

La gestión de proyectos como interfase de la ciencia y la innovación para el desarrollo económico local. Una experiencia desde la Universidad de Pinar del Río, Cuba

GLICERIA GÓMEZ CEBALLOS*

Los dispositivos de «interfase», en su multiplicidad de formas, se han convertido en elementos esenciales para dinamizar la gestión del conocimiento hacia el entorno local y contribuir a su desarrollo. El proyecto de investigación se convierte en una herramienta válida para conseguir este propósito. El presente artículo expone los resultados alcanzados a través de la puesta en práctica de dos proyectos de investigación vinculados al desarrollo local y gestionados desde el Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) de la Universidad de Pinar del Río. La experiencia se concreta desde dos enfoques diferentes: uno, sobre la base de la investigación-acción, y otro, sobre la de la capacitación-acción-investigación.

PALABRAS CLAVES: economía urbana, regional y local; modelos de planificación; innovación e invención; procesos e incentivos; planificación, coordinación y reforma.

The «interface» mechanisms, in their many ways, have become essential elements that instill dynamics to knowledge management towards local environment and contribute to its development. The research project becomes a valid tool to this aim. The present paper shows results reached through two research projects linked to local development and negotiated by Pinar del Río University Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) (Management, Local Development and Tourism Study Center, N.B.). Experience is set in two different approaches: first, on the basis of research-action; second, on training-action-research.

KEYWORDS: urban, regional and local economics; planning models, innovation and invention: processes and incentives, planning, coordination and reform.

* Doctora en Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río. Contacto: gli-
ceriapr@yahoo.es.

Introducción

En los *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución* aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, ha quedado expresada la voluntad política de impulsar el desarrollo local. Ante los imperativos de cambios para el modelo económico del país, la universidad cubana actual pretende, además de perfeccionar el proceso interno de planificación y organización de su actividad científica y de innovación tecnológica, convertirse en facilitador a de las acciones que se generan entre los diferentes actores de su entorno, para contribuir al desarrollo local e influir en la transformación del conocimiento en «conocimiento inteligente», que aporte valor en función de la satisfacción de las necesidades sociales.

Lo anterior realza el papel de las estructuras que producen y transmiten conocimiento científico en las universidades. Entre estas se destacan, en primer lugar, sus centros de estudios, que se refuerzan en la actualidad con el desempeño de los Centros Universitarios Municipales (CUM), como unidades de «interfase» en la generación de las sinergias entre todas las estructuras universitarias y los factores del territorio, para la puesta en práctica de diferentes acciones, tanto de formación y desarrollo de recursos humanos como vinculadas a proyectos de investigación.

De esta forma, los proyectos de investigación se convierten en dispositivos de «interfase», y en su diseño y ejecución se hace necesario involucrar no solo a los profesores-investigadores de la universidad, sino también a diferentes actores del sistema productivo y social, con el propósito de contribuir a solucionar con agilidad los problemas locales.

Sobre la base de los preceptos anteriores, los profesores-investigadores del Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) de la Universidad de Pinar del Río ejecutan proyectos dirigidos a formular propuestas de análisis prospectivo del desarrollo local adaptado a territorios cubanos. Esto conlleva a la incorporación, en el planteamiento estratégico de la localidad, de las posibles actividades –especialmente productivas– que se generen a partir de la explotación de los recursos endógenos disponibles; además de introducir en la concepción de gestión del desarrollo local, el manejo integrado de todos los proyectos de ciencia e innovación articulados en el municipio. A través del uso de herramientas de gestión del conocimiento, se transfieren resultados y se capacitan a los actores locales para identificar las aportaciones de valor que propician desarrollo.

Este trabajo¹ resume la perspectiva teórico-práctica del proceso de gestión del conocimiento a través de la concepción de proyectos como «interfase», muestra la experiencia de dos de ellos vinculados al desarrollo local y gestionados desde el GEDELTUR. Estos proyectos son abordados a partir de dos enfoques diferentes: uno sobre la base de la investigación-acción, y otro sobre la de la capacitación-acción-investigación y los resultados obtenidos hasta la fecha. Los proyectos se titulan «Desarrollo Local con Eje Central en el Turismo. Otras Experiencias Cubanas», insertado en el Programa Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica Sociedad Cubana. Sus Retos y Perspectivas ante el Siglo XXI, y «Experiencia Piloto de Desarrollo Local, Municipio La Palma, Pinar del Río», dentro del Programa Ramal Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID).

Desarrollo

Las primeras concepciones sobre «desarrollo local» surgen fundamentalmente hacia finales del siglo XX, en Europa, y luego en otras regiones del mundo, como respuesta a las crisis macroeconómicas y como modelo de desarrollo alternativo al neoliberal que predominaba en condiciones de un proceso globalizador apenas embrionario. Es la expresión de una lógica de regulación horizontal que emerge de la dialéctica global/local propia de la globalización.

Varios han sido los autores que han divulgado esta teoría (Pérez y Carrillo, 2000; Alburquerque, 1995a y 1995b; Carrillo, 1999), la cual ha encontrado seguidores en Cuba y otras regiones con menores niveles de desarrollo pues, al tiempo que los monopolios se transfiguraban, se enaltecían las potencialidades de las pequeñas y medianas empresas. En tal contexto fue que se comenzó a hablar de «desarrollo endógeno» y «desarrollo económico local» primero, y con posterioridad, de «desarrollo local».

La acentuación de las contradicciones fundamentales del modelo de desarrollo capitalista prevaleciente hasta el momento indujo la necesidad de reestructuración del sistema y la búsqueda de formas alternativas de desarrollo que respondieran a los problemas estructurales acumulados por el capitalismo y, consecuentemente, a la remodelación de nuevas políticas económicas. A partir de la crisis de los años setenta

¹ En coautoría con: Dr. Carlos Lazo Vento, Dra. Isis Camargo Toribio, Dr. Fidel Ortiz Ordaz, Dr. Gustavo Marín Cuba, profesores-investigadores del Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río; y con la Dra. Diana de la Nuez Hernández, Directora del GEDELTUR.

se reacondicionó el sistema económico y surgieron transformaciones en el patrón de acumulación, lo cual, unido al desarrollo de los procesos de globalización económica, trajo como consecuencia un cambio en la articulación espacial de las actividades productivas y un redimensionamiento del papel del territorio.

En el año 1975, el Banco Mundial expone una definición de «desarrollo» aplicada al ámbito espacial, donde el «desarrollo local» es entendido como una estrategia diseñada para mejorar el nivel de vida económico y social de grupos específicos de población.

Las exigencias del modo de producción capitalista en su fase actual de globalización, los nuevos cambios hasta llegar a la universidad contemporánea, heredera de un conocimiento y unas prácticas fragmentadas, el actual proceso de transformación de la acumulación del capital, ahora a escala global, están incidiendo aceleradamente en la transformación de las universidades y en el papel del conocimiento en las dinámicas del desarrollo.

La concepción cubana de «desarrollo local» se alinea a aquellas que refieren el impulso al desarrollo económico a partir de la movilización de recursos endógenos, con la finalidad de aprovechar las ventajas comparativas y estimular las ventajas competitivas de cada territorio. Sin embargo, un elemento se introduce como categoría rectora para tal definición: el papel del Partido Comunista de Cuba (PCC) en su función de principal conductor de este proceso, como se verifica en lo expuesto por Lazo (2002):

el desarrollo económico local en Cuba constituye un proceso activador de la economía y dinamizador de la sociedad local que, mediante el aprovechamiento fundamentalmente de los recursos endógenos existentes en un determinado territorio, se pone en capacidad de estimular y fomentar su crecimiento económico, creando por tanto empleo y riqueza, y poniendo estas en función de mejorar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de las comunidades locales. Es un proceso mediante el cual los gobiernos locales establecen iniciativas y promueven actividades económicas eficientes y eficaces, de forma coordinada con todos los agentes políticos y sociales encabezados por el Partido. (p. 8)

El concepto de «desarrollo local» significa, para Cuba sobre todo, prevalencia de la planificación como herramienta fundamental para conducir el desarrollo económico del país a partir de activar los recursos endógenos existentes en las localidades: articulación de los intereses nacionales, ramales y territoriales en el contexto de la localidad.

Como afirmaba anteriormente, en los *Lineamientos...* se expresa con claridad la voluntad política de impulsar el desarrollo local.² Esta se concreta específicamente en la llamada Iniciativa Municipal para el Desarrollo Local (IMDL). En este contexto, la universidad asume un importante papel, tal como manifestara Díaz-Canel (2010), Ministro de Educación Superior:

Nosotros tenemos primero que colocar en las universidades la siguiente manera de pensar, ya sea para los problemas del país o los de un territorio: con el potencial científico-técnico, pedagógico, con toda la cultura que tenemos en las universidades podemos encontrar soluciones para los territorios. Pero también tenemos que, como parte de esta actitud, ir buscando una forma de pensamiento en la dirección, que llegue el momento en que esta diga: «cada vez que tengo un problema, para donde primero me viro es para las universidades, porque ellas me están aportando y porque ellas me pueden aportar en un futuro». Y yo creo que ese es uno de los retos también, de los desafíos que tenemos ahí, para que funcione entonces el tema de los actores. [s.p.]

En la actualidad, diversos factores influyen aceleradamente en la transformación de las universidades y en el papel del conocimiento en las dinámicas del desarrollo. La aludida conversión al «conocimiento inteligente», aportador de valores, se expresa en un reto que rebasa el marco de la actividad productiva y obliga a establecer alianzas, cada vez más cercanas, entre las esferas de la investigación y la producción.

Tradicionalmente, la vinculación de la universidad con el entorno ha estado marcada por la formación de profesionales, las transferencias de tecnologías y la investigación, con énfasis en el primero de estos aspectos. Hoy, sin restarle importancia a estos roles, la institución asume un protagonismo general en la gestión del conocimiento y, en particular, en la función que esto le confiere como agente facilitador del desarrollo local.

La gestión del conocimiento no puede prescindir de la integración de los actores al territorio. Solo sobre la base de la creación y el fomento de redes de información y saberes –donde estén presentes los diferentes puntos de vista de las organizaciones que forman el tejido empresarial,

² Esto se comprueba, dentro del apartado «Modelo de gestión económica», en el Lineamiento general N.º 2 y el Lineamiento N.º 37, dedicado a los territorios; en «Políticas macroeconómicas», el Lineamiento N.º 61 y, en «Política agroindustrial», los Lineamientos N.ºs 178, 180, 185, 205, 206 y 207.

social y de la comunidad, unidos al desarrollo de herramientas que aseguren la socialización y sistematización de conocimiento—, puede ser posible la transformación del territorio en un «territorio inteligente», capaz de convertir las potencialidades endógenas en «valor», traducido, a su vez, en mejoras de la calidad de vida de sus habitantes.

Lo anterior presupone que la apuesta por privilegiar la relación con lo local no implica necesariamente un aislamiento para la universidad. Esta institución debe mantener una relación permanente con el sistema científico, educativo y cultural, a nivel nacional e internacional. En tal sentido, debe potenciar su participación en redes locales, nacionales e internacionales que le permitan una retroalimentación constante sobre lo que acontece en estos ámbitos.

Dado que, en la actualidad, el desarrollo está centrado en el conocimiento, la «sociedad local en desarrollo» es una red de comunidades de aprendizaje basada no solo en el estudio, sino también en prácticas colectivas de reflexión. Así, estas comunidades se piensan a sí mismas y se proyectan hacia el futuro, posicionándose en el contexto del país, del continente y del mundo. Las universidades e instituciones científicas deben priorizar estas prácticas que implican el desarrollo de capacidades locales, facilitar los procesos y adaptarse a sus peculiaridades.

El conocimiento es hoy el principal recurso para definir las ventajas competitivas. Una expresión clara de esto puede verificarse en el siguiente criterio:

Que el conocimiento es importante para la producción no es nada nuevo: hace falta tecnología, experiencia, información, etcétera, para extraer petróleo, para producir azúcar, para ofrecer servicios turísticos, para todo. [...] Lo nuevo está en la expansión de industrias y ramas enteras de la economía, donde el conocimiento es el «recurso limitante», no la tierra, no las materias primas, ni siquiera el capital. (Lage, 2007, p. 2)

Pero el recurso «conocimiento» tiene también particularidades que lo diferencian de otros recursos. La tierra, los recursos naturales, la fuerza de trabajo y el capital son finitos, tarde o temprano se agotan. El conocimiento, por el contrario, es infinitamente expansible: siempre se puede generar más (Lage, 2007). Esto refuerza la gran responsabilidad que, en este sentido, asumen las universidades.

Se pueden considerar como actores de la gestión del conocimiento para el desarrollo local a las universidades y centros de educación superior; los centros de investigación subordinados a instituciones nacionales, empresas y gobiernos provinciales y municipales; a los centros

docentes e instituciones culturales; así como dispositivos, permanentes o transitorios, subordinados a instituciones locales o nacionales que se ocupan de la investigación, la consultoría, la capacitación y otras tareas relacionadas con el conocimiento.

Las fuentes de los saberes, datos, informaciones y valores necesarios se encuentran en los centros de investigación y desarrollo; los de interfase –Oficina Cubana de Propiedad Industrial (OCPI), centros de documentación, de información, laboratorios, centros y grupos de consultorías–; los de educación superior; la sabiduría y experiencia popular, las cuales resulta necesario rescatar y poner a generar nuevos conocimientos –se cuenta con experiencias comunitarias positivas que deben darse a conocer a otras localidades, y a todo el país, a través de las redes–. En este ámbito, son claves los gobernantes, los empresarios, los líderes, los especialistas, los miembros de la comunidad, etcétera.

Se define entonces la «gestión del conocimiento a nivel local» como un proceso complejo de generación, provisión, administración y circulación de los datos, saberes, información y valores necesarios para garantizar la toma de decisiones, con el objeto de elevar la calidad de vida de la comunidad, sobre la base del desarrollo sostenible, equitativo y caracterizado por una creciente participación ciudadana. La fuente de la demanda del conocimiento necesario para este proceso se sitúa a nivel local, y el gobierno a este niveles considerado su exponente fundamental.

Promover el desarrollo local a tenor del paradigma de desarrollo sostenible constituye el principal componente de la visión que la universidad debe impulsar en este ámbito, pero esta interrelación no puede obviar las políticas nacionales. Un aspecto esencial del desarrollo en Cuba lo constituye la articulación adecuada entre lo local, lo territorial –regional–, lo ramal y lo nacional, que permita la participación, la equidad, la sostenibilidad y el aprovechamiento más racional de los recursos disponibles. En este sentido, es imprescindible una permanente reflexión y revisión para establecer las políticas de desarrollo a esos niveles en correspondencia con las particularidades naturales, económicas y sociales de cada territorio.

De forma general, en Cuba, para promover el vínculo entre la universidad y el sector productivo, se establecen las «oficinas de interfase», encargadas de difundir los servicios que ofertan estas instituciones en su área de influencia. Estas unidades cubren, en su mayoría, las demandas vinculadas con servicios científico-técnicos hacia el interior y exterior del país, se ocupan de comercializar los productos vinculados con el posgrado, los eventos, las pasantías y el pregrado compensado;

sin embargo, son poco frecuentes las acciones encaminadas a dinamizar, en materia de innovación tecnológica, los elementos del entorno, lo cual se realiza básicamente a través de la relación directa entre los grupos de investigación científica y las empresas, mediante los planes de generalización y/o los proyectos de investigación promovidos por convocatorias en el ámbito nacional, bastante limitadas hoy por la falta de financiamiento en divisas.

Son varias las definiciones propuestas por el término «interfase». Entre ellas vale destacar la siguiente: «es una unidad establecida en un entorno o en su área de influencia que dinamiza, en materia de innovación tecnológica, a los elementos de dicho entorno o de otros, y fomenta y cataliza las relaciones entre ellos» (Fernández de Lucio, 2000). La universidad como interfase es:

- facilitadora-promotora,
- gestora de innovación,
- gestora de conocimiento,
- generadora de innovación y desarrollo, y
- generadora de conocimiento e investigación.

En el caso de la localidad, esta vinculación se ha generalizado a través de las estructuras del MES denominadas Filiales Universitarias Municipales (FUM), y su integración al resto del sistema universitario del país a partir de los Centros Universitarios Municipales (CUM). Esta estructura ha devenido en catalizador del conocimiento desde las universidades en su modo más tradicional: la formación profesional. A pesar de la validez de esta función, en la actualidad, urge que su papel dinamizador se extienda con énfasis a la transmisión de conocimientos vinculados con la activación de los recursos endógenos y su incorporación a la actividad productiva, la transferencia de tecnologías y la generalización de resultados. En este contexto, la figura del «proyecto» como forma organizativa realza su importancia como interfase.

La gestión del conocimiento en la localidad promueve un desarrollo sostenible, solo si contribuye con efectividad también al desarrollo económico a ese nivel. Con relación a esto, se proponen a continuación dos experiencias vinculadas con esta problemática en la provincia de Pinar de Río, particularmente en los municipios de Viñales y La Palma. En la primera, la forma de intervención utilizada en el territorio fue la investigación-acción, y en la segunda, la capacitación-acción-investigación; en ambos casos existen diferencias que marcan las lecciones a tomar en

cuenta en la ejecución de futuras acciones por parte de la universidad en los territorios.

Proyecto Desarrollo Local con Eje Central en el Turismo. Otras Experiencias Cubanas, ejecutado en el municipio de Viñales

El punto de entrada seleccionado por los investigadores del proyecto³ fue, básicamente, la búsqueda de alternativas de solución a problemas detectados en diagnósticos preliminares realizados en el municipio, con el propósito de contribuir a que este acelerara el desarrollo turístico del territorio, al provocar sinergias con otros actores de la provincia y con vistas a favorecer su conversión en un destino «de naturaleza». De ahí que la propuesta en esencia se convirtiera en un proyecto cuyos principales componentes se explican a partir de aquí.

Antecedentes

Los antecedentes del objeto de análisis en la provincia de Pinar del Río se vinculan al diseño y puesta en práctica del «modelo de dirección del desarrollo local» con carácter estratégico, resultado de un proyecto de investigación-desarrollo inscrito en el Programa Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica El Trabajo con los Cuadros. Esta investigación contribuyó, entre otros resultados, a la creación de una cultura estratégica de los directivos y, tanto en su formulación teórica como en su aplicación práctica, ha merecido reconocimientos en la provincia, al tiempo que ha sido acreedor de varios premios como el Premio Anual de la Academia de Ciencias de Cuba, en el año 2003, y el Raúl León Torras, de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), en 2004.

También se consideró como precedente el hecho de que el proceso de desarrollo de la provincia de Pinar del Río, concebido en función de una estrategia de desarrollo industrial, fue interrumpido por los acontecimientos que hicieron cambiar al mundo y al país en la década del noventa. En ese momento surge la necesidad –además de las fortalezas y oportunidades ya existentes– de concebir una estrategia de desarrollo con base en el «turismo de naturaleza», dadas sus potencialidades

³ Participaron doce en total, procedentes de varias áreas de la universidad, especialmente de GEDELTUR, que coordina el proyecto; del Centro de Estudios de Medio Ambiente y Recursos Naturales (CEMARNA); de la Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo Brisas de Occidente, del Ministerio del Turismo (MINTUR); de la Delegación Territorial del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), entre otros.

por la existencia de recursos y/o atractivos que podrían generar flujos de turistas hacia la región.

Significativa importancia tiene además la ejecución, desde el GE-DELTUR, de diferentes acciones de posgrado académico y de servicios científico-técnicos vinculados a la actividad empresarial local, la gestión de los gobiernos a ese nivel y la actividad turística en los últimos quince años. Este desempeño ha permitido ganar prestigio y autoridad en el proceso de gestión del conocimiento, como contribución a la toma de decisiones en el ámbito local.

Concepción del proyecto y principales resultados

La lógica del proyecto se inicia con el estudio de los aspectos que limitan la adecuada descentralización de las decisiones que permitirían la gestión eficaz del desarrollo, tanto en localidades, como en organizaciones empresariales e instituciones sociales. Se definen los aspectos metodológicos adecuados a la realidad cubana para la formulación, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo local y se realiza un análisis experimental en una localidad turística, al facilitar el fomento de cadenas productivas a partir del turismo como eje central del desarrollo.

Se valoraron, además, aquellos aspectos relacionados con la formación de valores y la cultura que propiciarían la acción eficaz de los directivos en función del desarrollo integral del turismo. Se estudiaron los factores que afectan la calidad del servicio en las instalaciones turísticas y se propuso un programa integral de mejora para contribuir al posicionamiento del producto turístico de Pinar del Río. En función de esto, se realizó un estudio metodológico general y el diseño integral de este producto, basado en la modalidad «turismo de naturaleza». Como complemento fueron considerados los atributos que le aportan la historia y los valores de la localidad.

En el camino trazado para conseguir estos propósitos, y como resultado del proceso de investigación, se implementaron actividades de capacitación para influir en la formación y perfeccionamiento de los recursos humanos y desarrollar habilidades, al actuar específicamente en la esfera de las aptitudes. Estas acciones pretendían poner a los actores locales en condiciones de liderar los procesos de cambio, para el fomento de un desarrollo económico y social con bases sostenibles, dentro de los marcos del proyecto socialista cubano.

Esta propuesta, en sentido general, realiza un estudio prospectivo del desarrollo local en correspondencia con las características de las localidades cubanas y con la función del turismo como eje central de este desarrollo, concebido desde los principios de la sostenibilidad. Además,

efectúa un análisis de los sistemas productivos a este nivel, en busca del aporte de cada organización integrada a las cadenas productivas al valor del producto turístico; concibe el turismo como actividad articuladora de estrategias de desarrollo y promueve la aplicación de la ciencia y la innovación tecnológica en todas las esferas productivas y sociales, a fin de transformarlas en competitivas.

Problema a resolver

La situación socioeconómica actual del país propicia, y justifica, el estudio de las bases metodológicas de un modelo de desarrollo local sostenible, adaptado a las condiciones del sistema socialista cubano. Por otro lado, el contexto particular de la provincia de Pinar del Río, caracterizada por la necesidad de un cambio en su estructura productiva y por condiciones naturales adecuadas para el desarrollo de la actividad turística, permite proponer alternativas de proyectos económicos y sociales gestionados por los actores locales, que permitan aprovechar el llamado «efecto derrame» del turismo como actividad integradora y generadora de desarrollo.

Objetivos formulados

El objetivo general formulado radica en demostrar la importancia y factibilidad de un análisis del desarrollo local a partir del turismo como actividad integradora y generadora de desarrollo, a través del diseño de un proyecto que sintetice la acción de todos los actores locales con la colaboración internacional y el papel de la universidad como gestor del conocimiento.

En relación a los objetivos específicos se pueden enunciar los siguientes:

- Diseñar un modelo prospectivo de integración territorial que propicie el desarrollo local, mediante la identificación de las sinergias entre los sectores productivos y de servicios. Articular un sistema de alianzas estratégicas que permita la complementariedad necesaria en el territorio, e incluya una propuesta de dirección estratégica integrada en localidades de desarrollo turístico de la provincia.
- Definir las propuestas generales de los cambios necesarios en la gestión de empresas e instituciones locales, a partir del «efecto derrame» del turismo y los incentivos económicos generados desde una práctica sostenible que eleve sus estándares de calidad, incluyendo una propuesta de financiamiento de los municipios turísticos.

- Concebir una propuesta de perfeccionamiento integral del producto turístico de la provincia basado en las potencialidades de la naturaleza.
- Definir las bases metodológicas para la formación de una cultura de turismo sostenible, que motive los esfuerzos y de los actores políticos, económicos y sociales del territorio, basadas en el estudio de la historia y de los valores de las localidades, y el reconocimiento de las potencialidades rurales y urbanas de la provincia de Pinar del Río.

Principales resultados

Los resultados previstos inicialmente para la aplicación del proyecto pueden sintetizarse como sigue:

1. Metodología de evaluación y seguimiento de proyectos de desarrollo local aplicables en Cuba, validada en Pinar del Río en correspondencia con experiencias asociadas a la cooperación internacional.
2. Propuesta integrada de modelo de planificación estratégica territorial, aplicable en las localidades cubanas, y principales acciones para lograr la adecuada combinación entre la centralización y la descentralización en la dirección del desarrollo organizacional y local en Cuba.
3. Propuesta de proyecto integral de desarrollo local sostenible, con eje central en el turismo y de implementación experimental en una localidad cubana, Viñales en este caso.
4. Metodología para el desarrollo de los valores organizacionales en la actividad turística en Cuba y programa integral de capacitación y formación de la cultura turística.
5. Estrategia y programa integral de mejora de la calidad, de aplicación en empresas turísticas cubanas.
6. Propuesta de atributos al producto turístico a partir de la historia y los valores de las localidades cubanas, particularmente asociados a la actividad tabacalera y forestal en Pinar del Río.
7. Identificación de los cambios necesarios en la gestión empresarial de las localidades y estudio de su contribución al desarrollo territorial, a partir de las experiencias obtenidas en la provincia de Pinar del Río.
8. Propuesta de vinculación universidad-empresa, adaptada a las condiciones cubanas, y su impacto en el desarrollo local. Papel de las Sedes Universitarias Municipales (SUM) en la gestión de la innovación tecnológica.

9. Diseño integral del producto turístico sustentable de la provincia de Pinar del Río, en base al «turismo de naturaleza».
10. Análisis prospectivo adaptado a localidades cubanas, con eje central en el desarrollo turístico, y propuesta de sistema integral de gestión estratégica de zonas de desarrollo turístico.

Hasta 2011, las acciones ejecutadas en el proyecto muestran los siguientes resultados alcanzados:

1. Construcción de «bases metodológicas»: se entiende por tal aquellos elementos que se lograron desarrollar en el proceso de investigación como categorías conceptuales y metodológicas, que enriquecieron el área del conocimiento desde la perspectiva de varias disciplinas y que, por ende, se convierten en referencia obligada para futuras investigaciones que den continuidad a la ejecución de este proyecto. Entre estos elementos es posible citar los siguientes:
 - Metodología para el desarrollo de los valores organizacionales en la actividad turística local.
 - Propuesta de programa integral de capacitación y formación de cultura de turismo sostenible en localidades de Pinar del Río, con bases para su generalización.
 - Bases metodológicas para gestionar la integración entre el «turismo de naturaleza» y la modalidad de «turismo urbano», en la provincia de Pinar del Río.
 - Propuesta metodológica para la elaboración de indicadores de sostenibilidad sociales.
 - Procedimiento de agregación para la construcción de indicadores sintéticos de sostenibilidad, en las zonas de «turismo de naturaleza» de Cuba.
 - Estudio de cadenas productivas de servicio al turismo en la localidad de Viñales.
 - Metodología para el diseño de productos turísticos.
 - Estudio de la centralización y descentralización en el desarrollo local.
 - Definición de las funciones a ejecutar por parte de las FUM, herramientas y otras acciones a poner en práctica, para mejorar su desempeño como interfase en el contexto del destino turístico.
2. Publicación de resultados como vía para su socialización y generalización.

3. Asesoría al diseño de proyectos que generan nuevos negocios como actividades económicas productivas. De ellos están ejecutados, o en ejecución, 9 proyectos –6 ubicados en el sector agrícola, 2 en el sector industrial y 1 de servicios culturales–. Además se formularon 8 proyectos de corte social. Actualmente están en fase de elaboración los siguientes, todos de corte económico-productivo:
 - Producción de arroz.
 - Producción de frutales.
 - Producción de malanga.
 - Producción de plantas ornamentales.
 - Producción de flores.
 - Proyecto El Tejal.
 - Producción de ranas, camarones y caracoles comestibles.

4. Diseño de nuevos productos turísticos que amplían la cartera de la localidad:
 - Producto ecoturístico «Magia sobre alas», vinculado a la avifauna.
 - Propuesta de oferta agroturística en la comunidad República de Chile, municipio de Viñales.
 - Propuesta de productos turísticos culturales en la ciudad de Pinar del Río.
 - Programa turístico-cultural vinculado a la cultura del tabaco.
 - Producto agroturístico de la Finca San Vicente.
 - Rediseño del producto turístico «El palenque».
 - Producto «*Jeep Zafari*. Aventura sobre ruedas».
 - Restaurante especializado de mariscos como propuesta de ampliación gastronómica en el establecimiento Mural de la Prehistoria.

5. Propuesta de comercialización del producto turístico integrado «Viñales».

Proyecto Experiencia Piloto de Desarrollo Local,
Municipio La Palma, Pinar del Río

Este proyecto fue conducido por el CEMARNA, en atención a los antecedentes constatados en ese territorio a partir de otros proyectos

de investigación. Se incorpora el Centro de Estudios GEDELTUR a su ejecución y concepción, básicamente para liderar la primera etapa, en la que las acciones estuvieron vinculadas especialmente al diseño de la estrategia de desarrollo de la localidad, y a la identificación de los perfiles de programas y proyectos. En un inicio participaron 15 investigadores⁴ y, de forma continua, se incorporarán otros en dependencia de las prioridades que demande el territorio.

De los puntos de entrada seleccionados originalmente por los investigadores, fue la sensibilización de los actores con los propósitos del proyecto –estimulada por la formulación de la estrategia de desarrollo local a partir del fomento de los recursos endógenos–, lo que marcó el inicio de esta experiencia. Sus principales componentes se explican en lo adelante.

Antecedentes

Los antecedentes del proyecto encuentran un punto de referencia en las iniciativas municipales que se han desarrollado de manera exitosa en Cuba, entre las que destacan:

- Municipio de Martí, en la provincia de Matanzas.
- Municipio de Yaguajay, en la provincia de Sancti Spíritus.
- Municipio de El Salvador, en la provincia de Guantánamo.
- Municipio de Río Cauto, en la provincia de Granma.

A partir de estas experiencias, teniendo en cuenta la metodología implementada en cada uno de ellos y la del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL), se concibieron los principales objetivos y la metodología a emplear en el municipio de La Palma. Su puesta en práctica se desarrolla a través del modelo «participación-acción» y responde a los objetivos generales del Programa Ramal GUCID.

Concepción del proyecto y principales resultados

La concepción del proyecto deviene básicamente de la ejecución de actividades vinculadas a un proceso de «capacitación-acción-investigación»,

⁴ Procedentes de varias áreas de la universidad, CEMARNA, GEDELTUR, Centro de Estudios de Desarrollo Cooperativo y Comunitario (CEDECOM), Centro de Estudios Forestales (CEF), Grupo de Estudios de Energía, Grupo de Agroecología, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, la Facultad de Forestal y Agronomía, la Facultad de Agronomía de Montaña, la Facultad de Geología y Mecánica, la Facultad de Informática y Telecomunicaciones y la SUM, entre otros.

por lo que el diseño de la estrategia de desarrollo del municipio se generó como un proceso de «capacitación-acción», con amplia participación de los actores de la localidad. A raíz de esta *praxis* se obtuvo, como principal resultado, la definición de los lineamientos estratégicos, a partir del fomento de los recursos endógenos y la identificación de los perfiles de programas y proyectos articulados con estos lineamientos e involucrados con estos recursos.

La realización del diagnóstico –en el que se usaron diversas herramientas con enfoque participativo, a través de sesiones de trabajo en grupo– originó no solamente la identificación de los principales problemas que definían las opciones estratégicas de desarrollo, sino también a la formulación de 120 problemas generales que sirvieron de base para, una vez clasificados por áreas del conocimiento, involucrar a todos los sectores de la universidad en la generación de alternativas de solución a través del proceso de investigación, introducción de resultados y/o transferencias de tecnologías. La ejecución de este proyecto continúa y la solución de estos problemas está en dependencia de las prioridades que definan los actores locales.

Se destaca en esta concepción la conformación multidisciplinaria del proyecto, lo que constituye uno de sus principales logros, elemento que se ha mantenido no solo desde sus inicios, sino también a lo largo de la puesta en práctica de todas las actividades vinculadas al mismo.

Objetivos formulados

El objetivo general proponía articular la gestión del conocimiento en función del desarrollo local sostenible en el municipio La Palma. Los objetivos específicos pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- Integrar el conocimiento científico de los profesionales universitarios y los saberes prácticos de los actores sociales, para valorizar y aplicar el conocimiento en función del desarrollo local.
- Contribuir al desarrollo de las capacidades productivas, de gestión de los productores y de servicios técnicos del gobierno local en función del sector no estatal, en este municipio piloto seleccionado por el país para la experiencia de desarrollo local.
- Proponer la formulación de un conjunto de indicadores que den cuenta del desarrollo local y aseguren su homogenización, no obstante las especificidades locales en su construcción y análisis.
- Garantizar un permanente proceso de capacitación e innovación en el territorio.

- Elaborar una estrategia para la formación técnica de jóvenes, atendiendo a las prioridades y principales actividades económicas del municipio.

Principales resultados

A continuación se relacionan los resultados previstos en la ejecución del proyecto:

1. Actualización de las líneas estratégicas de desarrollo municipal a través de la integración de todos los actores claves, incluidos el sector cooperativo y los productores independientes.
2. Establecimiento de un sistema de capacitación permanente en el territorio a partir de las necesidades identificadas por los actores locales.
3. Balance de alimentos y recursos laborales para los próximos cinco años.
4. Formulación de una cartera de proyectos municipales de inversión que garanticen la sustitución de importaciones, generen exportaciones y satisfagan los requisitos para la proyección estratégica de desarrollo local, a partir del uso racional de los recursos endógenos.
5. Determinación de un conjunto de indicadores que unifiquen la medición efectiva del desarrollo local, y tenga en cuenta las especificidades locales en su construcción y análisis.
6. Estrategia para la formación técnica de los jóvenes, atendiendo a las prioridades y principales actividades económicas del municipio.
7. Puesta en práctica de las innovaciones pertinentes en el territorio.
8. Articulación de los diferentes actores del territorio en función del desarrollo local sostenible, con énfasis en el perfeccionamiento de la gestión del gobierno como actor de la política de desarrollo municipal.
9. Sensibilización de las autoridades de la localidad acerca de la necesidad de articular la gestión del conocimiento en función del desarrollo municipal.
10. Integración de recursos naturales, sociales y económicos, en función del desarrollo local sostenible.

Entre los resultados alcanzados en la puesta en práctica de la experiencia piloto en el municipio de La Palma sobresalen:

- Diseño de la estrategia de desarrollo local hasta 2015, a partir del fomento de los recursos endógenos.

- Completamiento del diagnóstico integral –identificación de los principales estudios a realizar y/o completar.
- Capacitación de 32 actores locales en gestión de proyectos, incluido el Grupo Municipal de Desarrollo Local.
- Contribución al protagonismo del gobierno local respecto a la toma de decisiones vinculadas al desarrollo económico-productivo, a partir de los recursos endógenos del territorio.
- Aporte a la sensibilización de los actores locales para el fomento del desarrollo local.
- Contribución al protagonismo del CUM del territorio, como interfase para integrar a los actores en torno a alternativas de desarrollo local.
- Determinación de los escenarios productivos.
- Diseño estratégico de la UBPC La Victoria.
- Inserción en la IMDL –promovida por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP)– y el proyecto de «ventanilla piloto», del Programa de la Naciones Unidas para Desarrollo (PNUD).
- Elaboración del diagnóstico de capacidades de formación técnica para jóvenes.
- Concepción de la estrategia de formación y capacitación.
- Formulación de proyectos de investigación por grupos multidisciplinarios procedentes de diferentes áreas de la Universidad.
- Mayor integración Universidad de Pinar del Río (UPR)-FUM.
- Asesoría al diseño de 8 proyectos que generan nuevos negocios como actividades económicas productivas con financiamiento para su ejecución; de ellos, 5 están vinculados directamente a la producción de alimentos, 2 a la industria, y 1 al fortalecimiento de los servicios prestados en actividades de comercialización. Además, se formularon 5 proyectos de corte social.

Valoración parcial de las experiencias de Viñales y La Palma

Se han identificado 120 problemas en el diagnóstico, que representan puntos de partida para sus soluciones, a través del proceso de investigación desde diferentes áreas de la universidad y del CUM. Esto implica un proceso de análisis en el municipio para decidir el carácter prioritario o no de cada una de estas y, en consecuencia, establecer con claridad las líneas de demandas que, desde el ámbito local, se requieren por parte de la universidad.

A pesar de ciertos avances, el proceso de sensibilización del gobierno municipal respecto a la gestión del conocimiento como elemento clave en la dinámica del desarrollo local ha transcurrido de manera lenta. No

obstante, se ha contribuido a poner en capacidad a los actores locales para la gestión del desarrollo local a partir del aprovechamiento de los recursos endógenos.

Todavía no se logra la articulación deseada entre los fondos provenientes de la cooperación y su empleo en función de resolver las prioridades del territorio definidas por la estrategia de desarrollo local. Existe un mayor acercamiento a este propósito en el caso del municipio de La Palma.

El fomento de las cadenas productivas, como núcleo que activa las relaciones horizontales y cierra los procesos productivos, está presente en ambos municipios. Se requiere, sobre todo, estimular más la participación de los implicados, identificar los posibles puntos de conflictos en todas las actividades que componen la cadena de valor, determinar las medidas para su solución, contribuir a la disminución del gasto de trabajo social e identificar de las ventajas competitivas en el ámbito local.

Por otra parte, se observa en ambos casos limitaciones en el completamiento de la cadena, especialmente en lo relativo a los canales de distribución, provocados por las regulaciones existentes y la cultura que prevalece en los implicados, acostumbrados a «que todo llegue» sin necesidad de activar la gestión por su parte.

Es válido señalar que en Viñales se aprecian más resultados vinculados al desarrollo de la base teórico-conceptual del proyecto, en tanto en La Palma la incursión a través de procesos de capacitación-acción ha facilitado la obtención de resultados prácticos en menor tiempo; a la vez que se definen, de forma más coherente, las necesidades de investigación para la formulación de proyectos futuros. En ambos municipios estuvo presente siempre el proceso de retroalimentación, ejecutado a través de diversas sesiones de trabajo por parte del grupo del proyecto, en el que primaron los espacios de diálogos y discusión para corregir las desviaciones lógicas que suelen originarse en procesos de esta naturaleza.

Resulta igualmente significativo el dinamismo con que se han alcanzado los resultados expuestos en el municipio de La Palma, pues esta forma de intervención sin dudas acelera el proceso de entrada de información como base para la gestión del conocimiento, la cual genera capacidades en virtud de provocar transformaciones y/o determinar nuevas vías de solución de problemas para activar el desarrollo local, a partir de la actividad conjunta entre el sistema MES y los actores locales, con énfasis en la acentuación del papel de la FUM/CUM como facilitadores de este proceso. Tampoco se puede obviar la oportunidad

que existe en los momentos en que este proyecto se genera, vinculada al impulso que el gobierno otorga al fomento de la iniciativa local, a partir del financiamiento en los marcos de la IMDL.

A pesar de lo planteado anteriormente, en ambos municipios resultan insuficientes las habilidades desarrolladas por parte de los directivos y especialistas para la formulación y ejecución de proyectos con énfasis en los análisis de mercado y el detalle en el cálculo de los costos. Esto permite fundamentar las previsiones de venta que aseguran la recuperación de los fondos financieros empleados, y contribuye a disminuir el riesgo y la incertidumbre vinculados a la decisión de poner en práctica un nuevo negocio. En general, no están creadas todas las condiciones, en cuanto a los marcos de actuación, para que los gestores de proyectos puedan decidir realmente sobre su ejecución.

Lecciones aprendidas

El proceso de implantación de los proyectos debe iniciarse a partir de un diseño estratégico desde la óptica del desarrollo local, pues se le imprime mayor dinamismo al proceso, e influye en que los actores locales se comprometan y responsabilicen con los resultados alcanzados, además de lograrse un grado superior de integración en la propuesta.

Es preciso establecer, desde el inicio, que la universidad asume el papel de facilitador para el fomento del desarrollo de la localidad. El protagonismo en este caso le corresponde al gobierno local.

Se debe garantizar, desde la génesis de los proyectos, el carácter multidisciplinario de los investigadores y del Grupo de Desarrollo Local del territorio, y respaldar el proceso antes, durante y después, a través de actividades de capacitación en correspondencia con las necesidades de aprendizaje detectadas.

Conclusiones generales

La gestión del conocimiento a nivel local es un proceso complejo de generación, provisión, administración y circulación de las informaciones, datos, saberes y valores necesarios para garantizar la toma de decisiones, con el fin de estimular la elevación de la calidad de vida de la población residente. Este debe apoyarse en un desarrollo sustentable equitativo y caracterizado por una creciente participación ciudadana, en este sentido, la universidad desempeña un papel determinante.

El proyecto se consolida como dispositivo de interfase para activar el flujo de conocimientos, resultados de investigación y transferencias tecnológicas desde la universidad, en beneficio de impulsar la

dinámica del desarrollo local. El éxito de la gestión del conocimiento a nivel local está basado en las siguientes estrategias:

- Creación de una red de gestión del conocimiento con todas las universidades, gobiernos y otros actores en las localidades estudiadas.
- Rescate de los proyectos ya estudiados y no aplicados en el territorio.
- Búsqueda de nuevos proyectos a ejecutar.
- Conformación de un paquete de proyectos que promuevan la actividad económica y social.
- Atracción de la cooperación internacional para proyectos locales que tributen a cadenas productivas.
- El enfoque participativo aplicado a todo el proceso.

Por otra parte, la entrada del proceso de investigación en el ámbito local resulta más dinámica y coherente cuando se realiza mediante proyectos que integran y cohesionen el proceso de capacitación-acción-investigación. Para ratificar esta idea, la experiencia demuestra lo siguiente:

- En Viñales, la sensibilización por parte del gobierno se ha presentado más lenta a la hora de asumir el proceso de gestión del conocimiento como elemento clave en la dinámica del desarrollo local.
- En este municipio se logran más resultados vinculados a la base teórico-conceptual que fundamenta el proyecto, en tanto que, en La Palma, la entrada a través de procesos de capacitación-acción ha facilitado la obtención de resultados prácticos en menor tiempo, y se definen de forma más coherente las necesidades de investigación para la formulación de proyectos futuros.
- La mejora continua del proyecto se consolida cuando en ellos participa un equipo multidisciplinario.

Bibliografía

- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR (2000): «Ley 91. De los Consejos Populares», en *Gaceta Oficial de la República*, Edición extraordinaria n.º 6, La Habana, julio.
- ALBURQUERQUE, F. (1995a): «Competitividad internacional, estrategia empresarial y papel de las regiones», en *Eure*, n.º 63, junio, pp. 41-56.
- ALBURQUERQUE, F. (1995b): *Espacio, territorio y desarrollo económico local*, Dirección de Políticas Y Proyectos Sociales, ILPES, Santiago de Chile.
- BARRADO, A. *et al.* 2001): *Geografía mundial del turismo*, Síntesis, Madrid.
- BIGNÉ, J.E., X. FONT y L. ANDREU (2000): *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*, ESIC, Madrid.

Boletín GUCID (2010), n.º1, La Habana, septiembre.

CARRILLO, B. (1999): *Gestión pública y desarrollo local*, Instituto Andaluz de la Administración Pública, INAP, Sevilla.

CONESA F.; I. FERNÁNDEZ DE LUCIO y A. GUTIÉRREZ (1997): «Evolución del papel de las oficinas de transferencia de resultados de investigación en el sistema español», ponencia en Seminario Iberoamericano sobre Tendencias Modernas en Gerencia de Ciencia y la Innovación Tecnológica (IBERGECYT'97), España.

DÍAZ-CANEL, M. (2010): Palabras sobre desarrollo local pronunciadas en la reunión de trabajo del Programa Ramal GUCID. Seminario Pilotaje de Desarrollo Local con Municipios Seleccionados, 28 y 29 de enero.

FERNÁNDEZ DE LUCIO, I. (1999): «Caracterización de las entidades de interfase en el sistema de ciencia e innovación tecnológica en Cuba», ponencia en Seminario Iberoamericano sobre Tendencias Modernas en Gerencia de Ciencia y la Innovación Tecnológica (IBERGEGYT' 99), La Habana.

FERNÁNDEZ DE LUCIO, I. *et al.* (2000): «Las relaciones universidad-empresa: entre la transferencia de resultados y el aprendizaje regional», en *Espacios*, n.º 2, <www.revistaespacios.com>, fecha de consulta: 23 de abril de 2010.

GODET, M. (1991): *Prospectiva y planificación estratégica*, S.G. Editores, Barcelona.

LAGE, A. (2007): «Propiedad y expropiación en la economía del conocimiento», <<http://www.cubadebate.cu/opinion/2007/01/04/>>, fecha de consulta: 18 de octubre de 2010.

LAZO, C. (2002): «Modelo de desarrollo local. Caso de estudio: Pinar del Río», Tesis de Doctorado en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE), La Habana.

MINTZBERG, H.; J.B. QUINN y S. GHOSHAL (1998): *El proceso estratégico*, Prentice Hall Iberia, Madrid.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT) (1999): *Guía para administraciones locales: desarrollo turístico sostenible*, Madrid.

PÉREZ, B. y B. CARRILLO (2000): *Desarrollo local: lanual de uso*, ESIC, Madrid.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1988): *Desarrollo local, una estrategia de creación de empleo*, Ediciones Pirámide, Madrid.