

## **Gestión del gobierno local con apoyo en el conocimiento y la innovación. Lecciones aprendidas en Yaguajay, Cuba**

### **Local Government Management Supported by Knowledge and Innovation. Yaguajay Municipality's Lessons**

Dra C. Sinaí Boffill Vega<sup>1</sup>, Dr C. Rafael Reyes Fernández<sup>1</sup>, M Sc. Carlos Calcines Díaz<sup>2</sup> e Ing. Carlos Luna Piedad<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Centro Universitario Municipal de Yaguajay, Cuba. [sinaib@uniss.edu.cu](mailto:sinaib@uniss.edu.cu)

<sup>2</sup> Dirección de Economía y Planificación en Yaguajay, Cuba

<sup>3</sup> Dirección de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales de Yaguajay, Cuba

---

#### **RESUMEN**

Cuba reconoce la necesidad de reforzar el desarrollo local como una importante vía para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de sus municipios. El VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) define la política, estrategia e instrumentos que devienen en una concepción diferente del desarrollo local dentro del proceso de actualización del modelo económico cubano. Sin embargo, los resultados de las iniciativas de desarrollo local en el país, demuestran que aún existen barreras que limitan la ejecución exitosa de los proyectos que se logran implementar. Es propósito de este artículo reflejar la experiencia de la iniciativa local de Yaguajay, Cuba, donde el gobierno local ha sido agente central de la estrategia formulada e implementada en el territorio y donde el Centro Universitario Municipal se ha convertido

en un aliado estratégico en ese objetivo. Actualmente el municipio trabaja por impulsar un Programa Integral de Desarrollo Municipal hasta el año 2020, el cual tiene como antecedente el modelo de gestión basado en el conocimiento y la innovación, fruto de la experiencia del denominado Proyecto Yaguajay. Dicho Programa presenta dificultades para su puesta en marcha definitiva; sin embargo, se identifican un grupo de acciones que puede desarrollar la institución universitaria con vistas a su correcta instrumentación.

**Palabras clave:** gestión, gobierno local, conocimiento, innovación, desarrollo local

---

## **ABSTRACT**

Cuba recognizes the need to reinforce local development as an important access for contributing to the improvement of life conditions in municipalities. The VI Congress of the Communist Party of Cuba (PCC) defines the politics, strategy and instruments that constitute a different conception of local development within the updating process of the Cuban economic model. However, results of the initiatives on local development in the country demonstrate the existence of barriers that limit a successful execution of the implemented projects. This research's purpose is to show the experience of the local initiative in Yaguajay municipality, Cuba, where local authorities has been central agent of strategy implemented in this territory and where the Municipal University Center has become a strategic ally for his purpose. This program has difficulties for its final and definitive implementation; nevertheless, a group of actions that can develop in the university institution with a view to its correct instrumentation were identified.

**Key words:** Management, local authorities, knowledge, innovation, local development

---

## INTRODUCCIÓN

La gestión de la administración pública es determinante en la búsqueda del desarrollo local (DL) y los gobiernos desempeñan un papel protagónico en la gestión de su propio desarrollo. En el contexto local, la gestión del conocimiento y la innovación fortalecen el rol de la administración pública, pero ello exige cada vez más una decidida voluntad política para su aplicación, junto a nuevos enfoques de gestión.

La administración pública en Cuba está formada por los órganos de gobierno y de la administración a los diferentes niveles -lo que incluye un sector público-. Se concibe dentro del sistema de dirección de la sociedad cubana, lo que hace muy fuerte su funcionamiento (Lazo Vento, 2002). Es decisiva en la economía del país, pues debe lograr que integralmente funcione con eficiencia, eficacia y suficiente flexibilidad para reaccionar ante los cambios del entorno. Responde a los intereses de toda la sociedad, para cumplir los objetivos supremos del desarrollo con equidad y justicia social.

A nivel local, está presidida por la Asamblea del Poder Popular como máximo órgano de gobierno, y descansa su labor de dirección en los Consejos de Administración y las direcciones administrativas, las cuales planifican, organizan y controlan de conjunto el proceso en función de las prioridades del territorio y de acuerdo a las indicaciones nacionales.

La gestión de la administración pública local requiere no sólo avanzar en la modernización de sus estructuras, adquisición de infraestructura tecnológica y acometer cambios que cristalicen en un nuevo esquema de relaciones con los ciudadanos y las empresas, sino también impulsar la introducción de dichos cambios en la sociedad. Debe crear un ambiente propicio para el desarrollo de una cultura de innovación y participación social para la solución de los problemas donde intervengan disímiles disciplinas y tecnologías.

Los gobiernos locales tienen además el reto de diseñar y utilizar sistemas de gestión capaces de fomentar las políticas científicas y de conocimiento que le permitan avanzar hacia un desarrollo que conjugue el crecimiento económico, la equidad y la

sostenibilidad del desarrollo (Boffill, 2014). En este artículo se pretende reflejar la experiencia de la iniciativa local de Yaguajay, Cuba, donde el gobierno local ha sido agente central de la estrategia formulada e implementada en el territorio, con el Centro Universitario Municipal (CUM) como aliado estratégico. Actualmente el municipio trabaja por impulsar un Programa Integral de Desarrollo Municipal hasta el año 2020, el cual tiene como antecedente el modelo de gestión basado en el conocimiento y la innovación, fruto de la experiencia del "Proyecto Yaguajay".

## **DESARROLLO**

### Modelo de gestión para contribuir al desarrollo local

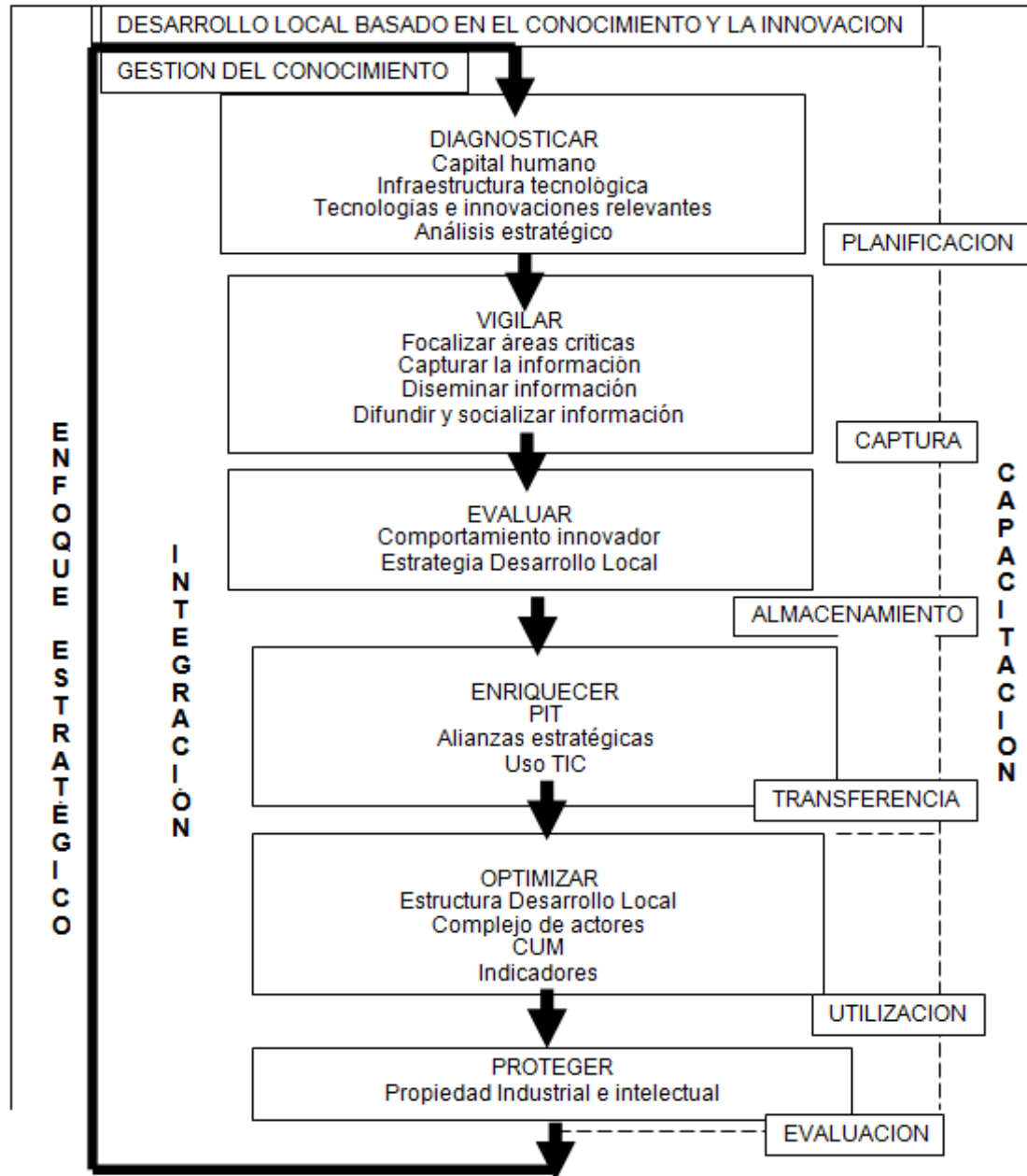
El territorio que se encamine por el DL tiene que incorporar la gestión del conocimiento dentro de sus procesos prioritarios para descubrir el conocimiento relevante que Lage (2013) califica: colectivo, combinatorio, concreto, local y tácito; y además, debe generar alternativas de enlace a la inteligencia local en torno a temas de significación y relevancia social, ambiental, económica y productiva con otros agentes externos donde se ha acumulado experiencia práctica e intelectual sobre los temas relevantes para el entorno local de desarrollo.

El gran desafío para los líderes locales actuales es que los diferentes actores en la localidad estén motivados a cooperar y encontrar vías para avanzar hacia acuerdos y pactos más equitativos y eficaces. Esto conlleva a la implementación de modelos de gestión más participativos, con enfoque de sistemas y con el conocimiento como valor agregado, independientemente del modelo de gestión o de iniciativa de DL de que se trate (Boffill et al. 2014 )

La autora principal de este trabajo propone un modelo de gestión con apoyo en el conocimiento y la innovación (Boffill, 2010) para contribuir al DL en los municipios cubanos. Dicho modelo integra diferentes enfoques en un modelo dinámico y flexible, concebido como un todo único y en sistema. Parte de aceptar el liderazgo del gobierno al establecer políticas públicas que expresen claramente la utilización del conocimiento,

la ciencia, la tecnología y la innovación como principales puntos de apoyo en la implementación de la estrategia de DL (Fig. 1).

Fig 1. Modelo de desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación



Fuente: (Boffill, 2010)

El objetivo general del modelo consiste en apoyar el proceso de toma de decisiones de los gobiernos en los municipios cubanos, para contribuir al DL. Su concepción descansa en las notables capacidades y reservas de conocimiento y capital humano

que ha creado la obra de la Revolución cubana, donde el Consejo de Administración Municipal (CAM) y las organizaciones del municipio deben estar comprometidos con los resultados que genere.

En el modelo resulta trascendental la coherencia en la participación de los actores, pues la gestión del conocimiento y la innovación (GCI) presuponen hoy día colaboración, estimular alianzas estratégicas, formar redes en un esfuerzo coordinado de los múltiples actores que cobran vida en el contexto local. La vinculación de las organizaciones del municipio con las universidades y centros de investigación, posibilita estructura, desarrollar y acelerar los flujos de conocimientos para asimilar la transferencia de tecnologías y conocimientos.

Constituye un instrumento metodológico que concibe entre sus procedimientos el diagnóstico general del municipio -este incluye el inventario de las tecnologías e innovaciones generadas o aplicadas en el territorio-, el diseño de la estrategia de DL como punto de partida, la concepción de proyectos que tributen a esta, la propuesta y fundamentación de estructuras a nivel de gobierno para la vigilancia local y la retroalimentación del proceso de gestión con énfasis en el grupo gestor *ad hoc*, así como la propuesta de indicadores para medir el avance del territorio. Del mismo modo, el modelo contempla una taxonomía y un índice que mide la intensidad innovadora en un municipio.

Para la implementación del modelo la autora defiende que el DL debe ser el "traje a la medida" resultante de las especificidades de cada territorio, imposible de copiar ni trasplantar; donde se deberán considerar las premisas, características y principios que fundamentan su aplicación.

Para valorar las principales cualidades del instrumento metodológico desarrollado, se aplicó en Yaguajay un cuestionario a 12 miembros del CAM, donde se utiliza una escala Likert de cinco categorías, en la cual una valoración máxima de cinco (5) puntos representaba la total conformidad con el planteamiento expuesto, y una valoración mínima de un (1) punto, lo contrario (total desacuerdo). Los resultados del procesamiento del cuestionario se resumen en la Tabla 1, y demuestran la factibilidad

de aplicación del modelo general y la asimilación de los procedimientos y recomendaciones en la práctica ([Tabla 1](#)).

**Tabla 1. Resultados de la valoración del instrumento metodológico**

Cualidades	Promedio
Cumplimiento de los principios generales en que se sustenta el modelo y los procedimientos, recomendaciones y herramientas	4,28
Cumplimiento del objetivo general en que se sustenta el modelo general y los procedimientos asociados	4,75
Impacto del modelo general y los procedimientos en el municipio	4,44

Además de la valoración positiva de los miembros del CAM con respecto al modelo diseñado, resultó necesario conocer la percepción de la población sobre los cambios producidos en el municipio desde su aplicación. En la investigación participa el 56,2 % de los consejos populares, que abarcan tanto a comunidades urbanas como rurales y montañosas. Ello permitió la valoración integral del municipio. Los resultados de la dinámica de grupo aplicada muestran opiniones similares a las emitidas por los miembros del Consejo Técnico Asesor y delegados encuestados ([Tabla 2](#)).

La implementación del modelo en el período comprendido entre los años 2005 hasta 2010 mostró cambios positivos del comportamiento innovador y de la gestión del conocimiento, asociados a indicadores sociales. Por otra parte, no sólo aumentó la cantidad de proyectos, sino también su diversificación. Antes de la aplicación del modelo, los proyectos sociales representaban el 78,5 % del total y una vez que comienza su implementación, se establece un balance entre los proyectos sociales (38,5 %), ambientales (15,4 %) y los productivos (46,1 %).

La economía del territorio mostró una pérdida en la dinámica de su desarrollo antes de la implementación del modelo, concentrada entre los años 2000 y 2004. En ello incide principalmente la paralización de tres centrales azucareros que contribuían con el 60 % de la producción mercantil total del territorio.

Sin embargo, a partir del año 2004 comenzó su recuperación paulatina con mejoras en los resultados económicos, que reflejan un incremento de la producción mercantil en el año 2009 de un 134 % respecto al 2004 (Calcines, 2009). En estos resultados influye,

sin dudas, la aplicación del modelo; pero no es posible cuantificar totalmente su efecto en el crecimiento económico del municipio.

**Tabla 2. Resultados de la dinámica de grupo aplicada en 9 consejos populares de Yaguajay**

GCI	Fortalezas	Debilidades	Sugerencias
La Loma	-Identificación de las necesidades en el diagnóstico -Proyectos comunitarios -Mayor capacitación -Desarrollo social con los proyectos	-Pocos empleos jóvenes -Falta más divulgación en la base -Pobre desarrollo económico -Sostenibilidad de los proyectos	-Mayor divulgación acciones locales -Motivar a toda la comunidad a participar -Crear nuevas fuentes de empleos atractivos
Meneses	- Diagnóstico participativo -Ferias populares -Participación - Papel de la universidad en la formación	-Difícil acceso al turquino -Pocos empleos jóvenes -Falta divulgación -Sostenibilidad de los proyectos	-Mejorar transportación -Mayor divulgación -Crear nuevas fuentes de empleos atractivos
Seibabo	- Diagnóstico -Integración factores -La población ha tenido que elevar el nivel de responsabilidad y compromiso	-Falta más divulgación en la base -Pocos empleos jóvenes	-Fortalecer el trabajo del delegado -Crear nuevas fuentes de empleos atractivos -Mayor divulgación
Venegas	-Ferias populares -Participación popular -Integración factores -Mejora de los viales -Diagnóstico participativo	-Pocos empleos jóvenes -Lento desarrollo económico	-Crear nuevas fuentes de empleos atractivos
Jarahueca	- Identificación de las necesidades en el diagnóstico -Ferias populares -Integración factores - Formación de R. Humanos -Desarrollo social	-Pocos empleos Bajo desarrollo económico	-Crear nuevas fuentes de empleos atractivos
Perea	- papel de la universidad en la formación -Integración factores -Ferias populares - Identificación clara de las necesidades en el diagnóstico	-Falta más divulgación en la base -Bajo desarrollo económico	-Fortalecer el trabajo del delegado como líder de la comunidad
Iguará	- Oportunidades para el desarrollo personal - Rol de la universidad en la formación -Proyectos sociales	-Pobre participación en proyectos -Bajo desarrollo económico	-Motivar a toda la comunidad a participar -Mejorar condiciones de transporte -Mayor divulgación
Turquino I	-Identifican problemas -Ferias populares -Mejora de los viales -Mejoran condiciones círculos sociales -Desarrollo social -Proyectos productivos	-Difícil acceso al turquino -Pocos empleos jóvenes -Bajo desarrollo económico	-Fortalecer el trabajo del delegado -Motivar a toda la comunidad por la capacitación permanente -Mejorar transporte
Turquino II	-Ferias populares -Mejoran condiciones círculos sociales -Mejoría red eléctrica -Proyectos productivos	-Difícil acceso al turquino -Pocos empleos jóvenes	-Fortalecer el trabajo del delegado como líder de la comunidad -Mejorar condiciones de transporte



En Yaguajay, la información examinada por la Oficina Municipal de Estadística y la Dirección Municipal de Economía y Planificación, no contempla las producciones de establecimientos provinciales (la mayoría), por lo que se enmascara la magnitud real del crecimiento económico en el municipio. Ello imposibilitó seleccionar indicadores económicos -de los que contempla el sistema estadístico en un municipio- para evaluar la influencia de la implementación del modelo.

#### Programa Integral de Desarrollo Municipal en Yaguajay

Yaguajay está situado al norte de la provincia de Sancti Spíritus y constituye la cabecera municipal. Posee una extensión actual de 1 032,3 km<sup>2</sup>. Cuenta con 65 asentamientos poblacionales (53 rurales y 12 urbanos) distribuidos en 16 consejos populares, y la población total asciende a 56 004 habitantes. Los recursos laborales en el sector agropecuario representan el 53 % de la población. El 60 % de la fuerza de trabajo sobrepasa los 42 años de edad y hay muy pobre incorporación de jóvenes en este sector, lo que amenaza, a corto plazo, el relevo laboral.

Partiendo de la necesidad de inducir un desarrollo armónico del territorio vinculado con el plan de la economía, se propone en Yaguajay la elaboración e implementación del Programa Integral de Desarrollo Municipal (en lo adelante PIDM). Éste se proyecta hasta el año 2020 y concibe todas las inversiones necesarias a partir de las demandas de los diferentes organismos y sectores de la economía para dar respuesta a las líneas estratégicas de desarrollo del municipio: producción de alimentos, desarrollo de la industria local, formación y capacitación de actores locales, fortalecimiento de la cultura local y desarrollo del turismo rural y de naturaleza.

En su elaboración se tiene en cuenta un amplio estudio bibliográfico que puntualizó, entre otros aspectos, en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2011), la estrategia de desarrollo municipal de períodos anteriores, el ordenamiento ambiental y territorial con que se cuenta en el municipio, así como informaciones ofrecidas por las instituciones locales y nacionales que permiten precisiones y

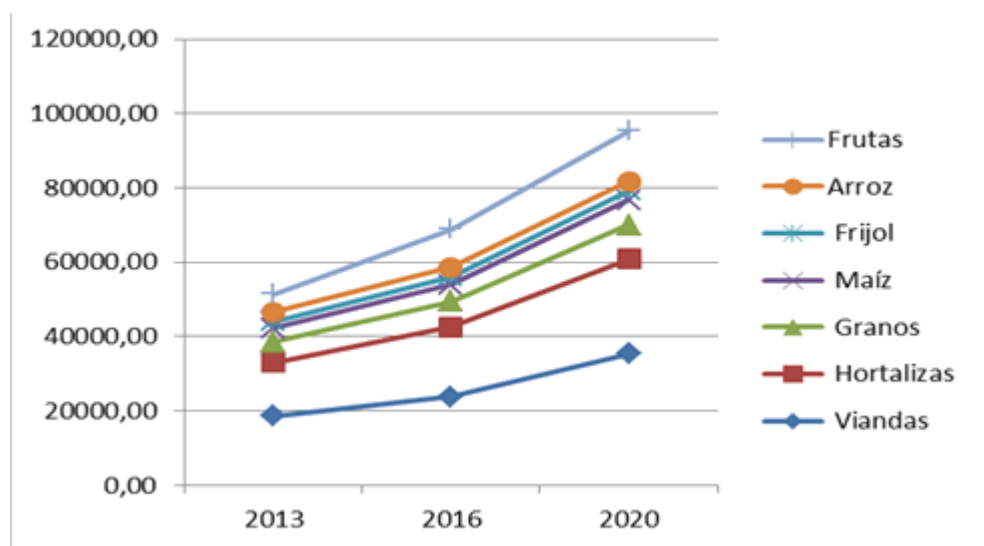
correcciones para que este se convierta en una herramienta de trabajo estratégica, insustituible para el desarrollo del territorio.

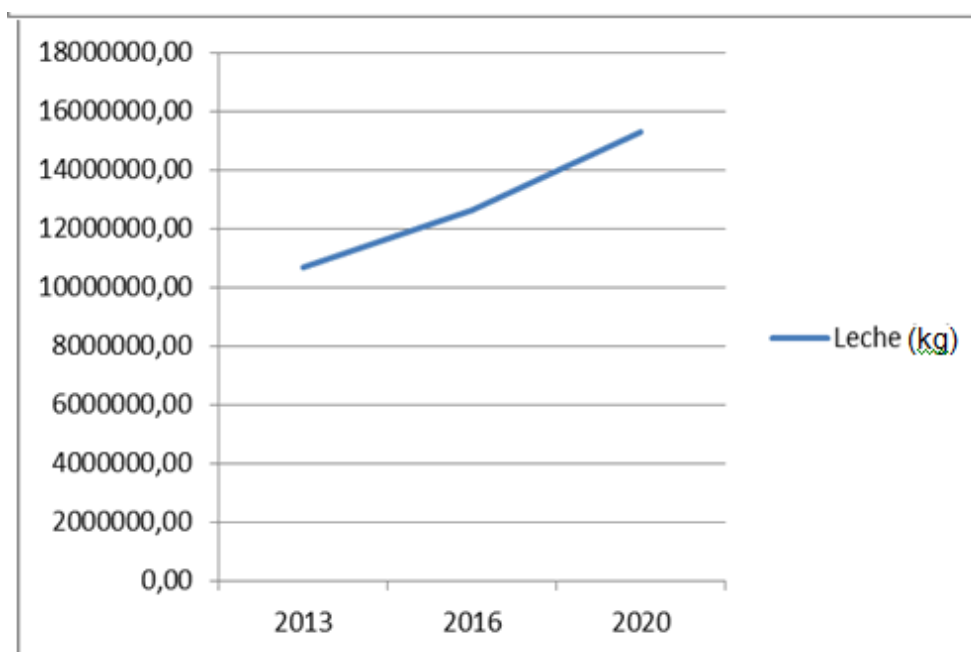
La primera versión del PIDM de Yaguajay fue discutida y aprobada en la Asamblea Municipal del Poder Popular y presentada al Ministerio de Economía y Planificación en marzo de 2013. Ello permitió que se aprobaran en Economía y Planificación de Sancti Spíritus las inversiones contenidas en él para el año 2014.

No obstante, aún se trabaja en la versión final del documento que ha sido, y es, objeto de estudio sistemático por el grupo de DL del gobierno en el municipio. El programa exige su análisis exhaustivo y permanente como garantía de las acciones que se implementarán, una vez aprobadas.

El PIDM en Yaguajay complementa el sistema o modelo de gestión con que se opera en el territorio. Su finalidad es empoderar al municipio y lograr su desarrollo progresivo y sostenible sobre la base de las líneas estratégicas definidas, que considere tanto la comercialización de productos a partir de la venta en frontera como la satisfacción de las necesidades de alimentos de la población ([Fig. 2](#)).

**Fig. 2. Producción estimada de alimentos para Yaguajay en el período 2013-2020**





Hasta el momento, el PIDM contempla 33 proyectos y/o inversiones de los diferentes organismos. Sobresalen por su magnitud e importancia los que se reflejan en la [Tabla 3](#)).

Actualmente se trabaja por erradicar algunas debilidades que aún subsisten en el programa, para su presentación final. El PIDM todavía no logra reflejar suficientemente la integralidad de las inversiones con todos los organismos, independientemente del nivel de subordinación de las entidades. Se adolece también de la proyección de inversiones para el desarrollo de la minindustria que permita el procesamiento de vegetales y frutas en exceso en los picos de cosecha, aunque ya hay proyectos en proceso de elaboración.

Asimismo, no está suficientemente reflejado el canal de retorno para visualizar el tiempo de recuperación de estas y se detecta la ausencia de la dimensión del balance de energía donde se evidencie cómo impactan los proyectos en esta variable.

<b>Tabla 3. Resumen de los proyectos e inversiones de mayor envergadura en Yaguajay</b>			
Proyecto	Inversión (CUC)	Financista	Institución ejecutora
Programa ganadero vacuno	67550.30	MINAG	Empresa Pecuaria Venegas
Producciones de derivados de leche de búfala.	67 000.00 (Euros)	GEF/PNUD	Empresa Agropecuaria Obdulio Morales
Programa porcino	5 000.00	MINAG	Integral Porcino Carbó
Incremento de la producción de carbón para la exportación en Yaguajay	124,220.00	PNUD	Empresa Agropecuaria Obdulio Morales
Programa Agricultura Urbana y Suburbana	92,385.00	MINAG	Granja Urbana
Desarrollo turístico del Parque Nacional Caguanes	82,626.00	IMDL	Parque Nacional Caguanes
Producción y comercialización de flores finas	30 625.00	IMDL	Empresa Prov. de flores
Centro científico recreativo La Picadora	74,500.00	PRODEL/ COSUDE	CCS
Rescate de tradiciones culturales en la montaña	45 000.00	PRODEL/ COSUDE	Organo de Montaña Bamburanao
BASAL	60,000.00	GEF/PNUD	Oficina Manejo Integrado Costero
Centro de creación de capacidades del CITMA	2000.00	GEF/PNUD	Oficina Manejo Integrado Costero
Reanimación de la industria de materiales en el municipio	42 911,57	PRODEL/ COSUDE	Fábrica de bloques" La Victoria" /PROMAC
La tierra del Pelú y Naranja Blanca	30,809.65	PRODEL/ COSUDE	Casa Cultura Mayajigua/ Dirección Municipal de Cultura
Fortalecimiento de las capacidades de gestión integral en las comunidades Simón Bolívar y Júcaro con enfoque de género	17,522.94	PRODEL/ COSUDE	Filial Universitaria Municipal "Simón Bolívar" de Yaguajay (MES)
Creación de un Banco de Semilla en el Plan Turquino Bamburanao	40,341.14	PRODEL/ COSUDE	Organo de Montaña Bamburanao/ MINAG
(BIOMAS/CUBA-II etapa)	45,000.00	GEF/PNUD	EPPF Indio Hatuey-Gobierno Yaguajay
Fuente: Elaboración propia, a partir del (PIDM, 2013)			

Se hace necesario reflejar en la versión definitiva del PIDM la relación entre los proyectos y los indicadores que medirán con visión prospectiva el avance del municipio. Del mismo modo, incluir un programa de comunicación social para la divulgación de las inversiones y proyectos del PIDM, para que todas las instituciones, trabajadores y población en general, tomen conciencia y compromiso con los resultados que se alcancen.

De igual modo, el PIDM debe considerar la proyección de la energía renovable y la incorporación de fuerza de trabajo al proceso de creación de productos, bienes y servicios dada la compleja situación demográfica y los niveles de emigración de la fuerza de trabajo del municipio hacia los polos turísticos Cayo Santa María y Cayo Coco.

Sin embargo, no sólo existen debilidades en las cuales el municipio tiene que trabajar, existen también amenazas externas que atentan contra el desarrollo exitoso del PIDM. Persiste la desarticulación y el sectorialismo en el trabajo de las instituciones y proyectos, aún predominan conflictos de intereses entre las proyecciones del municipio y los organismos provinciales, quienes no priorizan la incorporación de este en el plan de inversiones, además existen dificultades para el acceso a tecnologías de determinados proyectos, y obstáculos de naturaleza jurídica.

Las debilidades y amenazas identificadas con respecto a la elaboración y ejecución exitosa del PIDM generan un espacio donde el CUM, con su proceso de gestión del conocimiento, podría aportar más, pues aún se trabaja en la versión definitiva.

Educación superior en el Programa de Desarrollo Integral de Yaguajay

¿Puede el CUM de Yaguajay apoyar al PIDM? ¿Está preparada esta institución universitaria para ello? La respuesta a dichas interrogantes llevan al análisis de las políticas y estrategias del Ministerio de Educación Superior (MES) con respecto al tema.

En los objetivos de trabajo del MES (2014) el DL se encuentra jerarquizado e incorporado al sistema de trabajo de las instituciones universitarias a todos los niveles. Se define el área de resultado clave Impacto económico y social, que expresa la responsabilidad social de la universidad con el entorno económico y social. Dada la complejidad del DL se jerarquiza un objetivo específico, el 6, que pretende lograr impacto de la educación superior en el DL desde el punto de vista económico y social.

Esto hace que las universidades y centros de investigación del MES estén cada vez más comprometidos y preparados para apoyar a los gobiernos provinciales y municipales como líderes en este empeño (García, Fernández, González, Montenegro y

Núñez, 2014), convirtiéndose en muchos casos en aliados estratégicos de los gobiernos locales.

Las experiencias acumuladas del CUM Yaguajay en su gestión institucional, lo coloca en un puesto de avanzada para contribuir con la elaboración y ejecución del PIDM. Los autores consideran que el CUM en Yaguajay está en condiciones de acometer importantes acciones para apoyar al mejoramiento del PIDM, las que siguen:

- Desarrollo de cursos, talleres para la capacitación de actores locales en cuanto a la identificación, diseño y elaboración de proyectos de DL.
- Elaboración de un programa de comunicación social para la divulgación de las inversiones y proyectos.
- Alianzas estratégicas con las universidades y centros de investigación que han intervenido en la elaboración de los PIDM ya aprobados por el MEP.
- Cursos preparatorios para el ingreso a la educación superior con estudiantes de los institutos politécnicos.
- Acciones de sensibilización y atracción de los estudiantes de Yaguajay en carreras de perfil agropecuario y forestal, para incorporarlos a proyectos, prácticas y trabajos de diplomas.
- Acciones de sensibilización y captación de fuerza de trabajo femenina para la incorporación a tareas vinculadas con el sector agropecuario.
- Vincular los proyectos de investigación de docentes y estudiantes a problemáticas relacionadas con estudios de potencial de agua, ganado, tierras, producciones históricas del municipio, evaluación de proyectos, entre otros.
- Acciones de orientación profesional en la enseñanza preuniversitaria para incorporarlos a carreras agropecuarias.

- Vinculación de los estudiantes de la Unidad Docente Venegas, pertenecientes a carreras agropecuarias de la Universidad de Sancti Spíritus, a estudios que permitan determinar las producciones reales de los campesinos en el municipio.
- Sistematización de experiencias y proyectos que se desarrollan en el marco del PIDM para extraer los aprendizajes y mejorar las prácticas futuras y la divulgación de los resultados.
- Monitoreo de indicadores que midan con visión prospectiva el avance del municipio.

## **CONCLUSIONES**

El modelo de desarrollo local propuesto presupone un modelo integral de gestión pública con la capacitación, integración de actores locales y participación social, como elementos esenciales dentro del proceso de gestión del conocimiento; asimismo, las funciones de la gestión de la tecnología y la innovación se operacionalizan como parte de los procedimientos contentivos del modelo diseñado.

Para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo local, es fundamental el diseño estratégico local como punto de partida, junto a la creación de estructuras y un grupo ad hoc del gobierno que contribuya a gestionar, monitorear y controlar los planes de inversión y proyectos contentivos dentro del Programa Integral de Desarrollo que se diseñe.

El reconocimiento del rol de la educación superior, la ciencia, el conocimiento y la innovación tecnológica como parte de las acciones realizadas dentro de la iniciativa municipal de Yaguajay, constituyen las mayores lecciones aprendidas por el municipio en el proceso de gestión del desarrollo local.

Documentar esta experiencia posibilita su generalización y divulgación de los resultados alcanzados, como vía para mejorar las prácticas futuras a partir de las lecciones

aprendidas, contribuir a la reflexión teórica sobre la temática en el país e incidir en políticas y planes de desarrollo.

## REFERENCIAS

BOFFILL, S. (2010). Modelo general para contribuir al desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay. Disertación doctoral no publicada, UMCC, Matanzas.

BOFFILL, S. (2014). Educación Superior, conocimiento e innovación para contribuir al desarrollo local. Caso Yaguajay. En J. Núñez. (Comp.), Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local (pp. 357-373). La Habana: Ed. Félix Varela.

BOFFILL VEGA, S. et al. (2014). Actores clave para el desarrollo local. Caso Yaguajay. Revista Cubana de Gestión Empresarial Nueva Empresa. 9(3) Universidad y Desarrollo local: 31-37.

CALCINES, C. M. (2009). Plan estratégico productivo para contribuir al desarrollo económico local de Yaguajay. Tesis de maestría no publicada, en Administración de Negocios, UH-SUM Simón Bolívar, Yaguajay, Cuba.

GARCÍA, J. L., FERNÁNDEZ, A., GONZÁLEZ, M., MONTENEGRO, G., NÚÑEZ, J. (2014) Impactos y proyecciones de la educación superior en la política de desarrollo económico y social local. En J. Núñez. (Comp.), Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local, (pp. 41-53). La Habana: Ed. Félix Varela.

LAGE, A. (2013). La economía del conocimiento y el socialismo. La Habana: Ed. Academia.

LAZO, C. (2002). Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río. Disertación doctoral en Ciencias Técnicas, no publicada, ISPJAE, Ciudad de La Habana.

Ministerio de Educación Superior (MES) (2014). Objetivos de trabajo de la organización para el año 2014. La Habana: Ed. Félix Varela.



PCC. (2011). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.

Poder Popular Municipal. (2013). Programa Integral de Desarrollo Municipal. Yaguajay, Sancti Spíritus: Centro Universitario Municipal de Yaguajay.

**Recibido:** 14/07/2014

**Aprobado:** 15/05/2015

*Sinaí Boffill Vega.* Centro Universitario Municipal de Yaguajay,  
Cuba. [sinaib@uniss.edu.cu](mailto:sinaib@uniss.edu.cu)