



VI SIMPOSIO DE PROCESOS DE INNOVACIÓN RURAL Y IV TALLER CON PRODUCTOR@S INNOVADORES

Título

**La Gestión del Conocimiento en las Plataformas Multiactorales.
Experiencia en las Cooperativas Agropecuarias en Villa Clara, Cuba.**

Title

*Knowledge management in multi-Station platforms. Experience in
Agricultural Cooperatives in Villa Clara, Cuba.*

Arianna Beatriz Hernández Veitía¹, Anelys Pérez Rodríguez, Hazel Campos Oro, Elianys de la Caridad Zorio González, Bruce Iam González Marrero, Kamelia Velázquez Camellón, Lienny García Pedraza y Ana Julia Pino Benavidez

1- Profesora del Departamento de Sociología de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Cuba. E-mail: ahveitia@uclv.edu.cu

Resumen:

El Proyecto de innovación agropecuaria local (Pial) trabaja para potenciar los Sistemas de innovación agropecuaria local (Sial) en Cuba. La gestión del conocimiento constituye un elemento esencial en el desarrollo de las organizaciones, las empresas y en la vida de las personas. La misma reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que las personas poseen y aportan a la organización. El presente artículo tiene como objetivo: Caracterizar la gestión del conocimiento en las plataformas multiactorales del Sial en Villa Clara. Se realizó un diagnóstico en seis de los siete municipios que forman parte de la plataforma de Villa Clara, donde fueron encuestados 25 miembros. Los resultados exponen la existencia de brechas que frenan el proceso de gestión del conocimiento y la ausencia de un carácter sostenible en este. Existen barreras en la difusión del conocimiento y no se aplica lo aprendido.



Palabras clave: gestión del conocimiento, sistemas de innovación agropecuaria local.

Abastrac

The Local Agricultural Innovation Project (Pial) works to strengthen the Local Agricultural Innovation Systems (Sial) in Cuba. Knowledge management is an essential element in the development of organizations, companies and people's lives. It recognizes and uses the most important value of organizations: the human resource and the knowledge that people possess and contribute to the organization. The present article aims to: Characterize knowledge management in the multiactoral platforms of the Sial in Villa Clara. A diagnosis was made in six of the seven municipalities that are part of the Villa Clara platform, where 25 members were surveyed. The results expose the existence of gaps that hinder the process of knowledge management and the absence of a sustainable character in it. There are barriers in the dissemination of knowledge and what is learned does not apply.

Keywords: knowledge management, local agricultural innovation systems

1. Introducción

El conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones. En este sentido, la gestión del conocimiento es el proceso que permite emplear de un modo eficiente los saberes y las experiencias en las organizaciones. El déficit en la seguridad alimentaria es uno de los graves problemas que afecta a la humanidad desde la última mitad del siglo XX a causa del incremento de la población, a lo que se suma la actual crisis económica y los cambios climáticos (Diouf, 2009). Es por ello que, en muchos países, el tema relacionado con la producción de alimentos ya es un reto y una necesidad, principalmente en aquellos donde no se garantiza el acceso a suministros estables (Diouf, 2009; Rodríguez, 2010).

Como resultado de ese gran problema, una de las direcciones estratégicas fundamentales que se están aplicando, es precisamente la intensificación de la agricultura, por ser una fuente segura para garantizar la alimentación a la población. En Cuba, ese fenómeno se convirtió en una cuestión de seguridad nacional desde la década de los 90, que condicionó la toma de diferentes medidas de índole económico-productivas y la aplicación de políticas para incrementar la eficiencia en la actividad agropecuaria.





Poner al alcance de las organizaciones el conocimiento individual, lograr su transformación en conocimiento colectivo y almacenarlo, que pueda ser usado por todos los trabajadores de forma creativa, constituye uno de los retos fundamentales de la gestión del conocimiento (García, 2006; Rodríguez, 2010), sobre todo en el sector agropecuario.

La gestión constituye un eslabón importante en el desarrollo de las organizaciones, las empresas y en la vida de las personas. Dentro de los tipos de gestión está la del conocimiento, que ha dejado de ser mal usada y mal mencionada para convertirse en una técnica efectiva de gestión, que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que las personas poseen y aportan a la organización.

En Cuba la necesidad de impulsar la gestión del conocimiento en las organizaciones del sector agropecuario atrae a que proyectos internacionales se enfoquen en este tema. La presente investigación se realizó como parte del Proyecto de innovación agropecuaria local (Pial), que en su cuarta fase, intenciona el trabajo en los Sistemas de innovación agropecuaria local (Sial); de esta forma se refuerza la gestión participativa de la innovación y el desarrollo a nivel territorial. Esta propuesta toma como base las actualizaciones del modelo económico cubano y promueve los procesos de descentralización, donde las instituciones y los actores locales sean protagonistas de iniciativas para impulsar el desarrollo rural.

El Sial busca fortalecer al sistema de innovación vigente en Cuba e impulsar el desarrollo agroalimentario y local. Para ello en los municipios se crean plataformas que constituyen intermediarios en sistemas de innovación agrarias, para facilitar procesos de innovación y apoyar a procesos de aprendizaje colectivo. En este sentido el objetivo general del artículo consiste en: caracterizar la gestión del conocimiento en las plataformas multiactorales del proyecto Sial en la provincia Villa Clara.

El artículo se estructura en función de la gestión del conocimiento en las cooperativas agropecuarias, el vínculo de la gestión del conocimiento a las organizaciones agrarias, los factores que influyen en la escasa visión sobre la gestión del conocimiento en la agricultura, las necesidades y oportunidades presentes en el sector agropecuario, la



metodología empleada en la investigación y los resultados obtenidos en las plataformas multiactorales de la provincia de Villa Clara.

Se concluye con una serie de retos de la gestión del conocimiento en las organizaciones agrarias cubanas. De manera que permite a las instituciones, organizaciones y a los actores que forman parte del proceso del conocimiento identificar las principales ventajas y limitaciones del sector agropecuario en la creación, recepción y transmisión del conocimiento y ajustarlas en beneficio del desarrollo agrario.

2. La gestión del conocimiento en las organizaciones agrarias cubanas

La gestión es el proceso en virtud del cual se manejan una variedad de recursos esenciales con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Existen varios tipos de gestión: comercial, de negocios, educativa, de recursos humanos, de productos, de empresas agropecuarias, documental, de mercado, de la calidad, ambiental, gubernamental, empresarial, pública, integral, estratégica, entre otras. Las interconexiones entre estos tipos de gestión producen redes que según Bravo (2012) permite a los empresarios de nueva creación lograr economías de alcance derivadas de la utilización y distribución conjunta de insumos, servicios y otros bienes.

En este escenario resalta la importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones, la cual radica en capturar y hacer uso del conocimiento colectivo expuesto en cualquier parte de la organización: ver los procesos de esta como procesos de conocimiento; hacer de la creación de conocimiento, diseminación, actualización y aplicación (uso) en dirección de la supervivencia de la misma.

La gestión del conocimiento se centra, prioritariamente, en buscar y seleccionar de entre todos los que operan en el entorno y en lo interno de las organizaciones aquellos conocimientos clave para el desarrollo de las potencialidades y competencias fundamentales y diferenciadoras que estas requieren para su desarrollo y reconocimiento.

La Gestión del conocimiento es el proceso sistemático que utiliza el conocimiento individual y colectivo de la organización, orientado a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor en pro de obtener ventajas competitivas sostenibles y ponerlo al alcance de los diferentes agentes implicados; en otros términos, «gestionarlo».





En Cuba el proyecto PIAL no trata de reforzar la competencia de las organizaciones, sino identificar las dificultades, potencialidades y las competencias de los actores involucrados en las organizaciones agrarias para trabajar con mayor énfasis en la gestión del conocimiento

La Gestión del Conocimiento en Cooperativas Agrarias Cubanas (GCCAC) es una herramienta efectiva para localizar, recoger, organizar, clasificar, valorar, transferir y difundir, el resultado de la unión de la información disponible y las opiniones, experiencias y puntos de vista que aportan todos los integrantes de la organización, para utilizarlas en la administración, producción y distribución del conocimiento en el sector agrario cubano.

Las Cooperativas Agrarias Cubanas son organizaciones con fines económicos y sociales, constituidas voluntariamente sobre la base del aporte de bienes y derechos, sustentada en el trabajo de sus socios. El objetivo general de las cooperativas consiste en la producción de bienes y la prestación de servicios mediante la gestión colectiva, para la satisfacción del interés social y el de los socios que la conforman. Entre las formas existentes en Cuba se encuentran las cooperativas dedicadas al otorgamiento de créditos y prestación de servicios (CCS) a los productores de forma colectiva; los cuales mantienen la propiedad sobre los medios de producción fundamentales. Se centran en las cooperativas de producción agropecuaria (CPA), con propiedad colectiva sobre los medios de producción fundamentales. El sector agrícola cubano cuenta con las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC), organizaciones mixtas, –propiedad Estatal y propiedad cooperativa- formadas a partir de la unión de obreros agrícolas.

La investigación coincide con la definición de Serna (2008) cuando plantea que la gestión del conocimiento es: *el proceso a través del cual las organizaciones recopilan, sistematizan y difunden el conocimiento que les es útil para mejorar su actividad. Tanto por la amplia diversidad de fuentes y formatos en que se puede encontrar la información y el conocimiento como por la multiplicidad de actores implicados y, especialmente, por los valores y el cambio cultural que suponen, las iniciativas emprendidas en este ámbito son todavía muy incipientes en las administraciones públicas.* (Serna 2008: 120)



En Cuba se visualiza carencia de saberes y experiencias en las organizaciones que potencien el proceso de gestión del conocimiento. Es necesario que estos contribuyan a la creación, recepción y transmisión de buenas prácticas que transformen la actividad de los actores sociales.

3. ¿Cómo se vincula la gestión del conocimiento a las organizaciones agrarias?

Las organizaciones agrarias constituyen estructuras importantes para realizar una efectiva gestión del conocimiento. Su vínculo está dado por la necesidad de encaminar esfuerzos para hacer más efectivo el uso de las potencialidades inherente al conocimiento en el entorno agrario.

Nonaka & Takeuchi (1995) entienden la gestión del conocimiento desde el punto de vista individual y también desde el colectivo (Ej. Equipos de trabajo, departamentos, organizaciones, redes organizacionales, etc.), que muestra la complejidad de este proceso.

La gestión del conocimiento facilita el desarrollo de los activos del conocimiento (talento, capacidades, calificación, competencias, habilidades, etc.) que posee la organización y por tanto el accionar del sujeto dentro de ella, a fin de que pueda llevar a cabo su misión estratégica (Davenport & Prusak, 1998). Ello muestra el vínculo estrecho que tiene este paradigma con la estrategia organizacional, sin la cual sería ilógico e ineficiente plantearse un proyecto de ese tipo. A través del conocimiento se da respuesta a las nuevas demandas de cambio y mejora o necesidades históricas de cambio (García, 2006).

Así se logra mantener la calidad y el perfeccionamiento productivo, empleándose de manera intensiva las capacidades de las personas (Nonaka & Takeuchi, 1995). Su estructura incluye conceptos tales como dato, información, conocimiento y aprendizaje, entre otros. Además, permite las relaciones de colaboración entre los actores que forman parte en el proceso del conocimiento.

El control y monitoreo de los procesos produce sólo datos, los cuales no tienen significación alguna si no existen dentro de un contexto. El análisis de dichos datos, y su contextualización proporciona información, la que al ser interpretada con ayuda de la experiencia se transforma en conocimiento útil. Es decir, el término información alude a



cualquier expresión verbal, numérica, gráfica o de otro tipo que posee un significado determinado dentro de un contexto concreto, y cuyo último objetivo es comunicar algo.

En cambio, el conocimiento aporta la capacidad para actuar, en base al uso de una determinada información, por lo que se entiende que la Gestión del Conocimiento debe aportar los mecanismos necesarios para compartir información. Sólo así, será útil para otros individuos en la toma de decisiones importantes dentro de las organizaciones. En este sentido, el conocimiento es más que información y por tanto la gestión del conocimiento va más allá de la búsqueda o recopilación de la información.

De manera independiente a que la Gestión del Conocimiento es ampliamente reconocida en la literatura internacional y más recientemente en la nacional como clave de éxito, en el sector agropecuario esta disciplina no ha sido tratada con efectividad (García, 2012); incluso en América Latina y el Caribe no existen experiencias importantes en la agricultura, por lo que se demanda la ejecución de trabajos en este sector.

Una muestra de la aún insuficiente actividad investigativa en el campo de la Gestión del Conocimiento en la agricultura, son los resultados ofrecidos por un estudio bibliométrico realizado por García (2012), a partir de 286 artículos, publicados entre 2005 y 2011 en 11 revistas agropecuarias de gran impacto, editadas en varios países en el cual, sólo el 0,2 % de los artículos correspondía a investigaciones sobre esta temática en este sector, vinculadas con la Gestión del Conocimiento, existiendo un predominio de los estudios empíricos sobre los conceptuales así como de las investigaciones centradas en los aspectos sectoriales más que en las organizaciones de base.

Pese a que existe gran necesidad sobre la difusión de experiencias relacionadas con la gestión del conocimiento en el sector agropecuario García (2012), consideró que la escasa visión sobre la gestión del conocimiento en el sector de la agricultura se debe, a un conjunto de factores conexos, entre los que se destacan los siguientes:

- Los expertos radicados en los países más desarrollados en el tema tienen un mayor atractivo económico al trabajar en la industria y los servicios que en la agricultura.
- Los factores socio-psicológicos vinculados con las propias características de la población rural, la cual es más "tradicional".
- La duración del ciclo productivo agropecuario hace más complicada su aplicación.





- Las dificultades en el grado de aceptación de las tecnologías y nuevas prácticas por parte de los agricultores.
- El efecto que causan las circunstancias de incertidumbre y riesgos que rodean a la producción agrícola, asociadas a factores naturales (lluvias, sequía, temperatura, insolación, ciclos biológicos, etc.), y donde no basta con la trílogía capital-tecnología-mercado.
- La menor vinculación de los productores con ofertas de superación, debido a las presiones que origina el propio proceso productivo y a una falta de cultura al respecto.
- Como consecuencia de todo lo anterior, la muy baja publicación de trabajos sobre el tema en el sector.

Estos factores podrían indicar una resistencia al cambio; pues los agricultores tienden a rechazar las innovaciones que difieren de sus modelos tradicionales.

4. Necesidades y oportunidades presentes en el sector agropecuario en Cuba

Como fue expuesto anteriormente, la introducción de la gestión del conocimiento como paradigma en Cuba es relativamente nueva, encontrándose en pleno proceso de asimilación.

Se destaca en la literatura nacional un conjunto de rasgos que caracterizan el actual estado de la temática en el contexto cubano, y que se sintetizan a continuación:

Los estudios sobre la gestión del conocimiento han sido generalmente orientados con el fin de buscar mejoras económicas y de satisfacción al cliente en los mercados en el sector de los servicios.

Las tendencias de los estudios se han enfocado en el sentido económico -búsqueda de ventajas competitivas a partir del cambio técnico- y sociológico -identificación de la influencia de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el comportamiento del aprendizaje individual y colectivo-. En este sentido, se identifica un conjunto de presupuestos necesarios sin los cuales resulta imposible encaminar a las organizaciones agropecuarias cubanas por el sendero del éxito como organizaciones inteligentes, que son:

- Modificación de los actuales esquemas de la gestión de los recursos humanos (GRH).





- Establecimiento de una coherencia entre los procesos de formación y desarrollo de los recursos humanos, y el de ciencia y técnica con enfoque estratégico y sobre la base de los principios de la gestión del conocimiento.
- Perfeccionamiento de las estructuras organizacionales.
- Creación de una cultura organizacional.
- Incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en la gestión empresarial.

Existen oportunidades muy provechosas que pueden facilitar el establecimiento de la gestión del conocimiento en la esfera agropecuaria:

El acceso priorizado a la formación y superación de los recursos humanos de la esfera agropecuaria.

La influencia comunitaria y del trabajo participativo en los procesos de adopción y desarrollo de nuevas tecnologías y buenas prácticas se facilita la interacción agricultores–facilitadores, lo que fortalece las innovaciones de los productores. Ejemplos: Movimientos "Promoviendo la innovación de los agricultores", "Desarrollo participativo de tecnologías" y "De campesino a campesino"

Instrumentos para la asistencia técnica integral al sector agropecuario. Ejemplo: AGRO-RED facilita la asistencia técnica integral pecuaria para convertir al productor en el promotor de sus propias mejoras tecnológicas y económicas, buscando mejorar la eficiencia productiva y económica de los sistemas ganaderos (REDCIEN, 2010), y el Sistema Nacional de Extensión Agraria (SNEA), enfocado a brindar a los productores soluciones técnico-productivas, asistencia e información, acordes con sus necesidades, y elevar sus niveles de educación técnica y general, considerando las dimensiones tecnológica, socioeconómica y medioambiental.

El desarrollo de proyectos en la rama agropecuaria de amplia participación popular en las comunidades rurales. (Ej. Proyecto para la Innovación Agraria Local).

5. Metodología y Resultados

El proyecto PIAL impulsa la creación de un "entorno territorial innovador", supone la formación de los actores locales y a su vez, el fomento de su creatividad en la búsqueda de soluciones que contribuyan al desarrollo municipal. En este sentido resulta esencial



incorporar un enfoque integral del desarrollo con dimensiones económicas, productivas, ambientales y socioculturales en las estrategias de desarrollo integral y los proyectos. Incorporar este modelo requiere de competencias precisas y descansa en el aprendizaje experiencial y/o la socialización de las "mejores prácticas" como guía para la acción.

La Gestión del conocimiento y la comunicación constituye una de las líneas de proyección del proyecto en función de lograr el desarrollo agropecuario. En este sentido, como parte del eje de Gestión del Conocimiento en Villa Clara una de las provincias donde actúa el PIAL, se elaboró un cuestionario para diagnosticar el proceso de gestión del conocimiento y su contribución al desarrollo agropecuario.

En esta primera etapa el diagnóstico de las plataformas de gestión multiactorales² estuvo dirigido a conocer: qué actores e instituciones gestionan el conocimiento, con qué conocimiento cuentan, la evaluación sobre el proceso de gestión del conocimiento en los SIAL, los registros o archivos de experiencias, quiénes lo poseen o recepcionan, las vías para divulgar el conocimiento y qué nivel de satisfacción de las necesidades presenta el sector agropecuario en Villa Clara, en relación a la gestión del conocimiento.

El diagnóstico es de gran importancia porque permite indagar y evaluar el proceso de gestión del conocimiento en la provincia de Villa Clara, identificar los tipos de conocimientos que necesita el sector, los temas en lo que les interesa capacitarse y quiénes son los que utilizan y aplican los conocimientos generados para el sector. Fueron encuestados 25 miembros de la plataforma multiactoral de gestión de los municipios: Santo Domingo, Placetas, Manicaragua, Camajuaní, Santa Clara y Quemado; seis de los siete en los que actúa el PIAL en la provincia de Villa Clara. Fueron encuestados 18 mujeres y siete hombres que representan el 79 y el 21% del total, respectivamente. Las edades oscilan entre 26 y 62 años, identificándose tres jóvenes en el rango de 15-30 años, 10 adultos en el rango de 31-50 años y 12 adultos mayores con 51 o más años.

Las ocupaciones de los participantes en la plataforma son: profesores (36%), ingenieros (20%) y funcionarios ideológicos (20%), los técnicos medios que representan el 16% y productores el 2%. Por tanto, la plataforma en la provincia representa mayoritariamente

² Espacio de concertación y articulación de actores y grupos de innovación, donde se concilian intereses, agendas, políticas, programas y acciones concretas, que responden y enriquecen las estrategias municipales de desarrollo. SIAL (2015)



con un 36% los Centros Universitarios Municipales (CUM-UCLV MES), luego la ANAP que representa el 16%, la AMPP y la FMC están representados en un 8%, mientras que la ACTAF, Ministerio de la Agricultura (MINAG), CAM están representados respectivamente en un 4%. Los encuestados con mayor cantidad de años de experiencias en estas instituciones y organismos están entre los 11 y 15 años que representan el 20% del total.

Los actores o instituciones que en mayor medida gestionan el conocimiento en la provincia Villa Clara son: las Empresas Agropecuarias con un 72%, las Universidades o Sedes Universitarias con 68%, el Citma 64%, la Anap con 60%, las cooperativas con 52%. En esta tarea no constituyen actores punteros los campesinos, el Minag, los gobiernos municipales ni los institutos de investigación, ya que representan menos del 50 % del total. Los campesinos con 48%, el Minag y los gobiernos municipales con 44% respectivamente y los institutos de investigación con 36 %. No obstante, los que logran su objeto hacia la gestión no lo cumplen equitativamente en todos los municipios. Por ejemplo, el municipio de Manicaragua no refleja en los resultados el papel protagónico el Citma.

Las universidades de la provincia no solo gestionan el conocimiento, además constituye la institución que genera, en mayor medida, el conocimiento; representada así por el 76% de los encuestados. También son reconocidos los Centros universitarios municipales como instituciones con protagonismo en la gestión del conocimiento; sobre todo en los municipios Placetas y Santo Domingo. El Citma e Institutos de investigación (Inca, Inivit, Centro Experimental del Café, Ibp, Ciap, Estación de pasto y forrajes) son reconocidos por los miembros de la plataforma como generadores de conocimiento para el sector agropecuario con un 48 %. En menor medida se identifica el campesino como sujeto que genera conocimiento con el 36%.

Los tipos de conocimientos generados para el sector agropecuario del municipio hasta ahora se dirigen principalmente en el saber hacer, experiencias y habilidades de campesino a campesino (80%), luego desde las Metodologías e Innovaciones (60%) y las tecnologías (40 %). Es por ello que las vías para la divulgación del conocimiento en el sector son; la interacción campesina a campesino y mediante capacitaciones (80%) y talleres (64%). Esto demuestra que la interacción cara a cara entre productores y los intercambios con especialistas contribuye a la obtención (gestión) de conocimientos





para el desarrollo agropecuario. En este sentido, es necesario potenciar la elaboración y distribución de manuales, folletos, libros y los medios de comunicación para transmitir el conocimiento y el saber, o incrementar los cursos y superaciones en las asambleas de los asociados y los encuentros de las juntas directivas de las organizaciones cooperativas.

Se identifican brechas en los registros de experiencias. Los encuestados evalúan el registro y archivo de experiencias e innovaciones por parte del sector agropecuario como buena y regular. Sin embargo, el 24 % desconoce de estos resultados y no responde, y el 4 % evalúa de mal el proceso.

Son los campesinos (68%), universidades (60%) y cooperativas (56%) quienes divulgan los conocimientos fundamentalmente. A pesar de las capacitaciones no se aprecia el resultado en la satisfacción de la población y no se generalizan los conocimientos, por tanto, lo que no se generaliza no satisface. Se necesita convocar a los especialistas con los que cuentan los municipios e incorporar a más agricultores ya que no se abarcan todas las líneas del conocimiento y necesidades de los productores. El sector productivo hoy requiere de superación y capacitación en diferentes temas, necesita mayor información por parte de los actores y mayor compromiso.

Aún existen varias necesidades por satisfacer. El sector agropecuario no cumple con todos los objetivos que se traza y no se generalizan los resultados. Los conocimientos generados son insuficientes e ineficientes. La GC requiere de un trabajo sistemático, organizado y de retroalimentación. Es necesario que los productores se nutran de la ciencia y la tecnología para producir y se acerquen a ella. Pero de igual forma es necesario que las principales instituciones o sujetos que generan conocimiento para el sector se acerquen a las organizaciones agrarias y a los productores. Este acercamiento debe estar nutrido de métodos novedosos, atractivos, prácticos, precisos, colectivos; que permitan que en menor tiempo los productores se constituyan en verdaderos receptores y ejecutores de los conocimientos. También es imprescindible que las organizaciones, organismo y empresas faciliten la transmisión y comunicación del conocimiento generado para el sector agropecuario.

En el municipio de Manicaragua los temas en los que necesitan capacitación están dirigidos a la producción de cultivos varios en la utilización de semillas y clones, la





seguridad biológica, sanidad vegetal y la utilización de los suelos. En el municipio de Quemado: semillas que se ajusten al territorio, manejo sostenible del ganado menor y la agroecología. En Camajuaní: agroecología, adaptación y mitigación del cambio climático, preparación del suelo. En Placetas: gestión del cambio, cómo los jóvenes pueden desarrollar el sector agropecuario con las nuevas tecnologías, transferencias de tecnologías, plagas y enfermedades, manejo del cultivo, nuevas tecnologías, género, sanidad vegetal y suelo. Y en el municipio de Santa Clara: conocer nuevas técnicas y nuevas variedades, cambio climático, que enseñen a hacer proyectos de desarrollo local, suelos y abonos orgánicos, sanidad vegetal, agroecología, semillas, uso adecuado de abonos orgánicos, producción de semillas, agro técnica en general, mecanización agrícola, trabajo y salario, economía y planificación, genética, pastos y forrajes.

La aplicabilidad del conocimiento en el municipio es evaluada de buena (52%), los campesinos (80%) y las cooperativas (68%) son quienes utilizan y aplican el conocimiento fundamentalmente. Las principales ventajas que presenta el sector agropecuario en la aplicación del conocimiento son:

- aumento de la producción, mayor eficiencia y productividad,
- mejores resultados,
- los municipios poseen productores con capacitaciones y experiencias en técnicas agropecuarias y especialistas capacitados,
- se amplía y se extiende el conocimiento,
- la existencia de fincas ligadas a la investigación e instituciones que en su misión está la gestión del conocimiento,
- entidades que participan e implementan el conocimiento,
- la unidad entre los actores que conforman la plataforma,
- presencia de buenos suelos, maquinarias, colectivo completo, financiamientos lo que beneficia a la alimentación de la población.

En cuanto a las limitaciones los municipios presentan brechas que frenan la gestión del conocimiento. En este sentido, el proceso del conocimiento no tiene un carácter sostenible:

- Ausencia del personal que atiende la ciencia y pueda lograr sistematizar la gestión





- Hay barreras en la difusión del conocimiento, no se transmiten a otros ese conocimiento, no se aplica lo aprendido
- No todos los beneficiados poseen interés para participar en las experiencias y apoderarse del nuevo conocimiento
- No se convoca lo suficiente, no se tiene en cuenta el conocimiento como un proceso
- El por ciento de capacitación y nivel cultural de las juntas directivas es bajo
- Tecnología
- Falta de intencionalidad de organizar y preparar la Gestión del Conocimiento
- No se realizan las gestiones necesarias para la obtención del conocimiento para obtener los alimentos

Existe una similitud en las respuestas sobre los tipos de conocimientos y los temas en los que requieren capacitaciones entre ellos están: Dirección, Gestión Empresarial, Agropecuario, cultura del campesinado, tecnologías, prácticas agroecológicas, manejo sostenible, nuevas variedades, técnicas agropecuarias, nuevas experiencias, adaptación y nutrición del cambio climático, capacitación sobre género, conocimientos prácticos y el cómo aplicar las técnicas, genética, semillas, pastos y forrajes. Se propone lograr una estrategia que atraiga a los jóvenes al sector como relevo de los actuales productores y potencial para aprovechar las nuevas tecnologías y probar métodos, técnica y tecnologías que se adapten a las condiciones del territorio.

6. A modo de conclusiones. Retos de la gestión del conocimiento en las organizaciones agrarias cubanas.

Los resultados de la investigación apuntan hacia la existencia de una ineficiente gestión del conocimiento en las organizaciones agrarias cubanas. Los principales retos se manifiestan en las distintas etapas del proceso: creación, transmisión, recepción y aplicación del conocimiento.

En tal sentido, se considera que debe existir una correspondencia entre teoría y práctica; expresada en el vínculo del conocimiento generado por los centros de investigación y el saber hacer de los productores y productoras. Las plataformas deben constituirse como principales actores en el registro y archivo del conocimiento generado a partir de las prácticas.





Deben establecerse vías novedosas, prácticas, participativas para la transmisión y difusión del conocimiento, donde el productor sea el principal protagonista; pues constituyen las organizaciones cooperativas y campesinos los principales receptores.

El protagonismo juvenil en la gestión del conocimiento debe potenciarse; constituyen la fuerza de trabajo esencial para lograr la sostenibilidad de las organizaciones cooperativas en función del desarrollo agrario cubano.

La comunicación del conocimiento generado debe basarse en un modelo desarrollador. Teniendo en cuenta la retroalimentación necesaria entre los miembros de la plataforma multiactoral; el co-aprendizaje debe ser el método esencial en la gestión del conocimiento.

7. Bibliografía

Bravo, Saulo (2012) *Incubadoras de empresas, creación de empresas y redes sociales*. Universidad de Sevilla. **Accesible en:** <https://idus.us.es/>

Bunge, Mario. "Concepciones de Bertrand Russell sobre el conocimiento humano". *Revista de Filosofía, Ciencia y Sociedad*. Instituto de Estudios Filosóficos. **Año. 1. N° 1, 1988. Accesible en:** <http://www.sisbib.unmsm.edu.pe>

Davenport, T. & Prusak, I. (1998). "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", Harvard Business School Press.

Diouf, J. (2009) "Discurso Reunión de Alto Nivel sobre la Seguridad Alimentaria para Todos". Madrid, 26-27 de enero de 2009 **Accesible en:** http://www.fao.org/spanish/dg/2009/2627_january2009.html.

García, O. (2006). "Gestión de conocimientos sobre el agua: metodología para su perfeccionamiento. Empresa pecuaria majibacoa". Tesis de Maestría. CULT. MES.

García, O. (2012). "Generalidades sobre la Gestión del Conocimiento en las organizaciones agropecuarias". Documento mecanografiado pendiente a publicación. Universidad de Las Tunas. Cuba

Newman, V. (1997). "Redefining knowledge management to deliver competitive advantage". *Journal of Knowledge Management*. Vol. 1, N° 2, 123-132.





- Nonaka, I. & Takeuchi H. (1995) "The Knowledge Creating Company". Harvard Business Review, 96-104
- Pecorino, Philip. *Introduction to Philosophy. Chapter 5: Epistemology. Types of knowledge.* **Accesible en:** <http://www.qcc.cuny.edu>
- Portal de Negocios y Finanzas (PYMEX). *¿Qué es el conocimiento intuitivo?* **Accesible en:** <https://pymex.com>
- Porto, Benjamín (2010). "Innovación tecnológica y externalización de procesos de conocimiento". Revista Universidad de Vigo. *Revista Internacional de Organizaciones* (RIO) N° 5, Diciembre 2010, 55-73. **Accesible en:** <http://www.revista-rio.org>
- REDCIEN.** (2010) "Transferencia de tecnología en la ganadería bovina". Resultados de la Ciencia en Cuba. Programas Nacionales de Ciencia e Innovación Tecnológica. Instituto de Ciencia Animal (ICA). La Habana Código: 00800082. [En línea] noviembre 2002 Accesible en: <http://resultados.redciencia.cu>
- Rodríguez-Fernández, Rosa María, et al. (2010) "Red de conocimiento para el desarrollo agroalimentario, vinculando el conocimiento científico y tradicional en el municipio Mayarí, Cuba". *Ciencias de la Información*, vol. 41, N° 3, 29-37. **Accesible en:** <http://cinfo.idict.cu>
- Serna, Miquel Salvador (2008). "Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: ¿están cambiando las reglas del juego?" *Revista Internacional de Organizaciones* (RIO) N° 1, Diciembre 2008, 109-127. **Accesible en:** <http://www.revista-rio.org>
- Sistema de Innovación Agropecuaria Local (SIAL), (2015). "Hacia un enfoque participativo en la gestión del desarrollo". La Habana, Cuba.
- Zepeda, Roberto (2015). Conocimientos intuitivo, religioso, empírico, filosófico y científico. Definición, características y relevancia. **Accesible en:** <https://www.gestiopolis.com>