

## **Cinco tesis para dirigentes locales**

*Five theses for local leaders*

**Jorge Núñez Jover**

*Universidad de La Habana*

*Dr.C. Presidente de la Cátedra CTS+I de la Universidad de la Habana, Gestor del Área de Ciencia y Sociedad del Programa Iberoamericano CYTED. Coordinador académico de la Red Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo GUCID. [jorgenjover@rect.uh.cu](mailto:jorgenjover@rect.uh.cu)*

### **RESUMEN**

Se expone la importancia de impulsar el desarrollo local y las particularidades de la dirección a ese nivel. Se toma como base la experiencia de la Red Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID) del Ministerio de Educación Superior. Se identifican unas ideas que no deberían faltar en la “mochila” intelectual de los cuadros empeñados en la compleja tarea del desarrollo local. Se proponen las principales funciones que deben cumplir los centros universitarios municipales para llegar a ser fuerza motriz del desarrollo local y aliados clave de los gobiernos de los municipios.

**PALABRAS CLAVE:** desarrollo local; centros universitarios municipales

### **ABSTRACT**

The importance of promoting local development and the particularities of management at that level is exposed. It is based on the experience of the University Network on Management of Knowledge and Innovation for Development (GUCID) of the Ministry of Higher Education. Some ideas are identified that should not be missing in the intellectual "backpack" of the leaders committed to the complex task of local development. The main functions that municipal university centers must fulfill in order to become the driving force of local development and key allies of municipal governments are proposed.

**KEYWORDS:** local development; municipal university centers

**RECIBIDO:** 28/04/2018

**ACEPTADO:** 20/05/2018

## **DESARROLLO**

### **Introducción**

Las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hacia 2030, incluyen entre sus principales ideas fuerza, aquellas que destacan la necesidad de fomentar el desarrollo de los territorios a través de procesos de descentralización y desconcentración de decisiones y recursos. Una enorme oportunidad y un formidable desafío para los actores locales, en especial los cuadros dirigentes de los municipios.

Pensar desde, con y para el municipio requiere de una preparación especial. Reclama del dirigente un pensamiento mucho más creativo, responsable y auto regulado. No se trata solo de estar atento a las políticas que se formulan en otras instancias; ni siquiera se trata solo de adaptar esas políticas a las condiciones locales.

Cada territorio es singular. Posee sus propias características geográficas, culturales, demográficas, tradiciones, nivel de vida, de género, cultural, religioso, étnico, equilibrios en la distribución de los ingresos, entre muchos otros factores que hacen irrepetible a cada territorio.

Por eso el arte de gobernar en la administración o en el sector productivo, exige creatividad. Es imprescindible crear, fomentar, promover iniciativas, estrategias que respondan a las necesidades de los ciudadanos, eleven la calidad de vida de la población y fomenten el desarrollo humano local.

Por demás, impulsar el desarrollo local no es una empresa sencilla. Se parte de una fuerte tradición centralizadora, un verticalismo probablemente excesivo, asociados al sectorialismo y la debilidad de fórmulas horizontales de integración. Todo ello se erige en auténtico muro que dificulta el avance. Pero el desarrollo local es pieza clave en la actualización del modelo económico y social cubano y hay que avanzar en esa dirección.

Las reflexiones que recoge este documento provienen de la experiencia acumulada por la Red de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID) del Ministerio de Educación Superior (MES) en sus vínculos con otras importantes redes y programas que operan en el país, todos vinculados al desarrollo local.

Desde 2006 GUCID levantó la bandera del papel de la educación superior en el desarrollo local. Desde luego que existían experiencias previas. Pero en la última década, la vinculación al desarrollo local se convirtió en una política clave de la educación superior dirigida desde el MES, articuladora de los esfuerzos de las universidades; centros de

investigación, desarrollo e innovación; redes socio técnicas y, muy importante: los centros universitarios municipales.

GUCID ha fomentado el intercambio entre actores de numerosos municipios y todas las provincias del país. Ha promovido investigaciones, publicaciones, formación de posgrado y muchas cosas más. Ello ha permitido comprender mejor las demandas del desarrollo local, territorial. Este documento es deudor de todas esas contribuciones.

Las ideas que siguen proceden de esas ricas experiencias.

Dirigir es un arte difícil. Requiere de muy diversas capacidades. A continuación, se intenta identificar unas pocas ideas que no deberían faltar en la “mochila” intelectual de los cuadros empeñados en la compleja tarea del desarrollo local. Las ideas serán formuladas como tesis. Explicarlas en detalle demandaría un espacio del que aquí no se dispone.

### **Para no olvidar**

#### **Tesis 1. Hay que tomarse en serio el desarrollo local y atribuirle la importancia que merece.**

Muchas personas aceptan el desarrollo local, pero le restan importancia. Creen firmemente que solo los grandes programas, dirigidos centralmente, tienen la capacidad de fomentar el desarrollo del país. Incluso cuando promueven iniciativas de desarrollo local las conciben como programas que se generan y dirigen desde los niveles más altos, aunque se desenvuelvan en los ámbitos locales. No conceden especial protagonismo a las comunidades, a los actores locales, donde esos proyectos deben echar raíces.

Para esas personas, no es en el desarrollo local donde se “decide el juego”. No están mal los proyectos locales pero como complementos menores de las estrategias de desarrollo nacionales.

Otras personas no ven mal el desarrollo local y la descentralización que puede hacerlo posible, pero lo consideran un tema de futuro, no aplicable en las condiciones actuales. Por ahora hay que seguir centralizando, parecen pensar. Se trata de un error grave pero no infrecuente. Quienes así piensen pueden dedicarse a cualquier cosa menos a dirigir a nivel local.

Es más apropiado e inteligente concebir el desarrollo como un proceso multinivel que exige una articulación inteligente entre lo nacional, territorial, local, con atribuciones y competencias debidamente delimitadas por la ley. Todo muy interrelacionado. Esa mirada permite defender la autonomía relativa de lo municipal y a la vez, se distancia de un

concepto de municipio que lo conciba como autónomo y auto sostenible. La idea de autarquía municipal simplemente no es procedente como tampoco lo es la concepción de municipio como receptáculo de decisiones verticales.

## **Tesis 2: Es preciso pensar el desarrollo local de una manera integral y sistémica.**

El avance del desarrollo local solo será posible si se cuidan sus diferentes dimensiones, procurando armonizarlas. Sintetizando se pueden identificar las siguientes dimensiones: social, económico-productiva, ambiental e institucional, la última referida al fortalecimiento del tejido institucional y regulatorio de los territorios, asunto también de la mayor importancia.

Esa visión holística que reclamo lleva a entender, por ejemplo, que el desarrollo de iniciativas económicas, en el caso de las destinadas a incrementar los rendimientos agrícolas, no puede ir en detrimento del medio ambiente, cuyo daño terminará afectando la salud de las personas. No vale producir más alimentos llenando de químicos tóxicos el suelo, el agua y el aire.

Es bueno destacar la importancia de la dimensión social, a veces colocada en segundo plano ante la prioridad de lo económico.

Mucha investigación al respecto demuestra que el crecimiento de la economía suele generar crecientes desigualdades. No existe algo así como un “efecto derrame” según el cual el crecimiento económico, sin regulaciones oportunas, atenúe desigualdades, injusticias. Habrá que cuidar que el avance tecnológico, en búsqueda de mayor productividad, no genere desempleo.

Habrá que pensar no solo en incrementar el salario medio de la localidad y deberá prestarse atención a la distribución de ese promedio para identificar a las personas en situación de vulnerabilidad económica.

Lo social es muy importante. Socialismo significa la lucha decidida contra las desigualdades flagrantes, la exclusión social en cualquiera de sus formas. Hay que fomentar los espacios y bienes comunes, aquellos a los que todos los ciudadanos pueden acceder al margen de sus ingresos u otros criterios de selección.

El acceso a los servicios de salud, a la educación, a un hábitat y una alimentación adecuada, la atención a ancianos y personas vulnerables, pero también a las tecnologías avanzadas, por ejemplo, la computación, la telefonía celular, entre otras, exige fomentar políticas regidas por el objetivo de la igualdad. Al recordar que Fidel creó los Joven Club

para que todos pudieran acceder a los beneficios de la computación. Quizás la igualdad plena nunca se logre, pero los cuadros locales no deben naturalizar, es decir, asumir como natural e incontrolable el crecimiento de las desigualdades.

Para que sea cierta la fórmula de solidaridad y cohesión que el socialismo necesita, hay que evitar las desigualdades flagrantes. No solo los gobiernos, también los empresarios del sector estatal como no estatal deben tomar en cuenta la importancia de la dimensión social del desarrollo local y contribuir a fortalecerla. Con seguridad terminará beneficiando a la economía, a la seguridad ciudadana y todo lo demás.

**Tesis 3: De la visión integral discutida en la tesis 2 se deriva que las políticas territoriales deben atender un conjunto grande de aspectos, relacionados entre sí.**

Sintéticamente:

- Proporcionar oportunidades a los ciudadanos a través del acceso al mercado laboral, a créditos, propiedades, infraestructura adecuada, educación, salud, entre otros.
- Garantizar seguridad a las personas. Ello supone cobertura total de las necesidades básicas que permiten una vida digna, tanto en lo social como en lo económico. Obliga a la reducción de las vulnerabilidades asociadas a crisis, enfermedades, desastres naturales, situaciones de violencia y de la delincuencia descontrolada.
- Fomentar la participación social, el protagonismo de las personas en la definición de las políticas locales. Hay que promover mecanismos participativos para la definición de la agenda social y de desarrollo del territorio. Las personas no pueden ser vistas como pacientes a los cuales se les facilitan bienes y servicios. Las personas son los agentes del desarrollo, Ello exige que las personas estén informadas y reciban de los cuadros dirigentes información veraz y oportuna. En el socialismo esto es especialmente relevante.
- Asegurar que las iniciativas locales se apoyen en sólidas estructuras institucionales que den continuidad y garantía a esas iniciativas. Los cambios de gobiernos, de personas, la modificación de las coyunturas no puede abortar proyectos de largo aliento, centrales para los territorios.
- Fortalecimiento y rescate de la economía local: multiplicación y diversificación de agentes de poder económicos locales y que mantengan un compromiso comunitario.
- Todos los actores locales son potencialmente importantes y hay que tratar de incorporarlos a las transformaciones. Esos actores pueden ser muy diversos e incluso tener en un momento dado intereses contrapuestos. El arte de dialogar, lograr consensos, es parte de los que los cuadros locales necesitan saber hacer.

**Tesis 4: A cualquier nivel: local, territorial, nacional, es inimaginable hoy en día el desarrollo sin ciertas capacidades de conocimiento, ciencia, tecnología e innovación.**

Eso es válido para cualquiera de las dimensiones: social, económico, ambiental e institucional que se comentaron antes. Es muy importante, sobre todo, si se piensa en un desarrollo verdaderamente humano, sostenible e inclusivo. No hay desarrollo sin personas preparadas.

Por ello la política pública tiene que ser una *política del conocimiento*, ¿qué significa esto?

En los municipios hay escuelas, institutos técnicos (los IPA, por ejemplo), centros universitarios municipales, instituciones de salud y en algunos incluso centros de investigación. En los municipios operan redes como PIAL, Biomás-Cuba, entre otras muchas, es decir, existen diferentes espacios y agentes que favorecen los procesos de producción, difusión y uso del conocimiento que permiten transformar la agricultura, desarrollar la energía renovable, asimilar tecnologías, construir viviendas con materiales locales, promover salud, manejar los riesgos, capacitar trabajadores y campesinos ... e incluso gobernar mejor, dirigir mejor empresas y cooperativas, mejorar el desempeño de restaurantes y hostales... todo eso puede ser muy mejorado si se dispone de conocimientos y capacidad para manejar las tecnologías, físicas y organizacionales.

El conocimiento es imprescindible para identificar posibilidades endógenas de desarrollo y atraer recursos exógenos, por ejemplo, a través de la formulación de proyectos. Todo lo que afecte al conocimiento, afecta al desarrollo. Si la educación en las escuelas no es de calidad y no se forman los maestros que se necesitan, se compromete el desarrollo. Si la población envejece y no se forman personas que conozcan sobre cómo cuidar ancianos, se compromete el desarrollo.

Si se descuida la dimensión cultural del desarrollo, se empobrece espiritualmente la vida de las personas y posiblemente se afecta la cohesión social, necesaria para el desarrollo. Si no se dispone de conocimientos que permitan construir estrategias de desarrollo, esto es, formular, implementar, controlar, evaluar políticas, programas y proyectos de transformación local, se compromete el desarrollo.

Si se cuenta con las estrategias, pero no se atienden sus crecientes demandas de conocimiento, se compromete el desarrollo. Es preciso saber, por ejemplo, qué tipo de profesional, de nivel medio o universitario, se necesita para las tareas presentes y futuras. Es urgente contar con *sistemas municipales de gestión del potencial humano* (hoy en día inexistente o en general deficiente) que mejoren mucho los mecanismos actuales que se emplean para formar profesionales, casi siempre apoyados en un concepto de “demanda”

que no parece manejarse satisfactoriamente. Se sugiere que todo cuadro local debe compartir lo anterior y actuar en consecuencia.

Esa actuación consecuente que fomenta el conocimiento y lo vincula con el desarrollo es lo que antes llamé *política del conocimiento*. Ella incorpora educación a todos los niveles, ciencia, tecnología, capacidades de innovación. Política que supone no confiar en la espontaneidad en temas como formación y capacitación o delegar en un funcionario subalterno la determinación de las plazas universitarias que el municipio necesita. Sería deseable contar con dirigentes que discutan con los organismos nacionales para que les asignen plazas en los municipios para estudiar ciertas carreras importantes para el territorio.

También sería muy deseable que los mismos dirigentes se superaran para ejercer mejor sus funciones. Los cubanos no olvidan al Che y aquella frase suya: quien crea que la capacitación es cara, que pruebe con la ignorancia”.

Con ignorancia no se construye desarrollo y mucho menos desarrollo socialista. El mayor respaldo para afirmar esto, además de las evidencias prácticas, es el ideario de Fidel. El mismo que municipalizó la educación superior y apostó siempre por la ciencia. Los cuadros deben beber de ese legado enorme.

Aquí hay que tener cuidado con los verticalismos tradicionales y la sectorialidad que genera. El país cuenta con políticas de ciencia y tecnología, de educación, de educación superior, de salud, entre otras. Pero el municipio es el crisol donde todas tienen que ser articuladas, creando sinergias entre ellas. En el municipio se necesita una *política del conocimiento*, integrada, atenta a las peculiaridades locales y su proyecto de desarrollo y no solo la recepción pasiva de decisiones que se adoptan a otros niveles por variados organismos y llegan al municipio como mandatos verticales y sectoriales.

Cabe insistir: la política pública, a todos los niveles, con énfasis en el municipal, tiene que ser suficientemente enfática en los aspectos relacionados con conocimiento, ciencia, tecnología y talento humano.

En este tema es muy importante la idea del desarrollo como proceso multinivel donde el desarrollo local se comprende conectado con las provincias, el país, e incluso con el extranjero. Regularmente a nivel local no se encuentra un número suficiente de instituciones de conocimiento, diversas y robustas, capaces de atender todas esas necesidades.

Por ello es por lo que el municipio, sobre todo en este tema de conocimiento, ciencia, tecnología, talento humano, tiene que fomentarse vigorosamente el trabajo en red, con las

instituciones, provinciales, nacionales e incluso internacionales que permitan el flujo de conocimientos y tecnologías que los territorios necesitan.

El municipio que se quiere construir debe, sobre todo, contar con capacidades para identificar sus necesidades de conocimientos y tecnologías, capacidad para absorberlas y utilizarlas en beneficio de sus pobladores. Ello requiere una fuerte articulación entre los actores municipales para producir, diseminar y sobre todo, usar el conocimiento. Las sinergias e interacciones permiten conectar conocimientos, aprendizajes y desarrollo. Es la experiencia mundial. El socialismo, con sus valores y proyectos compartidos, ofrece unas potencialidades tremendas, no siempre aprovechadas.

Tarea clave del cuadro local es fomentar estructuras, mecanismos que permitan el intercambio sistemático entre los actores involucrados en el desarrollo local. En algunos municipios se han creado centros de desarrollo local subordinados a los gobiernos. Es solo un ejemplo. En GUCID hay quienes creen en esa fórmula y otros que piensan lo contrario. En cada lugar hay que encontrar la fórmula adecuada pero siempre con la vista puesta en la búsqueda de sinergias, interacciones, actuaciones coordinadas.

Entre los actores clave de ese proceso están los centros universitarios municipales. Cuba tiene el privilegio de contar con instituciones de educación superior en todos los municipios con excepción de la mayoría de las capitales de provincias y La Habana. Tales organizaciones no suelen existir en otros países. Se debe meditar sobre cómo aprovechar ese potencial

A continuación se presenta un ejemplo de *política del conocimiento* en acción. En un municipio que se visitó recientemente por un grupo de compañeros de GUCID, fue un privilegio asistir a la Segunda Feria de Innovación para el Desarrollo desde la Experiencia Local. Si toman la primera letra de cada una de esas palabras en mayúscula y las reúnen, ellas dicen FIDEL.

Allí estaban todos los actores relevantes: gobiernos, autoridades políticas, cooperativas, sector no estatal, empresas estatales, escuelas... en fin, una fiesta... del conocimiento y la innovación, se pudo ver la "innovación en acción". Notable, por ejemplo, la absorción de tecnologías para el arroz, incluyendo la selección de diferentes variedades de acuerdo con las condiciones del agua y del suelo, la validación de nuevas cosechadoras importadas desde China para lo que el municipio fue seleccionado por tener los mejores rendimientos.

En la producción animal hay importantes avances, por ejemplo, en ganado menor, como es el caso de la producción de conejos. La producción cañera y de cultivos varios avanza



notablemente y en muchas cosas más. Todo ello reclama aprendizajes, capacitaciones. Las explicaciones las daban los propios campesinos y, mejor aún, niños de escuelas primarias, agrupados en círculos de interés.

El municipio no estaba solo. Estaba el Rector de la universidad de esa provincia y su equipo de dirección. Estaban varias instituciones científicas y las redes que desde ellas se proyectan al desarrollo local. Participaron representantes de proyectos internacionales que financian acciones de desarrollo local. La visita culminó con un intercambio con las autoridades municipales que modestamente nos pidieron nuestras opiniones. Ese es un rasgo de los innovadores: estar abiertos al intercambio y la crítica.

¿Cómo es posible todo esto? Por muchos factores. Los cuadros del municipio se toman en serio la gestión del conocimiento y la innovación. Hay una fuerte relación con el Centro Universitario Municipal (CUM). El sector productivo está manejando las tecnologías necesarias y se capacita para ello. Los diversos actores interactúan convenientemente. De mucha importancia es la cantidad de graduados universitarios que en el municipio se han formado: más de mil en la última década. Faltan, sin embargo, arquitectos y habrá que formarlos. En este, como en muchos municipios, no podemos estar satisfechos con la formación de agrónomos.

En el municipio entienden muy bien que el cambio tecnológico no consiste en comprar equipos. No funcionarán sin comprender la dinámica social de las comunidades que los utilizarán, sus intereses, objetivos. No funcionarán si no hay la capacitación necesaria. No funcionarán si no se crean las condiciones organizativas adecuadas. La razón es simple: las tecnologías no son aparatos, equipos que en todas partes funcionan igual. Las tecnologías son procesos sociales y como tal hay que entender desde las cosechadoras de arroz, hasta la implantación de biodigestores o paneles solares.

En el municipio de nuestro ejemplo, como en todas partes, hay muchos temas que atender, pero se tiene con la convicción de que, en este, como en varias decenas de municipios cubanos hoy se gestiona conocimiento e innovación para el desarrollo local, territorial. Se avanza en *políticas territoriales del conocimiento*. Los dirigentes son decisivos en esto.

## **Tesis 5: Los gobiernos, las organizaciones sociales y políticas de los municipios tienen en los CUM formidables aliados**

Pero no cualquier CUM. Se necesita que los CUM estén fortalecidos, que actúen como agentes del conocimiento y la innovación, que aglutinen agrónomos, ingenieros industriales, gente de ciencias sociales, economistas, etc. Unos como plantilla y otros contratados.

A continuación se resumen, según la experiencia de GUCID, las principales funciones que cumplen los CUM, aquellas que los convierten en fuerza motriz del desarrollo local y aliados clave de los gobiernos de los municipios.

1. Acompañan 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 de 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. Participar 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 imaginario innovador 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 socio comunitarios 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. Promueve procesos de comunicación social que impulsen el desarrollo local.
18. Desde luego que todo esto no pueden hacerlo sin respaldos. En parte, la fuerza de los CUM radica en la articulación con las universidades de mayor porte y los centros de investigación y sus redes de trabajo. GUCID como red nacional impulsa esa articulación.

## **CONCLUSIONES**

Se han identificado cinco tesis que se sugiere incorporen a sus mochilas. Muchas otras ideas han quedado fuera. Pero las mencionadas parecen ser importantes.

Lo más importante es: ¿Qué piensan ustedes?