos verdes).

Esto implica el despliegue de estrategias pro-activas para la construcción de entornos favorables al desarrollo territorial con el fin de:

- Estimular la acumulación y difusión de conocimientos tecnológicos apropiados al perfil productivo de cada territorio;
- Facilitar la vinculación entre el tejido local de empresas y la oferta territorial de conocimientos y asistencia técnica;
- Orientar el sistema educativo y de formación profesional según las necesidades locales y el perfil territorial;
- Fomentar desde la escuela la capacidad creativa;
- Alentar la formación de redes y cooperación entre actores públicos y privados (empresas e instituciones);
- Construir instituciones eficaces para la promoción del desarrollo productivo, la innovación y la creación de empleo de calidad; y
- Promover la cultura, participación e identidad territorial.

Existen ciertas contradicciones entre estos conceptos y criterios que abogan la idea de que el repetir tanto los términos desarrollo local, endógeno, territorial, se han confundido, en cierta medida sus esencias y se ha estimado que no todo lo que se hace, es realmente desarrollo local. En este sentido se han revisado estudios, entre los que destaca Boissier (2003) que resume algunas ideas sobre el tema.

Para ello plantea que la idea de un desarrollo endógeno es en buena medida una idea tautológica y el adjetivo solo resulta admisible como un artificio para reforzar una visión del desarrollo—proceso multidimensional por excelencia—hecha desde un ángulo particular, como también sucede con conceptos no menos en boga, como desarrollo local o como desarrollo humano. Al convertirse en una cuestión de moda, surgen, y ello es positivo, muchos aportes hechos por diferentes especialistas, que buscan, cada uno desde sus particulares preferencias, resaltar un aspecto u otro del concepto. Más que oposiciones estas contribuciones muestran complementos

valiosos que perfeccionan la idea básica y resulta muy natural el entender y respetar las preferencias que distintos autores muestran por sus propios aportes.

Este mismo autor sostiene que la endogeneidad se plantea en tres planos: el plano político (descentralización), el económico (retención local y reinversión del excedente), el científico/tecnológico (capacidad de innovación) y el cultural (identidad). Hay que volver a lo esencial. Desarrollo endógeno: ¿para qué?, ¿para quién? No es difícil responder ahora a estas preguntas. ¿Para qué el desarrollo endógeno? Para generar en un territorio dado las condiciones de entorno que le permiten a los seres humanos potenciarse a sí mismos para llegar a ser verdaderas personas humanas, porque, hay que entenderlo de una vez, el desarrollo no lo hace nadie sino las personas en su individualidad y en su sociabilidad. Ni el Estado, ni el capital, ni el sector privado, ni el público, pueden producir el desarrollo de las personas; sólo pueden crear las condiciones de entorno.

¿Para quién el desarrollo endógeno? Para el ser humano y para la persona humana, esta última, como “categoría superior” del ser humano. Esta es la teleología del desarrollo, en gran medida perdida en la confusión del materialismo.

Alburquerque (2007) en otro estudio realizado, plantea que, el término desarrollo local es utilizado y entendido, a menudo, de forma ambigua, lo cual obliga a un esfuerzo previo de conceptualización, a fin de poder precisar, posteriormente, la utilidad del enfoque del desarrollo local en la práctica. A veces por desarrollo local se entiende exclusivamente el desarrollo de un nivel territorial inferior, como puede ser el desarrollo de un municipio o de una comarca (micro región). Otras veces se utiliza para resaltar el tipo de desarrollo endógeno que es resultado del aprovechamiento de los recursos locales de un determinado territorio. En otras ocasiones hay quien lo presenta como una forma alternativa al tipo de desarrollo concentrador y excluyente predominante, el cual se basa esencialmente en un enfoque vertical (de “arriba-abajo”) en la toma de decisiones.

Y expone además que todas estas formas de presentar el desarrollo local requieren matizaciones importantes:

- Desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal. El sistema productivo local, que incluye entre otros elementos, el conjunto de relaciones y

eslabonamientos productivos y comerciales relevantes para explicar la eficiencia productiva y competitividad de la base económica de un determinado territorio, no tiene porqué coincidir con las fronteras o delimitaciones administrativas de un municipio o provincia.

- Desarrollo local no es sólo desarrollo endógeno. Muchas iniciativas de desarrollo local se basan también en el aprovechamiento de oportunidades de dinamismo exógeno. Lo importante es saber “endogeneizar” dichas oportunidades externas dentro de una estrategia de desarrollo decidida localmente.
- El desarrollo local es un enfoque territorial y de “abajo-arriba”, pero debe buscar también intervenciones de los restantes niveles decisionales del Estado (provincia, región y nivel central) que faciliten el logro de los objetivos de la estrategia de desarrollo local. Se precisa, pues, de una eficiente coordinación de los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas y de un contexto integrado coherente de las diferentes políticas de desarrollo entre esos niveles. Las decisiones de “arriba-abajo” son también importantes para el enfoque del desarrollo local.
- Asimismo, hay que añadir que el desarrollo local no se limita exclusivamente al desarrollo económico local. Se trata de un enfoque integrado en el cual deben considerarse igualmente los aspectos ambientales, culturales, sociales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial respectivo.

En esta investigación se coincide con estos criterios pues precisamente se concibe el desarrollo local como la suma de todos los factores que intervienen en la vida de los pobladores de un lugar determinado, por tanto, no es solo, gobierno y estructuras administrativas, sino que es participación popular en la toma de decisiones, decisiones desde los niveles de dirección hacia los de menor poder de decisión y viceversa, decisiones desde las propuestas de la población, de las personas, hacia las estructuras, cuestión que propicia la retroalimentación y el éxito de las mismas.

En el tratamiento tradicional del desarrollo por parte de la economía convencional éste suele hacerse depender, a veces de forma casi exclusiva, de la existencia de recursos financieros. Sin embargo, pese a la importancia de la disponibilidad de

recursos financieros lo cierto es que éstos pueden dirigirse a aplicaciones no productivas. La disponibilidad de recursos financieros no es, pues, suficiente. La orientación de los recursos financieros a la inversión productiva depende de otros factores básicos, entre los cuales se encuentra la capacidad para introducir innovaciones al interior del tejido productivo local. El desarrollo depende, pues, del grado de articulación existente al interior de la base socioeconómica local.

Por otra parte, la introducción de innovaciones productivas internas, un aspecto crucial para el desarrollo económico local, no depende exclusivamente del resultado de la investigación y desarrollo en las grandes empresas, ni del grado de avance de la ciencia y tecnología básicas. Es evidente que estos factores tienen una influencia decisiva, pero entre la generación de conocimientos científicos básicos y la investigación aplicada para el desarrollo y la innovación local (I+D+i) hay varias “interfases” decisivas y la introducción de innovaciones depende esencialmente del grado de vinculación con los usuarios últimos de los conocimientos, esto es, los agentes productores. De ahí la importancia de la intermediación para establecer la vinculación entre el sector de conocimiento y los actores productivos locales, Albuquerque (2007)

El enfoque del desarrollo local toma, pues, como unidad de actuación el territorio y no la empresa o el sector aislados. Esta aproximación territorial es necesaria para contemplar tres de los temas decisivos del desarrollo:

- La introducción de innovaciones en los sistemas productivos locales.
- El diseño de los adecuados programas de formación de recursos humanos según las necesidades de cada contexto local.
- La referencia concreta a las características y limitaciones existentes en el medioambiente local, esto es, la incorporación obligada de la sustentabilidad ambiental.

Igualmente, este enfoque incluye una consideración integrada de la funcionalidad entre lo rural y lo urbano, que en el planteamiento tradicional ha sido contemplada dentro de una visión supeditada del desarrollo agrario al desarrollo industrial y de servicios. Esta visión tradicional ha identificado desarrollo rural y desarrollo agrario.

Sin embargo, el desarrollo del medio rural no puede pensarse de forma aislada al desarrollo del medio urbano.

Como parte fundamental de una estrategia local de desarrollo hay que crear condiciones favorables desde el punto de vista institucional, a fin de construir entornos territoriales facilitadores de la incorporación de innovaciones y nuevos emprendimientos. Para ello hay que fomentar la cultura emprendedora local y la concertación público-privada para el desarrollo local. En este sentido, hay que insistir en que el concepto de instituciones no se refiere únicamente a organizaciones, sino a redes, normas y reglas explícitas o implícitas de comportamiento humano en un territorio.

Ada Guzón (2020) en el Cataurito de Herramientas, propone la siguiente definición:

En la Política para Impulsar el Desarrollo Territorial (PIDT), se define el desarrollo local como un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador, y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial y sectorial o nacional). Se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo dirigidas desde la gestión del conocimiento, la innovación y el fomento de proyectos que generen transformaciones económico-productivas, socioculturales, ambientales e institucionales, con el objetivo de elevar la calidad de vida de la población.

Sobre esta base, el desarrollo municipal constituye un proceso multidimensional y participativo de transformación y avance sostenible que parte de la movilización de sus potenciales internos, teniendo como finalidad el bienestar de la población y la satisfacción de necesidades e intereses locales conciliados con la concepción de desarrollo socioeconómico del país, la cual es determinada en las políticas y normativas de carácter general que definen los organismos rectores globales y sectoriales. Es una construcción local porque depende de las características de cada municipio.

Juárez Alonso (2012) apunta a cuestiones como que lo “local”, referido al desarrollo es una dimensión que supera la territorialidad geográfica, es relevante en la medida que afecta a un “espacio de convivencia” en el que se construyen las relaciones

humanas (Valdizán, M.I.; 2007:269). Esta dimensión se asume como proceso cuando se opta por una acción intencional de desarrollo para lograr una identidad. El desarrollo dentro de lo local, antes mencionado, se puede entender como la oportunidad para recibir nuevas influencias y trasladar experiencias.

El concepto de desarrollo local ha generado una extensa literatura, la propuesta de Buarque S (1999), dice que es “un proceso endógeno, registrado en pequeñas unidades territoriales y asentamientos humanos, capaz de promover el dinamismo económico y la mejoría en la calidad de vida en la población. A pesar de constituir un movimiento de fuerte contenido interno, el desarrollo local está inserto en una realidad más amplia y compleja, con la cual interactúa y de la cual recibe influencias y presiones positivas y negativas.

Desde el punto de vista conceptual existen, como se observan, variaciones para definir este vocablo, pero se dan una serie de condiciones que se repiten en todas las propuestas.

-El desarrollo es ante todo un proceso. El individuo comprueba el desarrollo en su esfera personal o local.

-El desarrollo se apoya en las fuerzas endógenas. Son iniciativas que impulsan una identidad propia, un reconocimiento dentro del sistema.

-El desarrollo local es global y no sectorial. La creación de actividades que supongan un beneficio económico siempre conlleva nuevas infraestructuras y nuevos equipamientos, y mejoras en otros niveles.

-El desarrollo busca el reconocimiento de la importancia del territorio a nivel local. Las sociedades apartadas de los flujos importantes y de las redes principales de comunicación son las que deben construir una identidad propia, aprovechando sus recursos y valorando su capacidad para atraer a estos flujos.

-Un proceso de desarrollo local siempre supone que los diversos sectores económicos, sociales y culturales planteen acciones y programen actividades dirigidas a mejorar y a aumentar la cualificación de la población, las infraestructuras y la mejora del hábitat donde se encuentran.

El proceso de desarrollo busca la participación general de todos los individuos que forman el territorio.

El espacio local se define ajustándose a territorios concretos, mientras que el desarrollo se define con la práctica en estos territorios y ambos son los que dan sentido a la disparidad territorial. La localización geográfica tiene importancia en el desarrollo de la población que lo habita, pero son innumerables los ejemplos que demuestran que no siempre se cumple el determinismo geográfico, puesto que los procesos históricos, la disponibilidad de recursos naturales, la concentración de poder y la capacidad de adaptación a diferentes situaciones son factores condicionantes del desarrollo de ese espacio.

La especificidad de cada territorio, las necesidades de cada ciudad, comarca o región y los problemas que presenta cada tipo de área son los aspectos centrales a considerar en la definición de la estrategia y en la propuesta de iniciativas. En este sentido, hay grandes diferencias entre las localidades y territorios que tienen una alta capacidad innovadora, las zonas de vieja industrialización que afrontan problemas graves de desindustrialización, las zonas de industrialización endógena, las regiones rurales con capacidad de desarrollo endógeno y las regiones con sistemas productivos frágiles y con fuerte deterioro ambiental.

Cada tipo de área requiere un tratamiento específico y la utilización de los instrumentos apropiados para resolver sus problemas. Así, en los territorios con baja densidad de población, con población envejecida, y donde los recursos naturales y el patrimonio artístico y cultural se deterioran progresivamente, las únicas acciones posibles son las subvenciones y el apoyo de la administración pública orientada a mantener la población y los valores ambientales y culturales.

Sin embargo, en las ciudades y regiones con alta capacidad innovadora, en que se han formado complejos de alta tecnología y en que existe gran cantidad de proyectos empresariales, las necesidades relacionadas con carencia de infraestructura, búsqueda de nuevas oportunidades o mejora de la eficiencia empresarial, se pueden satisfacer, en general, de forma privada y sin que sea necesario el apoyo de una agencia especializada.

En los demás casos es donde la política económica local adquiere su plena razón de ser. El diverso grado de desarrollo de las localidades y territorios está asociado con la dotación de infraestructura y de recursos materiales e inmateriales, así como con

la existencia de sistemas de relaciones económicas y sociales. Cuanto más desarrollados estén los sistemas productivos, mayor será la dotación de infraestructura, por lo que la carencia de factores inmateriales y organizativos suele ser la restricción más importante para que el proceso de desarrollo local continúe.

En los sistemas menos desarrollados, los problemas tienen que ver con la dotación y la calidad de las infraestructuras básicas.

Todo lo expuesto anteriormente se convierte en conceptualización de la dimensión territorial y local, de ahí que esta investigación refiere como aspecto importante esta construcción, por cuanto, se trata de satisfacer las demandas de ese desarrollo del que se está hablando.

Núñez Jover (2017) al hablar acerca de la importancia de los CUM en el contexto local planteó que los CUM son hoy las principales instituciones de conocimiento en la mayoría de los municipios cubanos. La fuerza de los CUM obedece también a que ellos están articulados a la red de centros de educación superior y entidades de ciencia, tecnología e innovación del país. Se benefician de la cohesión y el espíritu de cooperación que son signos distintivos de nuestra sociedad. Ello multiplica las capacidades de nuestros CUM.

Continúa refiriéndose al tema planeando que en todos los municipios cubanos existe la necesidad de producir alimentos, cuidar la biodiversidad, ampliar las fuentes de energía renovable, cuidar la salud de los ciudadanos, mejorar el hábitat y construir viviendas capaces de enfrentar huracanes y otros desastres, formar maestros, mejorar la gestión de los gobiernos, ampliar la participación ciudadana, mejorar las estrategias locales de desarrollo, elaborar proyectos para captar recursos...la lista de necesidades es infinita.

A juicio de la autora, todo ello permite defender la idea de la necesidad de la pertinencia del CUM en cada territorio, y concordando con la propuesta de Núñez Jover de que para el éxito de este empeño se demandan conocimientos y tecnologías. Atenderlas requiere desplegar procesos de capacitación, programas de formación; demanda la interacción entre el conocimiento certificado de los profesionales y científicos y el saber hacer de productores y ciudadanos que viven en los territorios.

En las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, uno de los seis ejes estratégicos identificados es el que se denomina Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación. Constatamos, por ejemplo, que seleccionan mejor sus agendas de formación, articulándolas al desarrollo local; realizan vigilancia tecnológica y participan de la transferencia de tecnologías (energía, vivienda, producción de alimentos, métodos para mejorar la administración pública, etc.). Sirven de interface entre universidades, entidades de ciencia y tecnología y las necesidades del territorio; colaboran con los gobiernos en la elaboración y evaluación de las estrategias; desarrollan capacidades en el sector productivo, cooperativas, campesinos, etc.; generan conectividad y sinergias entre actores para impulsar proyectos de desarrollo local; asesoran en la implementación de proyectos, incluidos los de la cooperación internacional; realizan la capacitación de directivos, tanto de la administración pública como del sector productivo<sup>11</sup>.



Figura 1. Proceso de gestión del conocimiento en el CUM SAS

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica realizada y la experiencia del trabajo en el territorio se ha adoptado un algoritmo de trabajo para el proceso de gestión del

<sup>11</sup> Núñez Jover, Jorge. Conocimiento, desarrollo y centros universitarios municipales. Cubadebate, 17 de noviembre de 2017.

conocimiento en el CUM SAS (figura 1), integrando los procesos sustantivos para lograr el éxito de la gestión integral.

En este caso se asume que para las funciones que desempeña el CUM en el territorio sería ventaja competitiva la capacidad de desarrollar al unísono los procesos de formación vinculados estrechamente a la investigación y la innovación y derivar estos en la planificación del posgrado en sus diferentes aristas, consiguiendo con ello que el proceso de extensión abarque la formación de valores y buenas prácticas generando las ventajas que dan dinamismo y pertinencia territorial a las acciones, que estas se desarrollen con calidad y sean sostenibles.

No se trata de competir con otros centros de igual función, o sea, otros CUM, se trata de generar competitividad para el territorio, por tanto, esta definición puede ser aplicable al resto de los CUM, puesto que los entornos en los que se mueven tienen semejanzas en cuanto a la funcionalidad estructural de los Gobiernos y el Partido, pero son diferentes en lo que se refiere a las costumbres, sentido de pertenencia, producciones, ofertas de los mercados.

Por lo tanto, esta ventaja competitiva es para responder al clima y el entorno local específico. Para esta definición se tuvo en cuenta la definición de Ventajas Competitivas propuesta por Porter donde se refiere a que es esta una característica diferencial de una empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente superior respecto del resto, a fin de obtener un rendimiento mayor.

#### Conclusiones del capítulo

La gestión del conocimiento es un proceso muy amplio que requiere de la articulación del conocimiento tácito y del conocimiento situado para lograr el éxito en las instituciones de educación superior en nuestro país.

La teoría de las capacidades dinámicas se encuentra aún en construcción, sin embargo, existen varios estudios sobre su implicación en el desarrollo de ventajas competitivas para elevar la gestión de las empresas.

No existen suficientes estudios acerca de la vinculación de las capacidades dinámicas a la educación superior, aspecto que se convierte en un punto de partida para este estudio.

Los CUM han adquirido mayor relevancia en los territorios y desarrollan en estos una serie de funciones que todavía están en procesos de construcción y de reconocimiento por parte de las sedes centrales.

## **CAPÍTULO II. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL CUM**

En el siguiente capítulo se realiza una caracterización del entorno municipal en el que se proyecta el CUM, se presentan datos del estudio realizado vinculado a otros estudios sobre el funcionamiento de los CUM en el país, vistos desde la perspectiva de las funciones que se han ido asociando, a lo largo de los años de trabajo y del perfeccionamiento de la educación superior. Se muestran los resultados obtenidos con la práctica que fundamentan la propuesta del procedimiento atendiendo a los resultados de los instrumentos aplicados.

La educación superior y la investigación hacen parte del crecimiento socioeconómico y cultural, proporcionar una educación pertinente con las tendencias mundiales, a la luz de las nuevas tecnologías, y a la solución de los problemas reales de las cadenas productivas territoriales es un reto para los Centros Universitarios Municipales.

La diversidad de criterios en cuanto a las concepciones de la funcionalidad de los CUM, (proceso que continúa en fase de construcción y propuesta de nuevas estructuras), la ausencia de una estrategia de trabajo para establecer redes del conocimiento que se reviertan en calidad de las producciones científicas, en eficiencia y eficacia de los mecanismos de asesoría a los gobiernos y el sector empresarial local hacen que el conocimiento adquirido no se revierta en resultados palpables en la gestión integral del CUM.

### **2.1 Caracterización del municipio San Antonio del Sur**

El municipio se localiza en la provincia Guantánamo ocupando la parte central y franja costera sur de esta. Limita al Norte con los municipios Baracoa y Yateras, al Sur con el Mar Caribe, al Este con Imías y al Oeste con Manuel Tames.

Tal como se muestra en el Mapa 1, presenta una posición geográfica de interés económico en el contexto de la provincia, con un relieve que, en general, favorece la conexión intra e interterritorial.

Su extensión territorial es de 585 km<sup>2</sup> (584.94 ha) representa el 9.5% de la superficie total de la provincia. Posee una población de 26 083 habitantes para una densidad poblacional de 45 hab/km<sup>2</sup>.

La mayor parte de los suelos del municipio forman parte de ecosistemas frágiles como son las áreas montañosas y de pendiente elevada, con alto riesgo de erosión y las zonas costeras o de llanuras acumulativas adyacentes con riesgo de salinización.

La actividad económica fundamental es la agropecuaria.

Existe una marcada diferencia climática, que varía de manera evidente hacia al Norte donde las precipitaciones alcanzan los 2000 mm, en el centro entre los 600 y 900 mm y en la porción Sur entre 300 y 600 mm donde se encuentran los más bajos índices pluviométricos del país, razón por la cual se le considera como el semidesierto cubano.

El territorio presenta un marcado índice de ruralidad, tanto en su estructura poblacional como en su estructura productiva. Se definen 5 consejos populares: Yateritas, San Antonio del Sur, Guaibanó, Maya-Chote y Puriales de Caujerí, se considera Viento Frío como circunscripción independiente.

En estos Consejos Populares se agrupan un total de 25 asentamientos humanos, de los cuales solo uno clasifica como urbano (San Antonio del Sur). El resto de la población está dispersa en pequeñas comunidades.

### **2.1.1 La educación superior en el municipio.**

La Educación Superior en el municipio de San Antonio del Sur creó nuevas expectativas en la población reconociéndose como un avance notable, no solo en la formación del pregrado sino en la respuesta a la formación posgraduada y la capacitación, del total de graduados en las diferentes carreras.

La organización y funcionamiento del CUM se ha adaptado a las características del territorio buscando la incidencia en el desarrollo local, de ahí que se ha hecho énfasis en la capacitación para solucionar dificultades a corto plazo y con calidad, luego ello nos permite proyectar la superación a largo plazo.

El Centro Universitario (INTEGRADO) de San Antonio del Sur surge el 10 de septiembre de 2014, como resultado del proceso de la integración de las sedes municipales, incorporándose al claustro nuevos docentes de diversas especialidades. Este proceso permitió crear una cultura organizativa diferente, haciéndola un tanto más dinámica e innovadora, aspecto que ha sido decisivo para la gestión asociada a los procesos de desarrollo local.

Se estudian en el municipio un total de 10 carreras, pertenecientes a las diferentes facultades de la Universidad, que son asesoradas por dichas facultades para la formación del pregrado, ello permite, además, la vinculación de los estudiantes de las diferentes modalidades de la Sede Central, realizar la vinculación laboral y prácticas pre profesionales en el territorio. Estas carreras son el resultado de las demandas realizadas por los organismos para formar sus recursos humanos y en respuesta a sus intereses de formación y perfeccionamiento según el objeto social de cada uno y la proyección que tienen tanto para las reservas de cuadros como de puestos de trabajo. En la siguiente tabla se relacionan las carreras que actualmente se estudian en el territorio:

Tabla 1. Carreras que actualmente se estudian

No	Carreras	Modalidad
1	Educación Primaria	CPE
2	Educación Preescolar	CPE
3	Ingeniería Agronomía	CPE
4	Ingeniería Forestal	CPE
5	Contabilidad y Finanzas	CPE y ED
6	Derecho	ED
7	Cultura Física	CPE
8	Instructores de Arte	CPE
9	Estudios Socioculturales	ED

10	Gestión Sociocultural para el Desarrollo Local	ED
----	--	----

Fuente: elaboración propia

Además de estas, se estudiaron en los inicios del proceso de universalización y luego de establecida la Sede Universitaria, las carreras de Psicología y Comunicación Social.

Para ejecutar las acciones de formación de profesionales, la superación y extensión se cuenta con un total de 45 profesores a tiempo parcial y 17 profesores a tiempo completo, que provienen de los diferentes sectores de la producción, los servicios, las ciencias del deporte, ciencias pedagógicas, de diferentes especialidades, aspecto de gran importancia para el clima organizacional y el éxito de las acciones y procesos. A continuación, se muestran los datos de la composición de este claustro:

Tabla 2. Composición del claustro

TOTAL CUM	AUX	ASIST	INST	MASTER	DOCTORES
63	1	27	35	27	1

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Composición general del CUM

TOTAL DOCENTES TC	AUX	ASIST	INST	MASTER
18	1	13	4	7

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Composición de docentes a tiempo completo

TOTAL DOCENTES TP	ASIST	INST	MASTER	DOCTORES
45	14	31	20	1

Fuente: elaboración propia.

Hasta la fecha se han graduado en el territorio un total de 515 profesionales, en los diferentes cursos y carreras, hecho que constituye una fortaleza pues se han integrado a los organismos y empresas del territorio una cifra de estos profesionales que son los que se encargan de llevar a cabo las transformaciones de los diferentes sectores y llevar a vías de hecho la política del país. De ellos, más del 20 % han ocupado cargos como cuadros de dirección en empresas, organismos y entidades,

se suman a esta cifra los que se han desempeñado como delegados de circunscripciones, líderes comunitarios y otros que son reservas de cuadros y que se mantienen incorporados a las formas de superación posgraduada como vía para perfeccionar su labor.

Tabla 6 Datos de graduados por carreras y cursos escolares en el municipio

Total de Graduados por Años															
No	Carreras	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Total
1	Psicología	7	6	20	30	42	27	5	2						139
2	C. Social		14	14	11	12	18								69
3	Derecho			6	12	19	6	13				1			57
4	Est. Socioc.				8	23	21	15					4		67
5	Contabilidad					55	31	15		2					103
6	Agronomía						11		1			17	11	5	40
7	I. Arte									3	8	8		8	19
8	Educ. Primaria													18	18
9	Educ. Preescolar													3	3
	Total	7	20	40	61	151	114	48	3	5	8	25	12	38	515

Fuente: datos estadísticos del CUM

Como puede apreciarse ha existido una diversidad de carreras que se han incorporado a la planificación de cada organismo en el área de la superación específica que se proyecta cada uno. Ello ha contribuido de manera satisfactoria a eliminar brechas en la formación para atender demandas situadas y fortalecer la superación posgraduada a nivel local.

En el contexto actual la gestión del conocimiento se debe fortalecer, modificar, renovar, ajustarse a las nuevas tendencias actuales y, sobre todo, a los entornos municipales que son cambiantes. Se trata de situar conocimiento ajustado a una necesidad, que no siempre es una capacidad que desarrollan los profesionales en la docencia, de aquí parte la necesidad de los ajustes curriculares, de incorporar a los contenidos de cada asignatura, ese nivel de relación territorial, pues de lo que se

trata es de formar un profesional que solucione las dificultades que va encontrando a su paso.

Las capacidades dinámicas están ligadas a la gestión del conocimiento al propiciar la renovación de competencias internas y externas ajustadas al dinamismo propio del entorno. En este sentido, los procesos mediante los cuales se crea y explota el conocimiento constituyen la competencia clave, fuente de las capacidades dinámicas y de ventajas competitivas sostenibles (Camisón, 2002; Teece et al., 1997)

El proceso de gestión del conocimiento es la línea estratégica principal del CUM para la asesoría al gobierno local. El CUM debe generar una política educativa que abarque al sector empresarial y lo integre en ese proceso de gestión, determinar cuáles son las necesidades básicas del saber que aún no se han trabajado y reorientar los planes de capacitación. En lo referente a la superación de los cuadros y sus reservas, cuestión que también se incluye dentro de las funciones en el municipio, se trabaja con un sistema que personaliza los intereses de cada sector, se determinan las ventajas competitivas que poseen los recursos humanos y se proyectan las formas de superación a emplear.

Los CUM en los territorios poseen la capacidad necesaria para asumir los retos de las ciencias en ese micro entorno, por lo tanto, ajustarlos a la territorialidad es la base fundamental de este sustento, los Gobiernos tienen en esta institución un apoyo real, no es solo la formación del pregrado, que, por supuesto ha venido a resolver el gran problema de las carencias de profesionales de sectores estratégicos, existen condiciones para reorientarse hacia otros caminos en la formación de ciclos cortos y en la toma de decisiones sobre aspectos inherentes al desarrollo económico-productivo territorial. Se impone la redefinición de funciones, adaptarlas ahora al contexto.

Es claro que las estructuras con que se trabaja actualmente no siempre responden a la nueva gestión territorial, es por ello que se debe evaluar nuevamente el cómo han de funcionar los CUM en los municipios, en el caso específico de San Antonio del Sur, se inició la experiencia con el trabajo conjunto Departamento DL UG – CUM SAS. Esta primera integración se fundamentó en la necesidad de insertarse en el proceso inversionista asociado a la demanda del sector agroproductivo, actualmente

se trazan las políticas a seguir para generar la solución a los objetivos del Programa de Autoabastecimiento Municipal (PAM), el cual modifica totalmente la matriz productiva con la que se había trabajado.

La tarea esencial encargada por el Gobierno al CUM radica en cómo incidir en el sector agropecuario para el fomento de una cultura de producciones diversificadas que partan del desarrollo de cadenas de valor simples y tributen al encadenamiento productivo municipal. Pero este encargo demanda por sí solo de una adecuada y eficiente gestión del conocimiento, que, sustentado en las capacidades dinámicas, permitirá que los profesionales se adapten de forma rápida a las exigencias y puedan planificar estratégicamente las acciones a corto, mediano y largo plazos, que satisfagan estas demandas.

Estas funciones han quedado propuestas en recientes trabajos desarrollados por expertos de la Red GUCID, con base en las experiencias de varios territorios donde se incluye el CUM SAS. A continuación, se toma como referencia el trabajo realizado con todas sus consideraciones ya que aportan criterios a la propuesta de esta investigación.

### **2.1.2 Las funciones del CUM<sup>12</sup>**

En los últimos años, en GUCID se han formulado las que se consideran las funciones principales que pueden cumplir los CUM como agentes del conocimiento y la innovación para el desarrollo local (Núñez, 2018). Esas funciones mezclan lo descriptivo con lo prescriptivo, es decir, por un lado, reflejan acciones en curso en un buen número de municipios y por otro, apoyadas en esas experiencias y en la teoría, se formulan como guías para el trabajo.

Para esta investigación se toman estas funciones como referentes toda vez que el CUM SAS fue el caso objeto de estudio.

En diciembre de 2018 y con arreglo parcial a esas funciones, se realizaron encuestas al 84 % de los directores de CUM, con el propósito de que se autoevaluaran (con

---

<sup>12</sup> Quintero Noa, Nurisbel, Jorge Núñez Jover. Desarrollo local y creación de capacidades. El caso de San Antonio del Sur, provincia de Guantánamo. En Creación de Capacidades y Desarrollo Local: El papel de los Centros Universitarios Municipales. Editorial Universitaria Félix Varela. 2020. ISBN 978-959-07-2365-0 Obra completa

todos los sesgos que ello supone) en el cumplimiento de cada una de esas funciones. De paso la encuesta sirvió para validar la formulación misma de las funciones. Pese a sus limitaciones, la encuesta permitió obtener información valiosa sobre el trabajo de los CUM y los múltiples factores que afectan su desempeño.

A continuación, se mencionan cuáles son esas funciones y la autoevaluación realizada por el CUM de San Antonio del Sur:

- 1) Acompañar al gobierno local, como uno de sus principales respaldos. Los CUM asesoran en la gestión de las políticas públicas a cargo de los gobiernos locales y participan en la elaboración y evaluación de las Estrategias municipales de Desarrollo Local.
- 2) Conocen el potencial humano del que dispone el municipio y a partir de ello ayudan a definir las necesidades de formación y capacitación que el desarrollo local reclama.
- 3) Participan en la creación de capacidades para el desarrollo local, mediante la generación de espacios de aprendizaje a través de actividades de capacitación, aprendizaje en la acción, formación de grado y posgrado. Evalúan y socializan los impactos de los procesos de formación y capacitación.
- 4) Monitorean y dan seguimiento a los egresados y estudiantes del municipio que estudian en diferentes universidades, con el propósito de atraerlos hacia tareas locales.
- 5) Prestan especial atención a la capacitación de los cuadros y sus reservas.
- 6) Sirven de interface entre universidades, centros de I+D+i de diversas provincias y las necesidades del desarrollo local en el territorio mediante la construcción de redes. Para ello realizan vigilancia tecnológica y apoyan la transferencia de tecnologías, siempre vinculada a espacios de aprendizaje.
- 7) Participan en los grupos municipales de trabajo sobre asuntos relacionados con desarrollo local, que frecuentemente incluyen temas como energía, vivienda, producción de alimentos, entre otros, todos demandantes de conocimientos y tecnologías.

- 8) Participan de los diagnósticos de recursos (productivos, culturales u otros) y diversas fuentes en que pueden apoyarse las estrategias de desarrollo local.
- 9) Generan conectividad y sinergias entre actores locales para impulsar proyectos de diversa naturaleza. Fomentan interacciones sistémicas entre actores vinculados a la producción, difusión y uso del conocimiento.
- 10) Promueven una visión integrada, holística, del desarrollo local, orientada al desarrollo sostenible, equitativo e incluyente y fomentan el escenario innovativo que debe alentar las transformaciones.
- 11) Desarrollan capacidades de emprendimiento en el sector productivo, estatal, cooperativo y privado.
- 12) Asesoran en la implementación de proyectos, tanto los que se derivan de programas nacionales y transcurren en el municipio como los que se originan en la localidad.
- 13) Asesoran a los gobiernos para la diversificación y atracción de fuentes de financiamiento provenientes de la cooperación internacional.
- 14) Desarrollan proyectos sociocomunitarios como parte del trabajo extensionista.
- 15) Realizan gestión de la información, que les permite atesorar tesis de grado y posgrado, informes, bibliografía y otras fuentes de significación para el desarrollo local.
- 16) Emplean indicadores para monitorear el desarrollo local. Ello permite identificar problemas, tendencias, obstáculos, buenas prácticas.
- 17) Promueven procesos de comunicación social que impulsen el desarrollo local.

Asociada a la primera de las funciones, el CUM de San Antonio del Sur menciona también que en su experiencia desempeña un papel importante en la formación y capacitación a los delegados de las asambleas municipales, en todo lo relacionado con la parte jurídica, de trabajo comunitario, medioambiental, organización del trabajo, comunicación, gestión; en la promoción de las políticas de género y equidad, entre otras.

Las autoevaluaciones mencionadas se hicieron en escala de 1 a 10, donde 10 es la nota más alta.

Las calificaciones promediaron entre 6,7 y 7 puntos. Como se ve en la tabla siguiente, los resultados de la autoevaluación del CUM de San Antonio del Sur son

superiores a la media, lo cual coincide con la percepción de otros actores de GUCID que conocen del desempeño de este CUM.

El cumplimiento de estas funciones por el CUM de San Antonio del Sur se valora del modo siguiente:

Tabla 7: Autoevaluación de las funciones del CUM.

Funciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Calificación	10	7	8	7	9	8	10	9	9	8	8	9	9	8	9	9	9

Fuente: Núñez Jover.(2018)

Las calificaciones más bajas, con notas de 7, tienen que ver también con la necesidad de lograr un mejor diagnóstico territorial, que permita una visión a largo plazo de la fuerza de trabajo necesaria, lo que mejoraría la planificación y empleo de la misma.

A juicio del CUM, las funciones enumeradas describen bastante bien el perfil de trabajo del municipio San Antonio del Sur. Asumen que en todos esos frentes se ha trabajado y hay avances importantes, pero existen dificultades:

- no todos los docentes asumen el desarrollo local como un asunto relevante en su accionar.
- no se apropian de conocimientos y herramientas que les permitan una mejor vinculación con los actores del municipio y, por tanto, no pueden asumir plenamente ciertos tipos de capacitaciones ni formar parte de los equipos para el trabajo conjunto con el gobierno.

Estas dificultades han sido determinadas por la autora a través de la observación directa e indirecta del desempeño de los docentes en los procesos, tomando como punto de partida, los postulados para el desarrollo territorial y la creciente demanda del Gobierno local y el Partido, de acciones de formación y superación.

Para la realización de diagnóstico inicial a los docentes sobre sus capacidades dinámicas se tuvieron en cuenta tres interrogantes:

- 1) ¿Qué retos impone la gestión del conocimiento en las competencias de los docentes para satisfacer las demandas que se presentan?
- 2) ¿Qué capacidades dinámicas poseen los docentes que laboran en el CUM?

3) ¿Cuáles capacidades dinámicas son necesarias desarrollar para asumir el proceso de gestión del conocimiento que responda al desarrollo territorial?

Se realizaron entrevistas a los jefes de departamentos y coordinadores de carreras del CUM de SAS, de manera que pudiera establecerse una autoevaluación en los criterios acerca de la pertinencia e integración que tienen los docentes en la gestión del conocimiento que aporte al desarrollo territorial.

Estas entrevistas se concentraron en:

- 2 jefes de Departamentos del CUM: jefe de Dpto. de Formación del Profesional y jefe de Dpto. de Ciencia, Posgrado e Investigación, para el 100 %.
- 8 coordinadores de carreras, que atienden las 10 carreras que se estudian en el CUM, que representan el 100 % del CUM. (En este caso hay que aclarar que existen 2 coordinadores que atienden 2 carreras, esto obedece a la matrícula existente en las mismas y las relaciones de procesos)

La selección de los entrevistados obedece a lo siguiente:

- Los jefes de departamentos del CUM de SAS se entrevistaron por cuanto son los encargados de poner en práctica las acciones que se derivan de las estrategias diseñadas, son miembros del Consejo de Dirección y se convierten, en un momento determinado, en los principales asesores para la toma de decisiones.
- Los coordinadores de carrera son los actores que están directamente vinculados a estudiantes y docentes a tiempo parcial, por lo tanto, poseen un conocimiento abarcador de las potencialidades de cada docente para el proceso de formación y superación.

Las entrevistas se concibieron con las preguntas específicas que aportarían la información que se precisa y tuvieron un carácter informal, para propiciar que las respuestas estuvieran despojadas de formalismos y se concentraran en las opiniones que realmente tienen del trabajo de los docentes del CUM. Además de ello para propiciar que surgieran sugerencias y recomendaciones de cómo desean que se satisfagan las demandas y los parámetros que tienen en cuenta para calificar la calidad de las acciones que se realizan. (Ver Anexo 3)

Se aplicaron encuestas de satisfacción a actores y decisores del territorio para conocer sus criterios sobre el impacto de la labor del CUM en la asesoría y

acompañamiento para satisfacer las demandas en los procesos y acciones del desarrollo territorial. Se encuestaron:

- 2 directores de empresas: Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía y Empresa Agropecuaria, que representan el 100 %, pues solo existen estas 2 empresas en San Antonio del Sur.
- 6 miembros del Consejo de la Administración Municipal (CAM): estos representan el 31,5% del total de miembros del CAM
- 2 directivos de entidades claves del territorio: Finanzas y Precios, Delegación de la Agricultura.
- 4 representantes del Gobierno Local: Intendente, Coordinadores de Programas y Objetivos de Inversiones y Esfera Alimentaria, secretaria del CAM.
- Delegado CITMA en el territorio.
- 4 representantes de formas productivas del polo Valle de Caujerí, que representan el 36, 3 % del total del Polo.

La selección de los encuestados obedece a que:

- Los miembros del CAM son los que solicitan del CUM la asesoría en todos los procesos y controlan este proceso a nivel municipal, desde un punto de vista, se convierten también en evaluadores del desempeño y la calidad de las acciones que desarrolla el CUM.
- Los directivos de empresas y organismos son los que realizan las demandas en las diferentes áreas del conocimiento que se necesitan para la formación de sus recursos humanos y la superación sistemática de estos.
- El delegado del CITMA como representante de institución que vela por la aplicación de las ciencias a los procesos.
- Los representantes de formas productivas aportan los criterios de pertinencia en cuanto a la vinculación con la esfera agroproductiva para la capacitación solicitada por ellos.

La concepción de las encuestas permite que sean respondidas con rapidez y que no se creen dificultades a la hora de responder, pues solo se requiere de marcar y puntuar en escala del 1 al 10, donde 10 es el mayor valor y 1 el valor de menor

rango. Con ello se obtiene un criterio acerca de la opinión que se tiene de la labor del CUM a nivel municipal. (Anexo 4)

Con estos resultados se elaboró una tabla resumen donde se definen indicadores por cada proceso sustantivo, estos indicadores no son los únicos existentes, pero a juicio de la investigadora, resumen de forma general, la incidencia o no de las capacidades dinámicas en el funcionamiento del CUM. (Anexo 5)

### **2.1.3. Análisis de los resultados de las entrevistas**

a) A jefes de departamentos del CUM.

Los 2 jefes de departamentos coinciden en las respuestas, para un 100 % de los criterios, consideran que no todos los docentes están preparados para realizar una adecuada gestión del conocimiento que responda a las demandas territoriales, alegando que a su juicio las causas fundamentales están en que no tienen dominio total de cómo funciona la estructura administrativa a nivel de municipio, no han incorporado temas medulares como el Programa de Desarrollo Integral y la planificación estratégica como parte de su autopreparación, no tienen adecuados mecanismos de integración, hacia lo interno, con las carreras del CUM y hacia lo externo con las entidades del territorio.

Plantean que los planes de resultados no siempre son el reflejo de lo que se espera lograr, debido a que los indicadores que se miden tienen una cuota de rigidez que no estimula la creatividad, y no es un mecanismo de exigencia que apoye a la dirección para medir todos los resultados. En ambos casos reflejan que faltan recursos tecnológicos e informáticos, aunque se han creado mecanismos de organización que favorezcan el intercambio y las buenas prácticas entre docentes para propiciar la interdisciplinariedad, pero es insuficiente la producción científica.

En lo referente a las acciones que proponen ratifican la realización de talleres donde se explique acerca de cuestiones y acciones del municipio que se desarrollan para poder vincularlos a las clases.

Rediseñar el sistema de vinculación de alumnos a entidades laborales de base, e incluir en este el trabajo integrador de las carreras a la hora de desarrollar los

trabajos de curso y las investigaciones de tesis para que aporten resultados más integrales.

Lograr que se reconozca adecuadamente la labor de los tutores de los CUM en las tesis de grado, factor que hasta el momento no es motivador por cuanto este mecanismo está implementado en el CUM, sin embargo, los tutores del CUM no aparecen, solamente los de las facultades.

b) A coordinadores de carreras del CUM.

De los 8 coordinadores de carreras entrevistados, 6 que representan un 75 %, coinciden con los criterios de los 2 jefes de departamentos, en cuanto a que el claustro docente no se encuentra en totales condiciones para la gestión eficiente del conocimiento, sin embargo, los 8, para un 100 %, consideran que en los profesores a tiempo parcial existen potencialidades para atender las demandas del desarrollo local, fundamentando que estos docentes están mayormente vinculados a los organismos y ello les hace tener otra visión de lo que se necesita para poder responder a lo requerido por sus organismos, pero agregan que se debe continuar la preparación sistemática en lo que a temas metodológicos se refiere, para lograr mayor calidad a la hora del trabajo con la formación de pregrado y las capacitaciones.

En respuesta a la segunda pregunta, los 8 coordinadores, para un 100 %, coinciden en que esta insuficiencia es debido a la poca motivación por autoprepararse en temas específicos como: Programa de Desarrollo Integral (PDI), Estrategia de Desarrollo Municipal (EDM), Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre otros, no existen habilidades creadas en los docentes para lograr integración de las asignaturas de una misma carrera, no se explotan en su totalidad el vínculo con el sector de la producción y los servicios, salvo en las carreras de Agronomía y Forestal, que sí mantienen un sistema de prácticas y de realización de investigaciones asociadas a los programas y estrategias de la agricultura en el territorio.

Proponen que se incluyan en las preparaciones metodológicas talleres para definir acciones concretas sobre el vínculo universidad-empresa y que de esta forma se logren resultados similares a los de las carreras de las ciencias agroforestales.

#### **2.1.4 Resumen de los resultados de las entrevistas**

Los resultados de las entrevistas se muestran en una tabla con el resumen de los planteamientos principales que luego se utilizan para fundamentar el diagnóstico de las capacidades dinámicas. (Ver Anexo 5)

Es criterio unánime de que, aunque el CUM tiene resultados de avance en la labor que realiza, existen insuficiencias en la preparación de los docentes que afectan la gestión del conocimiento para responder ante el desarrollo territorial, ello incide de forma negativa en el establecimiento de sinergias territoriales y, a su vez, provoca que no existan habilidades desarrolladas para adaptarse al entorno cambiante, modificarlo, renovarlo y tener capacidad de respuesta, todo lo cual se relaciona con lo planteado anteriormente acerca de las ventajas competitivas que generan las capacidades dinámicas.

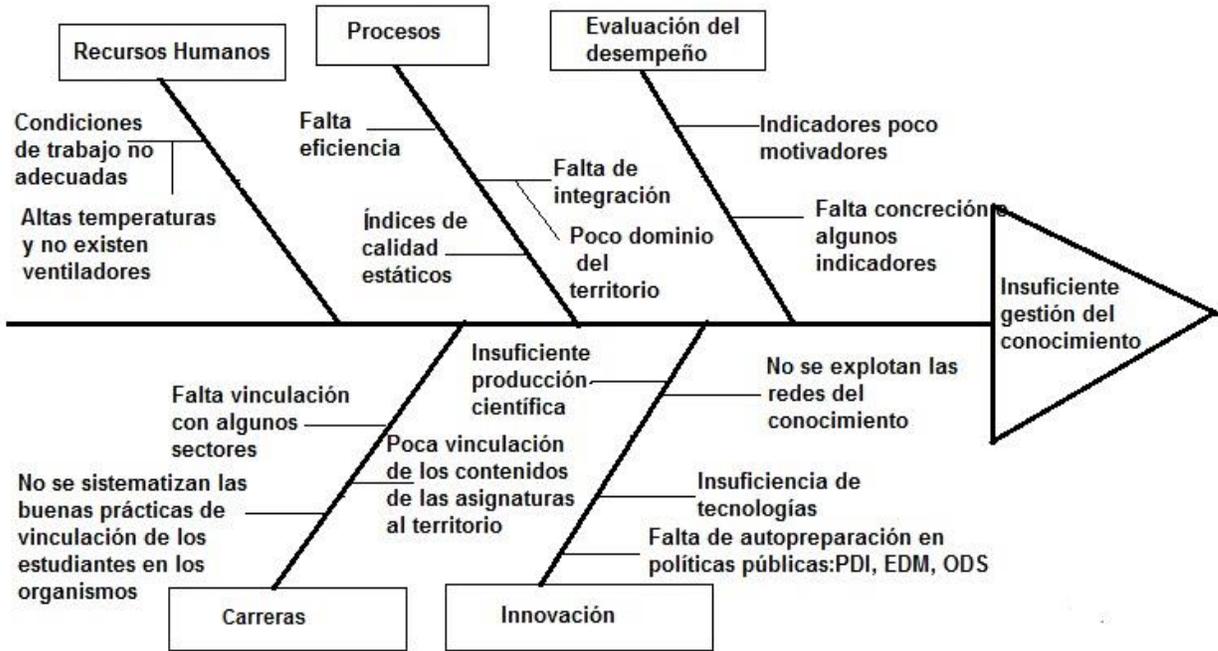


Figura 2. Análisis de causa-efecto de las problemáticas determinadas en el proceso de gestión del conocimiento.

Fuente: elaboración propia

Estos resultados se han contrastado con los criterios obtenidos en los talleres grupales de forma tal que, lo expuesto en las entrevistas se toma como referente para propiciar la dinámica de grupo. Se organizaron utilizando el Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado, para hacer el análisis causa-efecto de las problemáticas detectadas, como se muestra a continuación:

Resultados de las encuestas.

Las encuestas se aplicaron con indicadores que, en correspondencia con esta investigación, miden el desempeño necesario para la gestión del conocimiento hacia lo interno y lo externo, y cuál es el nivel de satisfacción, permiten deducir las potencialidades y debilidades que tienen los docentes del CUM para poder generar cambios y ventajas competitivas territoriales.

Los aspectos contenidos en la encuesta se corresponden con los de la autoevaluación del CUM en el estudio desarrollado con el Dr. C. Jorge Núñez Jover, pues el primer resultado corresponde a la forma en que el CUM se ve en el entorno y este resultado corresponde a cómo los factores externos, o sea, los actores y decisores locales, ven al CUM en el entorno su valía para atender las demandas del desarrollo territorial. (Ver Anexo 4)

Las puntuaciones obtenidas se resumen en la tabla siguiente:

Funciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Calificación	10	7	7	7	10	9	7	8	8	8	8	8	9	8	10	8	9

Como puede apreciarse, comparando esta tabla con la anterior que corresponde a la autoevaluación del CUM, es coincidente la puntuación en algunos casos, en otros el criterio de los actores y decisores locales baja en 1 la puntuación, tal es el caso de las funciones 7, 8, 12 y 16, correspondiendo en estos casos a las siguientes funciones:

7) Participan en los grupos municipales de trabajo sobre asuntos relacionados con desarrollo local, que frecuentemente incluyen temas como energía, vivienda, producción de alimentos, entre otros, todos demandantes de conocimientos y tecnologías.

8) Participan de los diagnósticos de recursos (productivos, culturales u otros) y diversas fuentes en que pueden apoyarse las estrategias de desarrollo local.

12) Asesoran en la implementación de proyectos, tanto los que se derivan de programas nacionales y transcurren en el municipio como los que se originan en la localidad.

16) Emplean indicadores para monitorear el desarrollo local. Ello permite identificar problemas, tendencias, obstáculos, buenas prácticas.

Este resultado es coincidente con el criterio de los directivos del CUM de que no todos los docentes poseen las capacidades para atender demandas específicas de algunos organismos, de ahí que la participación en equipos de trabajo se limita a un pequeño equipo de trabajo que debe asumir la mayoría de las capacitaciones enfocadas a:

- la gestión empresarial
- implementación de medidas de económicas, aspectos jurídicos que amparan las resoluciones y leyes
- demandas del sector agroproductivo para la superación de las juntas directivas de las formas productivas
- implementación de acciones en el Programa de autoabastecimiento municipal
- asesoría al gobierno local en los temas de la planificación estratégica y de preparación a las estructuras en la concepción de la estrategia de desarrollo hasta el 2030.
- gestión de proyectos para el desarrollo territorial
- medición de impactos de las transformaciones en las comunidades
- definición de indicadores para determinar grupos vulnerables.

Estas carencias están determinadas por insuficiencias en las habilidades de los docentes para gestionar el conocimiento que aporte creatividad y soluciones concretas a los problemas derivados de las demandas, de manera que, una parte de estas pueden resolverse a través de capacitaciones específicas y otras, estableciendo nexos y redes de conocimiento con las facultades de la UG y otras IES del país, así como con centros de desarrollo de las ciencias en el país.

Estos aspectos tienen, como ya se ha planteado, un vínculo con las capacidades dinámicas, apoyados en los criterios obtenidos con la aplicación de instrumentos, el análisis documental a los planes de resultados, y la observación realizada al desempeño de cada uno de los jefes de departamentos, los coordinadores de carreras y los docentes del CUM, se determinó realizar a los docentes un diagnóstico de las capacidades dinámicas para efectuar la gestión del conocimiento y ponerla en práctica en los diferentes escenarios en que el CUM actúa.

Diagnóstico de las capacidades dinámicas.

Se determinaron, por cada una de las capacidades dinámicas, los aspectos que inciden en el proceso de gestión del conocimiento y que, para el CUM de San Antonio del Sur, se constituyen en factores que pueden frenar o impulsar el desarrollo de ventajas competitivas que le permitan responder a las demandas del desarrollo territorial.

Para este diagnóstico se tomaron en cuenta los resultados de las encuestas y entrevistas, así como los criterios resumidos de la observación al desempeño de los jefes de departamentos, coordinadores de carrera y docentes, realizado por la investigadora durante el proceso de investigación.

Estos resultados se muestran en una tabla donde se cruzan los indicadores evaluados y su pertinencia a cada capacidad dinámica, se le otorgó una puntuación, en escala de 1-5, donde 5 es el valor máximo y 1 el valor mínimo (Ver anexo 6)

Seguidamente se muestran las evaluaciones realizadas:

Para la evaluación final se tienen en cuenta elementos por cada indicador y el desempeño o no de los docentes.

Consecuentemente se muestran los elementos considerados por cada indicador que tienen su fundamento en el objetivo estratégico 6 de la Universidad para el 2020.

1. Pregrado:

- Asimilación de contenidos de programas para la formación en las carreras.
- Habilidades desarrolladas para la vinculación de los contenidos de las asignaturas con el territorio.
- Vinculación del contenido de las asignaturas con programas y políticas territoriales que tributen al desarrollo territorial.

- Desarrollo de investigaciones asociadas al proceso inversionista territorial.

## 2. Posgrado:

- Dominio de los fundamentos del desarrollo local y de la aplicación de políticas públicas asociadas a este proceso y diseño de un sistema de cursos, talleres y capacitaciones pertinentes a la Estrategia de Desarrollo Municipal.

- Desarrollo de investigaciones y artículos científicos que aporten soluciones

- Elaboración de propuestas para la adaptación a los contenidos de las asignaturas con el desarrollo territorial.

- Gestión y participación en proyectos de desarrollo territorial.

## 3. Extensión Universitaria:

- Determinación de tareas de impacto.

- Concepción de acciones para las tareas de impacto.

- Desarrollo de proyectos comunitarios

- Articulación con acciones de la Estrategia de Desarrollo Municipal

Para evaluar en escala de 1-5 estos indicadores se tiene en cuenta el concepto básico de las capacidades dinámicas, de forma tal que permita puntuar el saber colectivo, teniendo en cuenta que, para obtener una calificación de 5 puntos, el 100 % debe estar en correspondencia con el desarrollo de las capacidades dinámicas, 4 puntos, si más del 50 % tiene cierta potencialidad en el desarrollo de las capacidades dinámicas, 3 puntos, si menos del 50 % tiene habilidades para el desarrollo de las capacidades dinámicas.

Se considera que, si se obtiene una puntuación de 1 y 2 puntos, solo un 20 % del total de los docentes desarrolla ciertas capacidades dinámicas.

Capacidad de Absorción: Asimilación y articulación de conocimientos

Capacidad de Adaptación: Posibilidad de transformar ese conocimiento y transferirlo.

Capacidad de Innovación: Renovación, modificación y aplicación del conocimiento.

Capacidad de Aprendizaje: Capacidad para adaptarse al nuevo entono, aprovechar nuevas oportunidades y desarrollar nuevas potencialidades.

## **2.2. Resultados del diagnóstico**

El diagnóstico arrojó una realidad latente en el desarrollo de los procesos y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del CUM, por lo que es objeto de esta investigación proponer un procedimiento que logre variar y transformar este resultado.

A continuación, se muestra el resumen de cada proceso derivado de la puntuación obtenida:

### **1. Pregrado:**

Los docentes poseen capacidades dinámicas de aprendizaje y de adaptación en lo concerniente a la formación básica de las asignaturas, pueden asimilar y adaptarse con facilidad y rapidez a los cambios en algunas concepciones metodológicas y prácticas de los programas por carreras, no así en la manera que lo transfieren a los estudiantes, específicamente en relacionarlos con la actualidad, muchas carreras se quedan estáticas en la formación de sus elementos básicos y no desarrollan las capacidades de ver la relación de esta formación con la satisfacción de demandas territoriales, por tanto, su formación se restringe meramente a la formación de saberes en los contenidos que traen los programas. No se adaptan a los nuevos entornos y las propuestas de soluciones con las necesidades y demandas de organismos del territorio.

### **2. Posgrado:**

En este proceso se requiere que los docentes sean creativos y propongan nuevas soluciones que realmente se visualicen en resultados colectivos. En este caso las capacidades dinámicas de absorción y adaptación están en desarrollo, los docentes asimilan y logran transformar ciertos procesos, pero con limitaciones, no son capaces de reflejarlos, transformarlos, renovarlos y mucho menos retroalimentarse para desarrollar nuevas potencialidades. De ahí que procesos como la gestión de maestrías, cursos, diplomados, los cambios de categoría, no tienen el éxito deseado ni se ven como indicadores para generar competitividad y saberes que se conviertan en buenas prácticas, solo se ven como factores medibles del plan general de la Universidad que aportan una evaluación al CUM, no a su currículo propio.

### 3. Extensión Universitaria:

En este proceso no existe desarrollo sostenible, se entiende el proceso, pero no hay una verdadera transformación sustantiva que se revierta en las comunidades y la vida social del territorio.

No existe un nivel de creatividad y este proceso solo se ve como un área lejana que no siempre es medible ni alcanzable, existen límites a la creatividad y, por tanto, no están en condiciones de transformar la realidad territorial ni acompañar o asesorar y satisfacer demandas. En muchos casos no perciben la movilidad del entorno.

#### **2.2.1 Resultados generales del diagnóstico**

Estos elementos abordados anteriormente dan una visión de que, los resultados del CUM, que de hecho avanza y tiene visión territorial, están sostenidos por una parte del claustro, por lo que el procedimiento que se propone está sustentado en teorías y prácticas que incluyen al colectivo, que potencian el trabajo en equipo y, sobre todo, promueven el desarrollo de la inteligencia individual y colectiva como mecanismo para obtener ventajas competitivas en el entorno, ello se revierte en el dinamismo de las capacidades existentes y la generación de nuevas capacidades que contribuyan a la gestión del conocimiento de forma tal que realmente se satisfagan las demandas crecientes del desarrollo territorial, concepto que en sí, ya es cambiante y dinámico.

#### **2.3 Propuesta de Procedimiento**

Con la colaboración de la Red GUCID, se determinaron cuestiones de interés que aportan al funcionamiento del CUM dentro del ámbito territorial, particularizando las que se consideran cuestiones que aportan a la cultura organizacional que, basada en las competencias específicas que deben desarrollar los docentes, permiten el desempeño exitoso de cada uno en su modo de actuar y su especialidad.

En base a estas premisas se desarrolló un proceso de reorientación, diseñando, dentro de la funcionalidad del CUM, las acciones específicas a cumplir por el personal docente. De esta transformación aún quedan particularidades que se van rediseñando en la medida que se transita en el proceso.

Se realizó la propuesta de las formas de gestión del conocimiento basadas en la utilidad del desarrollo y potenciación de las capacidades dinámicas existentes en los docentes y las que deben concebirse dentro de las formas de superación hacia lo interno para lograr efectividad y ser pertinentes al territorio de San Antonio del Sur.

Siguiendo la dinámica empleada para integrar las capacidades dinámicas al proceso de gestión del conocimiento se tuvieron en cuenta las siguientes líneas de acción en el proceso de elaboración del procedimiento:

- 1) Diagnóstico interno-externo: análisis de escenarios existentes y creación de escenarios nuevos.
- 2) Desarrollo de convenios de trabajo para la capacitación y superación: evaluación de cumplimiento de acciones y rediseño para nueva etapa.
- 3) Vinculación de las investigaciones a las líneas estratégicas del PDI: estudio de necesidades territoriales, conciliación del departamento docente con el departamento de Ciencia y Posgrado (DL) para la definición de líneas de investigación y propuesta a las facultades de la UG.
- 4) Determinación de necesidades de superación para cuadros y reservas: planificación de temas que respondan a la territorialidad y a necesidades comunes para los organismos.
- 5) Proyección para articular la formación ciudadana en los diferentes sectores de la sociedad: promover el sentido de pertenencia y las costumbres de la población, así como articular y generar espacios de conocimientos que generen prácticas sociales adecuadas.
- 6) Asesoría y diseño de acciones estratégicas de comunicación institucional para atender el sistema de atención a la población y la cobertura informativa.
- 7) Asesoría a las empresas, formas productivas, organismos, en la planificación estratégica: diagnosticar, planificar, proponer, evaluar, diversas acciones que articulen a los sectores con el desarrollo local.

Siguiendo esta propuesta y con base en los estudios realizados, se elaboró la propuesta para la integración de las capacidades dinámicas a la gestión del conocimiento en el CUM de San Antonio del Sur.

En la concreción del procedimiento se tomarán en cuenta criterios que permitan el ordenamiento lógico y secuencial del mismo, tales como: el enfoque sistémico - estructural entre las fases y sus pasos; como componentes: el nivel de entrada, visto como el análisis estratégico, y el nivel de salida, aprendizaje estratégico, como cualidad resultante de la integración.

Por ello, el procedimiento se basará en el modelo sistémico – estructural, que propone condicionantes para el logro de la sostenibilidad del proceso de gestión de conocimiento como expresión del funcionamiento del sistema económico territorial y se convierte en el instrumento para la optimización de su actividad (Caravaca y Silva, 2003). Dichos condicionantes se detallan a continuación:

A continuación, se exponen los métodos y herramientas necesarios para la comprobación de la existencia de las condiciones establecidas y la posible aplicación del procedimiento. Se parte de la constatación de los factores antecedentes de las capacidades dinámicas (capacidades de absorción, capacidades de adaptación, capacidades de innovación y capacidades de aprendizaje), luego se diagnostica la información para el desarrollo de nuevos conocimientos de dichas capacidades en la cadena de valor, por último se concluye con la generación y desarrollo de capacidades dinámicas de desarrollo del aprendizaje individual y colectivo con el fortalecimiento de la capacidad de adaptación a un entorno cambiante.

El procedimiento se expresa como un conjunto de acciones y operaciones recurrentes que se repiten continuamente, en un ciclo lógico, insertadas en una espiral en continua evolución de hechos. Cada fase realiza todas las funciones básicas del proceso y se asume como una identidad independiente. Su razón de ser está en la existencia y evolución de hechos en la etapa precedente. La aplicación del procedimiento requiere la necesaria recurrencia a las fases antecedentes como un proceso interactivo que se retroalimenta y perfecciona mutuamente. A continuación, se muestra esquemáticamente la propuesta:

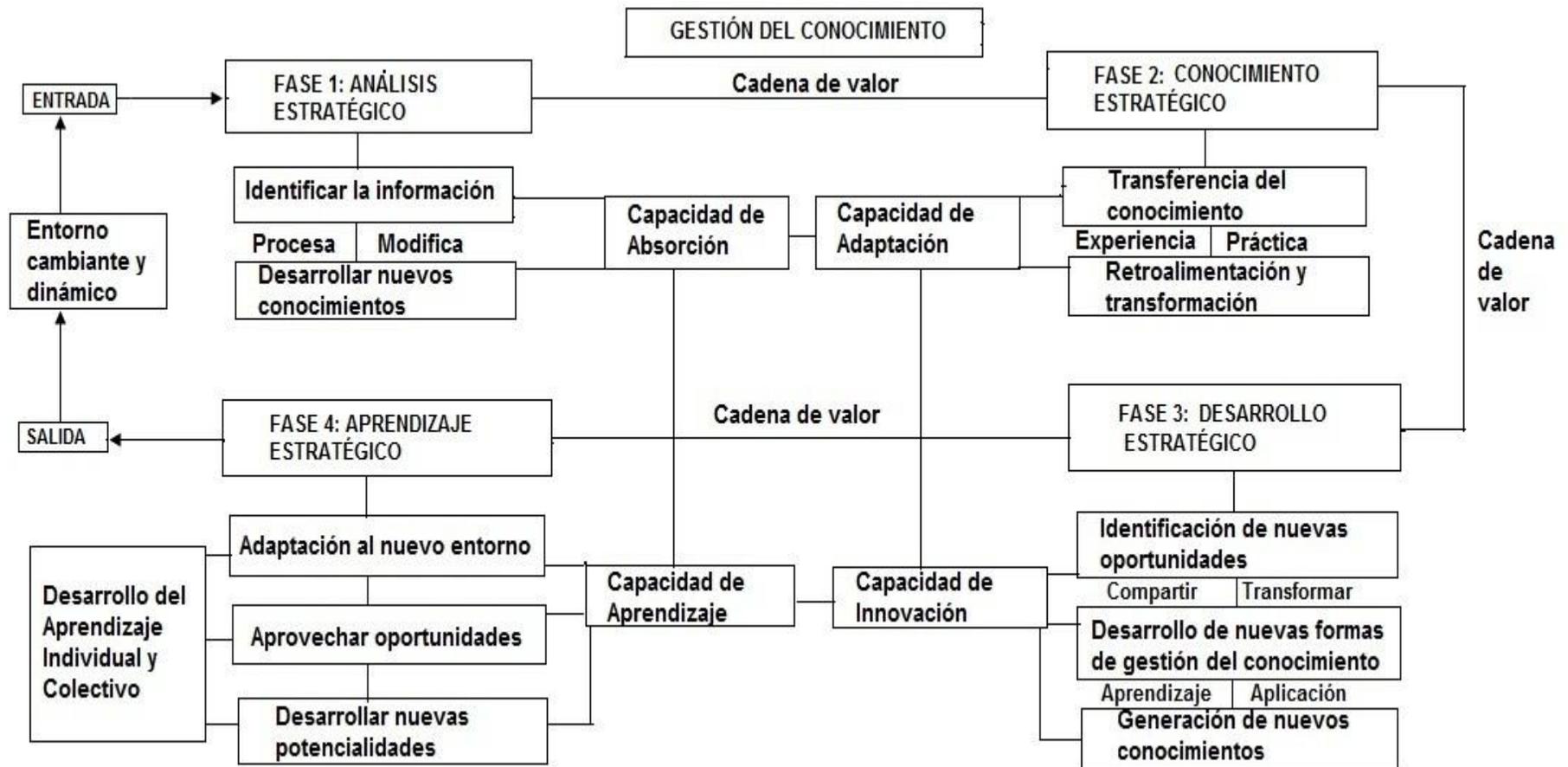


Figura 3. Integración de las capacidades dinámicas a la gestión del conocimiento en el CUM

Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento considera como aspecto esencial la retroalimentación que se produce en cada una de las etapas, de ahí que en cada momento de transición el conocimiento adquiere valor, ello se va manifestando en la medida que transcurre la autogestión y gestión del conocimiento.

Por tanto, se habla de dos momentos que transcurren casi de forma simultánea, el autoaprendizaje y el aprendizaje: “desaprender”, “aprender”, “reaprender”, “aprehender”.

Las cuatro capacidades dinámicas se integran de forma sólida e interrelacionadas entre sí, lo que se corresponde con la relación interdisciplinar y multidisciplinar de los conocimientos. Se tiene en cuenta que, tanto el inicio como el final del proceso se desarrolla en entornos cambiantes y dinámicos, por lo que se puede afirmar que este entorno puede presentarse o conocerse de una forma y cambiar o variarse en pocas horas o en días, no es necesario que transcurra un tiempo muy prolongado para que estas variaciones se produzcan. Por ejemplo, los momentos actuales se han visto condicionados por cambios rápidos y hasta bruscos, movidos por factores externos que han modificado los internos, se han emitido nuevas Leyes, Decretos, Leyes, Resoluciones, Instrucciones, que necesariamente conllevan implícito un estudio, análisis previo de causas y factores condicionantes, que han provocado transformaciones, entonces, un escenario se ha tenido que transformar en un período de tiempo breve, otros a largo plazo, y hay muchos que han demandado la inmediatez.

Estas soluciones han estado ligadas a la existencia de las capacidades dinámicas que han condicionado los mecanismos de respuesta en cada sector, y en todo ello incide el proceso de gestión del conocimiento, que abarca, incluso, el rescate o adaptación de soluciones ya aplicadas a problemas que aparentemente son nuevos, la generación de soluciones a estos, pero siempre sustentados en la integración de conocimientos y saberes, en su gestión adecuada y oportuna, en estudios científicos, en la vinculación de las ciencias con los sectores de la economía, la producción y los servicios.

A continuación, se explican cada una de las fases que conforman el procedimiento propuesto:

## Fase 1: Análisis Estratégico

Objetivo: Identificar necesidades de aprendizaje

Los conocimientos que se demandan en los diferentes sectores y las necesidades de aprendizaje, para la determinación de objetivos-metas: qué se tiene, qué no se tiene, hacia dónde se quiere ir y hasta dónde se pretende llegar.

Información requerida: En esta primera etapa se inicia un proceso de identificación de necesidades de aprendizaje, partiendo del dinamismo del entorno como factor para ubicarse en la realidad objetiva. Se necesita realizar un diagnóstico del nivel de conocimientos sobre las temáticas demandadas en cada sector seguido de un autodiagnóstico de nuestra capacidad para responder a esa demanda, si no se tiene el conocimiento, cómo, dónde y con quién gestionarlo. Identificar motivaciones, necesidades insatisfechas, evaluar las competencias. Procesar la información y enriquecerla con el estudio y criterios, juicios críticos, etc.

Indicaciones metodológicas: Se debe realizar un análisis de los públicos, externo e interno. El análisis externo se dirige a la identificación de escenarios, de factores claves, y de todo lo que puede contribuir al cumplimiento de las metas propuestas, el análisis interno debe focalizar el conocimiento situado y dirigir el esfuerzo en la gestión del conocimiento que no se tiene, procesarlo, adquirir nuevos conocimientos y enriquecerlos con las experiencias. Una vez que se va profundizando en los temas se adquieren habilidades para aportar nuevas ideas y contextualizarlas a la realidad, en este caso la local, por tanto, se ven con mayor claridad las posibles soluciones a conflictos y problemas.

Salida: Se identifican nuevas oportunidades, se adquieren nuevos conocimientos luego de la autopreparación y en el mismo proceso de gestión del conocimiento. Esta condición permite que se puedan transmitir en la siguiente fase.

## Fase 2: Conocimiento Estratégico

Objetivo: Añadir nuevo valor al conocimiento

Con el nuevo conocimiento adquirido para su posterior transferencia y enriquecimiento.

Información requerida: Determinar el conocimiento adquirido o que se puede gestionar a través de los libros, videos, materiales, estudios, documentales, etc, con

el que se adquiere y retroalimenta por medio de la experiencia, el trabajo, la práctica, de manera tal que pueda transferirse en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Indicaciones metodológicas: Se debe desarrollar un amplio proceso de intercambio que permita agregar nuevos criterios a los ya existentes. En la medida que se transfiere el conocimiento se debe lograr transformarlo con el debate, la enseñanza, la ejemplificación práctica y el intercambio de experiencias. O sea, se le añade valor de uso y se deben generar nuevas ideas y concepciones que se pueden aplicar a la nueva realidad existente.

Salida: Se produce una retroalimentación que transforma el conocimiento en un nuevo producto con un nuevo valor.

### Fase 3: Desarrollo Estratégico

Objetivo: Consolidar el valor agregado del conocimiento adquirido para su transferencia y aplicación.

Información requerida: Esta etapa es el núcleo de consolidación de las 4 etapas. Es el momento donde se produce la innovación individual y colectiva y viceversa. Se identifican nuevas oportunidades en el mismo proceso de transferencia del conocimiento, cuando se transmite y se comparte se produce una nueva retroalimentación. Esto da como resultado una nueva forma de gestión, tanto para el docente como para el que recibe los conocimientos. En esta etapa se ponen en práctica los conocimientos adquiridos, se modelan las formas de aplicarlos y ello permite que exista una adaptación al entorno, a la realidad cambiante y dinámica, por lo tanto, se enriquece el conocimiento.

Indicaciones metodológicas: en esta fase debe consolidarse todo el conocimiento adquirido en las etapas anteriores, se transforma, se retroalimenta hasta llegar al proceso de innovación, que conduce al aprendizaje colectivo e individual.

Salida: Nuevo conocimiento, con nuevo valor agregado.

### Fase 4: Aprendizaje Estratégico

Objetivo: Consolidar el conocimiento

Información requerida: Es la última fase del procedimiento y también la fase donde se consolida lo aprendido, es propicia para desarrollar la inteligencia colectiva. Aquí ya puede hablarse en términos del conocimiento que ha pasado a ser implícito, que

ya forma parte del caudal individual. Se ha transformado por lo que permite cambiar la visión anterior y adaptarla al entorno cambiante, o sea, estar a tono con esa nueva realidad, aprovechar las oportunidades luego de tener otra preparación, ello incide de manera directa en convertir oportunidades en potencialidades.

Indicaciones metodológicas: Es recomendable tener un diagnóstico de salida, para identificar hasta qué nivel se pudo adquirir el conocimiento, hasta dónde se logró modificar y la efectividad de los mecanismos de retroalimentación de cada una de las fases anteriores. Se pueden realizar análisis del trabajo grupal para determinar la efectividad del mismo, potenciar las habilidades colectivas y las individuales en la gestión del conocimiento.

Se identifican barreras y brechas desde el proceso colectivo y el individual para la posterior proyección de la gestión, lo que da la posibilidad de rediseñar el mecanismo así como establecer nuevos indicadores en el proceso.

Salida: Conocimiento adquirido desde lo individual a lo colectivo y desde lo colectivo a lo individual. Capacidades dinámicas desarrolladas, que pueden consolidarse en un nuevo ciclo adaptándose a los cambios del entorno.

Se dispondrá de un plan de acciones que responda a la estrategia de desarrollo municipal para el período que esté elaborada, y contenga una serie de criterios de medida que promuevan la identificación y fortalecimiento de capacidades dinámicas de absorción integradas al proceso de gestión de conocimiento del CUM y de esta forma responder a las demandas del desarrollo territorial de San Antonio del Sur.

### **2.3.2. Evaluación de la factibilidad de la propuesta**

La propuesta que se realiza y que se constituye en el aporte de la investigación, ha sido presentada ante los miembros del Consejo de Dirección del CUM y sometida a criterios de los jefes de departamentos para la organización del trabajo, se ha implementado en el sistema de superación y trabajo metodológico hacia lo interno, de forma tal que ello propicie el desarrollo de las capacidades dinámicas en los docentes, primero a tiempo completo, luego a tiempo parcial, para eliminar las brechas que se presentan en el proceso de gestión del conocimiento, que luego debe revertirse en la calidad de los procesos y estos resultados pueden reflejarse en el

cumplimiento del Objetivo Estratégico 6. (Estrategia de Desarrollo de la Universidad Guantánamo 2017 -2021)

Existen tres momentos para evaluar esta efectividad:

1er momento: Evaluación de acciones desarrolladas reflejadas en el desempeño de los docentes.

2do momento: Evaluación externa de la pertinencia del CUM al territorio ofrecida por los organismos, instituciones, empresas, actores y decisores locales y por los resultados obtenidos en la transformación de modos de actuación.

3er momento: Propuesta de rediseño de acciones atendiendo a los resultados obtenidos y las transformaciones.

La opinión del Gobierno y el Partido en el territorio ha sido favorable con respecto a la asesoría demandada por estos, en este caso se encuentran procesos que ya se han ido desarrollando y que son el reflejo de la factibilidad de esta estrategia, tal es el caso de la elaboración de la Estrategia de Desarrollo hasta el 2030, cuestión que ha incluido a varios docentes en la formación de equipos de trabajo para la realización de diagnósticos estratégicos y la propuesta de escenarios de desarrollo.

El CUM forma parte del Consejo de la Administración local, hecho que fue tomado como acuerdo en el mes de enero del presente año, como decisión unánime gracias al acompañamiento en la ejecución de acciones de desarrollo local.

Toda organización requiere conocer la forma como gestiona su conocimiento basado en el presupuesto de que es importante reconocer las necesidades y carencias, las brechas que se presentan en el desarrollo, con el fin de competitividad optimizando la utilización de los recursos y capacidades disponibles (humanas, financieras y técnicas), para ello es vital dicha gestión del conocimiento debido a que le permite entender la forma cómo se realiza la generación, adquisición, almacenamiento, transmisión y uso de saberes.

### Conclusiones del capítulo

La aplicación de un diagnóstico al proceso de gestión del conocimiento en el CUM permite la identificación de las brechas existentes este proceso, así como la

caracterización de las potencialidades del capital humano del CUM para responder al desarrollo territorial.

El estudio realizado a la teoría y los resultados del diagnóstico posibilitan la propuesta de un modelo para integrar las capacidades dinámicas al proceso de gestión del conocimiento del CUM y responder a las demandas del desarrollo territorial, desde la perspectiva del método sistémico-estructural-funcional.

Los criterios recogidos a través de las técnicas participativas empleadas durante el período de investigación, han permitido un acercamiento a propuestas de soluciones para problemáticas detectadas y evaluar la factibilidad de aplicación del modelo, así como elevar la propuesta de funciones de los CUM al MES a través de la Red GUCID.

## **Conclusiones generales**

La perspectiva de las capacidades dinámicas ha sido abordada con mayor énfasis en empresas no así en instituciones de educación superior, aspecto que da la oportunidad de realizar otros estudios más profundos en las universidades y CUM.

La aplicación del modelo requiere demanda de conocimiento del territorio y de los cambios que se producen en el entorno

Los directivos de los CUM requieren desarrollar sus capacidades para generar competencias que promuevan cambios estratégicos y respondan a las demandas del conocimiento.

La metodología propuesta permite que el CUM pueda gestionar adecuadamente el conocimiento que responda a las demandas del desarrollo territorial potenciando la investigación y la innovación, desde el manejo de indicadores que conducen a la generación de capacidades dinámicas que fortalezcan los procesos.

Esta propuesta puede ser aplicable a cualquiera de los CUM de esta provincia dada la gran semejanza que existe en las funciones que desarrollan y la asesoría a los gobiernos locales además para conocer el estado actual de sus capacidades en formación, investigación e innovación y puedan emprender acciones de gestión eficiente de los conocimientos que demandan sus territorios así como mejorar y enfocar sus esfuerzos en disminuir las debilidades y aumentar las potencialidades.

El diagnóstico de desarrollo de las capacidades dinámicas permite establecer nuevas líneas de trabajo que incidan el clima organizacional y apoyen el trabajo interdisciplinar.

## **Recomendaciones**

EL estudio realizado, que permite la propuesta del procedimiento que se aporta, reafirma la necesidad de que se desarrollen estos diagnósticos en otros CUM para validar la efectividad de la gestión del conocimiento para responder a las demandas de los territorios.

Se requiere desarrollar otros estudios que se enfoquen en el desarrollo de las capacidades dinámicas en áreas específicas de forma tal que se puedan generar espacios hacia lo interno y se reflejen los resultados en la gestión integrada de los CUM.

## Bibliografía

1. Aceptación de algunos términos utilizados en la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y en las bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. Julio de 2017
2. Alburquerque, Francisco y Marco Dini (2008): Guía de Aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo territorial, FOMIN, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C
3. Alburquerque, Francisco. Teoría y Práctica del enfoque de desarrollo territorial. Capacitación en “Desarrollo territorial y gestión del territorio”, promovida por la Unión Europea y realizada por el autor en La Serena, región de Coquimbo, Chile, 24-30 de agosto de 2003
4. Alfaro Masjuán, E., Hernández González, L., Muñoz Ruiz, J. F. (jul. - oct. 2017). Preparación al tutor para la formación inicial investigativa de los estudiantes de las carreras pedagógicas. *Pedagogía y Sociedad*, 20 (49), 24 - 47. Disponible en: <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/542>
5. Anuario Estadístico Guantánamo 2015. San Antonio del Sur, Edición 2016. Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI)
6. Araneda-Guirriman, Carmen, & Rodríguez-Ponce, Emilio, & Pedraja-Rejas, Liliana, & Baltazar-Martínez, Consuelo, & Soria-Lazcano, Hugo (2017). La gestión del conocimiento en instituciones de educación superior del norte de Chile. *Revista de Pedagogía*. [fecha de Consulta 29 de Septiembre de 2019]. ISSN: 0798-9792. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=659/65952814002>
7. Artilles Olivera, I., Paz Enrique, L. E., & Izquierdo Brito, M. (2017). Análisis de las Tesis de Maestría de amplio acceso del Centro de Estudios de Educación Superior. *Revista Conrado*, 13(59), 190-196. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
8. Arocena, R. y J. Sutz (2016), Universidades para el desarrollo, CILAC, UNESCO, <[www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-sp](http://www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-sp)>.

9. Ávila Gómez, Gabriela. Cuba y su camino por alcanzar los objetivos de la Agenda 2030. En MUNDO, diciembre 2017. Edición miércoles 6, p7.
10. Boissier, Sergio. El desarrollo en su lugar (Cap. 2: Desarrollo [local]: ¿de qué estamos hablando)., Instituto de Geografía, Pontificia Universidad Católica de Chile, Serie GEOLIBROS, 2003, Santiago de Chile
11. Cárdenas Basto, Andrea. Encadenamientos Productivos: La Guía práctica. Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA- Administración de Empresas. Bogotá. 2015
12. **Constitución de la República de Cuba.**
13. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Julio 2017
14. Fayos, T, Calderón, h. & Almanzar, M. (2017): “Las capacidades dinámicas en la internacionalización de las empresas y cooperativas agroalimentarias integradas en clusters”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 89, 5-31.
15. García Cuevas, José Luís. La gestión universitaria del conocimiento y la innovación. Reflexiones. Revista Digital del Programa Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID). Año VI. No.67. Julio – Septiembre de 2016.
16. Garzón, M.A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. Revista Dimensión Empresarial, vol. 13, núm. 1, DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
17. G. A. Romero Duque, R. M. Suárez Castro y H. G. Rodríguez Celis, “Modelo de capacidades de innovación para instituciones de educación superior”, INGE CUC, vol. 14, no. 1, pp. 87-100, 2018. DOI: <http://doi.org/10.17981/ingecuc.14.1.2018.8>
18. Handal, L., Bélanger, M., Montañó, C. y Nauro Viri, F. (Dir. Sauvé, L. y Orellana, I.). (2015). Ecodesarrollo comunitario. Módulo 1. Programa de formación de líderes en ecodesarrollo comunitario y salud ambiental. Proyecto Ecominga Amazónica. Montréal: Les Publications du Centr'ERE.
19. Henao-García, Edwin Alexander, & López-González, Mauricio, & Garcés-Marín, Robinson (2014). Medición de capacidades en investigación e

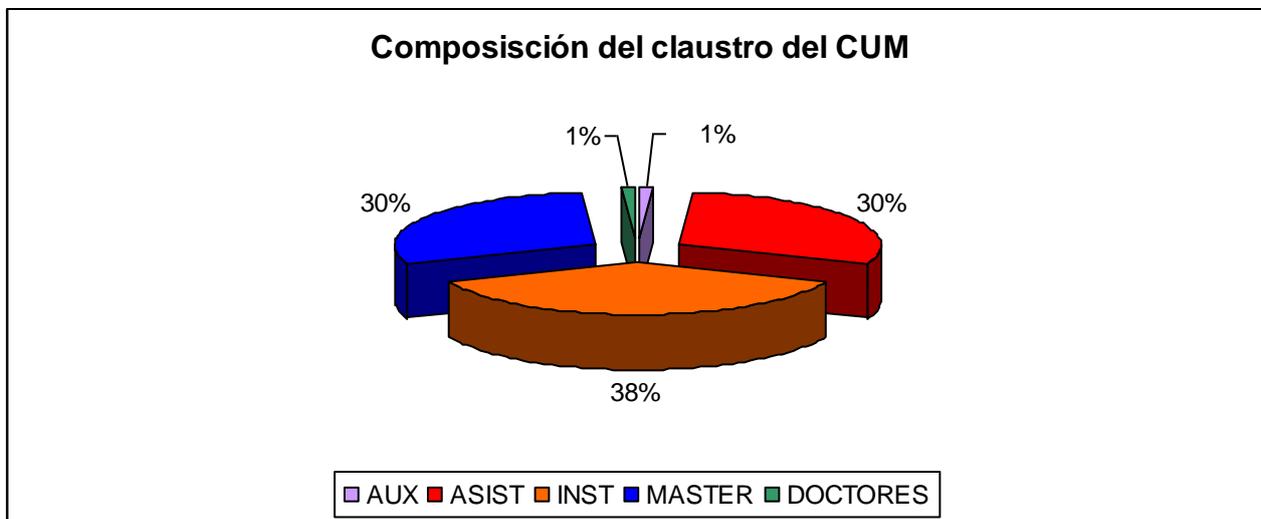
- innovación en instituciones de educación superior: una mirada desde el enfoque de las capacidades dinámicas. *Entramado*, 10(1),252-271.[fecha de Consulta 28 de Septiembre de 2019]. ISSN: 1900-3803. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2654/265431574016>
20. [https://es.wikipedia.org/wiki/Capacidades\\_dinámicas](https://es.wikipedia.org/wiki/Capacidades_dinámicas).
21. Ingaramo. Eduardo, Enrique Bianchi y María Cristina Vivenza (2009). Evolución de las teorías de desarrollo regional. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.
22. Juárez Alonso, Gloria revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial. ISSN: 0717-0165 versión impresa. Revista Lider Vol. 23. 2013 ISSN: 0719-5265 versión en línea
23. Karlsen, James y Miren Larrea. (2015). Desarrollo territorial e investigación acción Innovación a través del diálogo. Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad Fundación Deusto. (Traducción de Patricia Canto). ISBN 978-84-15772-92-7
24. La FAO y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. En [www.fao.org/post-2015-mdg/es](http://www.fao.org/post-2015-mdg/es).
25. La Universidad del Alto Oriente Cubano: Reflexiones sobre la educación universitaria. Colectivo de autores. Junio 2018.
26. Leslie García Montijo, Jorge Inés León Valderrama. La capacidad de absorción del conocimiento y sus dimensiones en Pymes Acuícolas: el caso Sonora, México. Revista AquaTIC, nº 43 – 2015 <http://www.revistaaquatic.com>
27. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Julio de 2017
28. Linares, V. (2012): La acción social en la transformación del espacio rural: una revisión conceptual desde la perspectiva del territorio. En: Revista Cubana de Geografía No.1, Edit. Instituto de Geografía Tropical, La Habana, 49-58 pp.

29. López Segrera, Francisco, (2008). Tendencias de la educación superior en el mundo y en América Latina y el Caribe. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 2, p. 267-291, jul. 2008.
30. Lucio, Jorge. Ciencia y Tecnología en la Universidad Colombiana. Bogotá: Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, 2003.
31. Mendoza Betin, J. A. (2017). Capacidades dinámicas: un análisis empírico de su naturaleza. MLS-Educational Research, 2 (2), 76-93. Doi: 10.29314/mlser.v2i2.80
32. Meylin Pacheco Fernández, Yordany Landa de Saá y Juan Alejandro Triana Barros. Cambios en el mapa empresarial cubano: impactos sistémicos y desafíos asociados. Econ. y Desarrollo vol.157 no.2 La Habana jul.-dic. 2016
33. Nofal Anglés, G. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. Revista EAN No. 61 septiembre-diciembre de 2007 p. 77-88
34. Núñez. J. (2006) "La gestión del conocimiento, la Ciencia y la Tecnología en La Nueva Universidad: una aproximación conceptual" con L. F. Montalvo e I. Pérez Ones, en La Nueva Universidad Cubana y su contribución a la Universalización del conocimiento; Hernández, D y Benítez, F (Comps.), Editorial Félix Varela, La Habana.
35. Núñez, J. (2010), Conocimiento académico y sociedad. Ensayos sobre política universitaria y posgrado, La Habana, Editorial UH. (2018), Educación Superior, ciencia, tecnología y Agenda 2030 (ebook), <<http://www.cres2018.org/uploads/Cuaderno-2-Educacion-superior-ciencia-tecnologia-y-genda-2030-web.pdf>>.
- 36. Objetivos estratégicos MES**
- 37. Objetivos estratégicos UG**
38. Pérez de Armas, Marle, Hernández Pérez, Gilberto, Caballero Torres, Idania, Filgueiras Sainz de Rozas, Miriam. Modelo de capacidad dinámica de aprendizaje organizacional: experiencia de la biotecnología en Cuba. Investigación & Desarrollo [en línea] 2016, 24 (January-June) : [Fecha de consulta: 18 de mayo de 2019] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26846686005>> ISSN 0121-3261

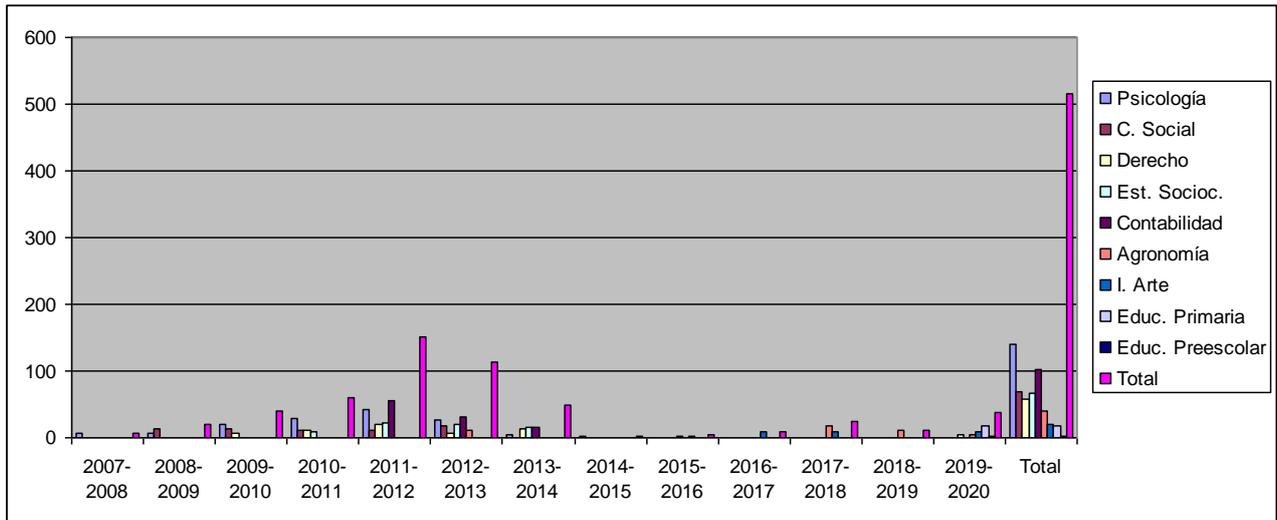
39. Pérez, Leonor. (2016) Impacto de la formación en las filiales universitarias municipales. experiencias en Mayabeque y Artemisa. Congreso Universidad Vol. 5, No. 1, Año. 2016. ISSN-e: 2306-918X
40. Porter, Michael E. "Ventaja competitiva: creación y sostenimiento superior".  
En  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm>.
41. Porter, Michael (2001). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental S.A. México D.F.
42. Quintero Noa, Nurisbel y Jorge Núñez Jover.(2020). Universidad y desarrollo local en Cuba: papel de los centros universitarios municipales. El caso de San Antonio del Sur en la provincia de Guantánamo, Cuba. En Red de Vinculación de la Universidad al Desarrollo Local forodeluni.blog.unq.ar| P. 71. ISBN: 978-987-558-637-6
43. Quintero Noa, Nurisbel y Jorge Núñez Jover. (2020) Desarrollo local y creación de capacidades. El caso de San Antonio del Sur, provincia de Guantánamo.p411 ISBN 978-959-07-2365-0 Obra completa. Editorial Universitaria Félix Varela, 2020
44. Resolución No. 2/2018 (GOC-2018-460-O25). Ministerio de Educación Superior. Gaceta Oficial No. 25 Ordinaria de 21 de junio de 2018. ISSN 1682-7511
45. Resolución 109/2018. Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la educación superior.
46. Rivera R., Hugo A. y Figueroa G., Laura S. (2013). Capacidades dinámicas, una fuente de ventaja competitiva. Criterio Libre, 11 (19), 245-261 ISSN 1900-0642
47. Rodrigues Lopes, Gabriel. (2015). Desmontando el desarrollo territorial rural (Dtr) en América Latina. University of Nairobi, Kenia e international development research Centre, Canadá.

48. Sandra Naranjo P., Dory Luz González H., Johanna Rodríguez M. El reto de la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior colombianas. FOLIOS • Segunda época • N.º 44 Segundo semestre de 2016.
49. Sandoval Escudero, Carlos. Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina. CEPAL - Serie Desarrollo Territorial N° 17 .Publicación de las Naciones Unidas. ISSN:1994-7364. agosto de 2014
50. Tarté, Rodrigo. (2008). Gestión integrada del conocimiento para el desarrollo sostenible. CONAMA-Congreso Nacional del Medio Ambiente. Cumbre del Desarrollo Sostenible.
51. Vivas L., S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. Cuadernos de Administración, 26 (47), 119-139.
52. Yesenia Acevedo-Correa, Carlos A. Aristizábal-Botero. Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. Inf. tecnol. vol.31 no.1 La Serena feb. 2020. Disponible en <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100103>. (Consultado 10 de septiembre de 2019)

### Anexo 1. Composición del claustro por categorías.



## Anexo 2. Total de Graduados por cursos y especialidades



### **Anexo 3. Entrevista a jefes de Departamentos y coordinadores de carreras del CUM**

**Objetivo:** Conocer los criterios de los jefes de departamentos y coordinadores de carreras del CUM en relación con la gestión del conocimiento para acometer la integración de los procesos que deben desarrollar en el territorio.

#### **Cuestionario:**

1. ¿Consideras que todos los docentes del CUM están preparados para asumir el proceso de gestión del conocimiento que demanda el desarrollo territorial?
2. En caso de ser negativa la respuesta ¿Cuáles consideras que sean las causas que condicionan que no todos los docentes estén preparados para gestionar el conocimiento y satisfacer las demandas territoriales?
3. ¿Qué acciones propones para lograr que los docentes estén en condiciones de responder ante el desarrollo que demanda el territorio?





## Anexo 5. Resultados de las entrevistas.

Entrevistados	Responsabilidad que ocupa en el CUM	Criterios sobre		
		Preparación de los docentes	Causas	Propuestas
2	Jefes de Dptos	No están totalmente preparados	Poco dominio de la estructura municipal y del PDI. Falta de integración hacia lo interno y lo externo Planes de resultados poco motivadores	Rediseñar la preparación hacia lo interno en la vinculación de los estudiantes en todas las entidades. Reconocer la labor de los tutores del CUM en las tesis de grado. Variar la concepción de los planes de resultados
6	Coordinadores de carreras	No están totalmente preparados	No existe total vinculación con organismos y entidades del territorio. No existen habilidades para lograr la integración en las carreras Poca motivación para incluir en su autopreparación temas como: PDI, estrategia municipal, ODS, etc	Realización de talleres para definir acciones concretas sobre el vínculo universidad-empresa
2	Coordinadores de carreras	Están preparados	Posen vínculos con el sector de la producción y los servicios	Continuar las preparaciones en el orden metodológico para que adquieran destrezas en la parte docente.

## Anexo 6. Diagnóstico de las capacidades dinámicas para el CUM.

Procesos	Indicadores	Capacidad de Absorción	Capacidad de Adaptación	Capacidad de Innovación	Capacidad de Aprendizaje
<b>Pregrado:</b>	Asimilación de contenidos de programas para la formación en las carreras.	5	5	4	4
	Habilidades desarrolladas para la vinculación de los contenidos de las asignaturas con el territorio.	5	4	3	3
	Vinculación del contenido de las asignaturas con programas y políticas territoriales que tributen al desarrollo local	5	4	3	3
	Desarrollo de investigaciones asociadas al proceso inversionista territorial.	4	4	3	3
<b>Posgrado</b>	Dominio de los fundamentos del desarrollo local y de la aplicación de políticas públicas asociadas a este proceso y diseño de un sistema de cursos, talleres y capacitaciones pertinentes a la Estrategia de Desarrollo Municipal.	4	4	3	3
	Desarrollo de investigaciones y artículos científicos que aporten soluciones	4	4	3	3
	Elaboración de propuestas para la adaptación a los contenidos de las asignaturas con el desarrollo territorial.	4	4	3	3
	Gestión y participación en proyectos de desarrollo territorial.	3	3	3	3
<b>Extensión Universitaria</b>	Determinación de tareas de impacto.	4	4	3	3
	Concepción de acciones para las tareas de impacto	3	3	3	3
	Desarrollo de proyectos comunitarios	3	3	3	3
	Articulación con acciones de la Estrategia de Desarrollo Municipal	3	3	3	3