

Papel de la Universidad en el Desarrollo Local y la gestión empresarial. Experiencias municipales.

Colectivo de autores¹:

Dra Martha Zaldivar Puig.

Dra Zoe Rodríguez

Dr. José Manuel Pozo Rodríguez.

Dr. Luis del Castillo Sánchez.

Msc. José Luis Sánchez García.

Reviste una gran importancia el desarrollo de proyectos de investigación desde las instituciones universitarias en coordinación con los gobiernos locales con vista a fomentar las acciones que promuevan el aprovechamiento de los recursos endógenos y de las alternativas de financiamiento para impulsar el desarrollo local. La constitución de equipos multidisciplinarios y las acciones de capacitación a partir del personal calificado con que se cuenta, permitiría desarrollar estos procesos en los territorios.

En cuanto al objetivo central de la capacitación e investigación se centraría en contribuir a la comprensión del impacto económico que han tenido las iniciativas locales de desarrollo con el fin de orientar en su actuación a los actores sociales. Así como generar acciones para promover el desarrollo local a través de actividades vinculadas a la conformación de las cadenas productivas, a las dinámicas locales y a los elementos de transformación socioeconómica de los territorios.

Para ello se hace necesario identificar y sistematizar las experiencias de desarrollo local realizadas hasta el presente; obtener la información a partir de las fuentes primarias y secundarias, para presentar las experiencias consideradas relevantes y que han tenido resultados exitosos.

A su vez debe generarse un banco de información sobre las prioridades y recursos de la comunidad, oportunidades del mercado, detectar áreas de necesidades insatisfechas, dar acceso a las tecnologías y formas de organización más apropiadas, generar espacios de encuentro para aprender de otras experiencias y consolidar acciones colectivas.

Concepción del Desarrollo Local

El desarrollo económico local puede definirse como aquel proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local.

Al tratarse de un concepto relativamente novedoso no existe, sin embargo, una definición comúnmente aceptada. Siguiendo a otros autores el desarrollo económico local también podría definirse como:

El Desarrollo Local como “un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local en el que se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local”.²

¹ Departamento de Ciencias Empresariales. Facultad de Economía. Universidad de la Habana.

² VAZQUEZ BARQUERO, A. (1988) Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo Pg. 129

En la práctica el desarrollo económico local es siempre un proceso que supone la formación de nuevas instituciones, el desarrollo de industrias alternativas, la mejora de las capacidades de la mano de obra existente para hacer mejores productos, y la promoción de nuevas empresas.³

Todo proceso de desarrollo económico local tiene tres objetivos generales: la transformación del sistema productivo local, el crecimiento de la producción y la mejora del nivel de vida y de empleo de la población⁴ con el fin último de crear puestos de trabajo cualificados para la población, alcanzar una estabilidad económica local y construir una economía local diversificada.

En la literatura se destacan diferentes razones para el desarrollo local, entre ellas se relacionan las siguientes:

- ▶ Lograr el desarrollo del territorio a partir de sus propios recursos combinando el crecimiento económico y los objetivos sociales, a través de mejorar las condiciones de vida e incrementar las oportunidades de integración económica de la población.
- ▶ Las limitaciones de las políticas nacionales, como agentes de ordenamiento territorial, de equilibrio y como agente capaz de atender a los requerimientos y necesidades de todos los territorios.
- ▶ La competencia entre territorios, que genera oportunidades para posicionarse positivamente a partir de la iniciativa de cada localidad.
- ▶ La creación de un liderazgo local, a través del fortalecimiento de las instituciones públicas y privadas para que sean capaces de actuar como verdaderos agentes de desarrollo, y que garanticen el control local del desarrollo.
- ▶ Mejorar las condiciones del entorno a través del desarrollo de las políticas urbanísticas, de infraestructuras, de transportes y de desarrollo de espacios y zonas empresariales para la implantación de iniciativas productivas
- ▶ Las políticas de servicios a las microempresas.
- ▶ La facilitación de los sistemas administrativos e impositivos en correspondencia con el tipo de empresa.
- ▶ La adecuación de los sistemas educativos y de formación profesional a las perspectivas del desarrollo de proyectos empresariales que permitan captar el financiamiento con este fin.
- ▶ La potenciación de servicios a las familias que facilite el trabajo de la mujer

Tiene gran importancia el fomento del desarrollo local en Cuba, aunque las condiciones de partida para impulsarlo se diferencian de otras experiencias, pues se parte de un nivel del desarrollo social que garantiza la educación y la salud pública a todos los miembros de la sociedad y no son los niveles de desigualdades sociales críticas como es común para otras regiones del mundo.

Con la desaparición del campo socialista se eliminan los principales vínculos financieros y económicos del país, por lo que al no tenerse acceso a las principales fuentes de financiamiento externo, las restricciones financieras se convierten en el principal punto de estrangulamiento de la economía cubana. La dimensión del déficit financiero genera tensiones en el desempeño económico y compromete los avances en el desarrollo del nivel de vida de la población.

Además al priorizarse determinados sectores emergentes y tener que redimensionarse otros, se generan desigualdades socioeconómicas y problemas en el empleo que pueden tener manifestaciones muy críticas en determinados territorios.

Los procesos de desarrollo local se asientan sobre las capacidades locales instaladas en cada territorio. La motivación de la población y la articulación de redes son esenciales para la puesta en marcha de procesos de desarrollo local. La formación de capital humano capaz de poner en marcha estos procesos y hacer de catalizador de los mismos es algo sin lo que difícilmente se podría poner en marcha el desarrollo local.

Un papel importante en el proceso de desarrollo local lo desempeña, en nuestras condiciones, la Universidad, la que tiene entre sus principales propósitos poner a disposición de la localidad los conocimientos y habilidades de sus profesionales, con la finalidad de contribuir al desarrollo y a la

³ BLAKELY, E. (1988) *planning local economic development. Theory and practice*. Ed. SAGE, new York. Pg 59.

⁴ Op. cit. VAZQUEZ BARQUERO, A. (1988) *Desarrollo local. Una estrategia...* Pg. 130.

elevación del nivel de vida territorial sin costo alguno para los mismos, aspecto que distingue el accionar de la universidad cubana del que existe en otras partes del mundo.

Por lo antes señalado es que se ha elegido la alternativa de trabajar en formación -investigación y asistencia técnica en desarrollo local. Se trata de implantar una estrategia de desarrollo local basada en la gestión del conocimiento, que significa en la práctica vincular la formación de los recursos humanos a la detección de oportunidades de negocios de las entidades empresariales del territorio, así como la investigación académica y estudiantil universitaria con la búsqueda de solución a los problemas de las entidades del territorio.

Las etapas de los proyectos de investigación – acción se pueden estructurar de la forma siguiente:

1.- Planeamiento y preparación de los instrumentos de análisis para el levantamiento preliminar de experiencias, el calendario para la exploración, los cuestionarios para la prospección, la guía para el estudio de las experiencias y la elaboración de los estudios de casos con vista a la capacitación ulterior.

2.- Elaboración o estudios de los diagnósticos de los territorios seleccionados en cuanto a las necesidades de capacitación y realización de los cursos de entrenamiento que permitan identificar las oportunidades de negocios y los proyectos correspondientes.

3.- Análisis del diseño estratégico del territorio y selección preliminar de los proyectos potencialmente interesantes para los objetivos del Desarrollo Local. Se realiza de forma asistida la elaboración de los planes de negocios y se establecen los contactos con las instituciones del territorio para integrarlos a la estrategia de desarrollo y para obtener la información que requieran los proyectos.

4.- Elaboración de las fichas sobre las experiencias seleccionadas, realización de seminarios, talleres y encuentros de investigación, reuniendo a los investigadores, autoridades locales y a especialistas invitados.

5.- Seguimiento y evaluación de la marcha de los proyectos seleccionados, incluidas visitas de terreno.

Experiencias realizadas en la provincia de Pinar del Río.

La provincia de Pinar del Río está situada en el extremo occidental de Cuba y tiene una superficie de 10 931 km², de su extensión territorial el 53% está constituido por tierras agrícolas, el 43% por bosques y el 4% es de carácter urbano. Su población asciende a 734 889 habitantes con una densidad de 67.22 hab/ km², siendo una de las menos pobladas del país.

La economía es fundamentalmente agrícola – industrial, basándose en la explotación de los recursos agrícolas, forestales, minerales e hidráulicos. La fuerza laboral asciende a 457 933 personas, la mujer representa sólo el 34% en el nivel de ocupación. El principal producto agrícola es el tabaco, famoso mundialmente por la calidad, además se cultivan cítricos, caña de azúcar, arroz y cultivos de consumo familiar. Dada la belleza natural que posee tiene grandes potencialidades turísticas, además existen dos reservas mundiales de la biosfera.

Las potencialidades del territorio radican en el desarrollo de la producción agrícola como el tabaco, cítricos, frutales, hortalizas y pastos para la cría del ganado. La explotación de fuentes de aguas minerales y las aguas termales que han generado alguna actividad turística. Además existen importantes recursos pesqueros y se cuenta con la mayor reserva forestal del país, pues los bosques cubren el 41.7% de su superficie. El territorio cuenta con 24 playas con una extensión de 29 Km, 9 lagos y presas, 36 zonas de valor arqueológico y 4 importantes lugares históricos⁵.

Los servicios de salud pública dan cobertura al 100% de la población y su infraestructura comprende 19 hospitales, 23 policlínicos, 20 hogares maternos y 1 344 consultores de médicos de la familia; existe un médico por cada 1 332 habitantes. Además cuenta con una Facultad de Ciencias Médicas y un Instituto Politécnico de la salud. Los resultados de la atención primaria de salud se manifiestan en una tasa de mortalidad de 6.1 por cada 1 000 nacidos vivos y una esperanza de vida al nacer de 75.5 años.

En el sector educativo está compuesto por 897 centros, de ellos 61 círculos infantiles, 668 escuelas primarias, 56 escuelas secundarias, 15 preuniversitarios, 47 escuelas técnicas y profesionales, etc. Existe una relación de un maestro cada 50.7 habitantes, que la sitúa en el nivel medio superior del país. Ello corrobora que en la capacitación realizada en los 14 municipios de la provincia de Pinar del Río para la elaboración de los planes de negocios, el 51.61% tenía calificación universitaria, el 40.5% eran técnicos medios y el 7.89% tenían nivel preuniversitario.

Teniendo en cuenta la crisis económica que ha atravesado el país que ha afectado la estructura productiva y los servicios a la población, los principales problemas del territorio son:

- Carencia de equipamiento tecnológico y deterioro de los activos en general.
- Bajos rendimientos agrícolas y débil industria de derivados.
- Insuficiente e irregular flujo de abastecimientos e insumos para la producción y los servicios.
- Insuficiente conservación del fondo habitacional y bajo ritmo de construcción de viviendas.
- Problemas ambientales como la erosión de los suelos, desertificación de zonas determinadas, y alrededor del 75% de los suelos tiene alto grado de acidez.
- Débil desarrollo de las Industrias Locales.

Para apoyar la generación y presentación de proyectos para acceder al FRIDEL se conformó un equipo multidisciplinario con profesores de la Universidad de Pinar y de la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana. Partiendo de la experiencia inicial que se tuvo con SEBRAE, del cuál se aprobaron siete proyectos, se realizó un proceso de entrenamiento a los agentes locales de los 14 municipios del territorio.

⁵ Programa para el Desarrollo Humano a nivel local en Cuba, PNUD – UNOPS. Caracterización y prioridades de la provincia de Pinar del Río. (ampliamente utilizado en el epígrafe)

Para ello se prepararon los instrumentos de análisis para el levantamiento preliminar de iniciativas empresariales que se pudieran fundamentar después a través de los planes de negocios, el calendario para la exploración de los territorios, la guía para el estudio de las experiencias y de los estudios de casos con vista a la capacitación ulterior.

Se analizaron los diagnósticos de los territorios seleccionados en cuanto a las necesidades de capacitación y realización de los cursos de entrenamiento que permitieran identificar las oportunidades de negocios y los proyectos correspondientes.

Posteriormente se realizó una selección preliminar de los proyectos potencialmente interesantes para su elaboración y presentación al grupo de proyectos del territorio. Se desarrolla de forma conjunta la elaboración de los planes de negocios y se establecen los contactos con las instituciones del territorio para integrarlos a la estrategia de desarrollo y poder obtener la información que requieran los proyectos.

Se debe dar seguimiento y monitorear la marcha de los proyectos seleccionados, incluidas visitas al territorio. Por último se realizará una actividad final para presentar los resultados finales, que deberá estar destinado a un público amplio formado por investigadores, representantes del gobierno local, dirigentes empresariales y representantes de las experiencias investigadas.

De las primeras acciones en los municipios se generaron alrededor de 60 ideas de proyectos que respondían a los siguientes sectores de actividad, como se observa en la siguiente tabla:

Actividades	# Ideas	Estructura
Agropecuario	16	27%
Industria de Alimentos	6	10%
Industria Ligera	12	20%
Turismo/Gastronomía	18	30%
Artesanía	3	5%
Telecomunicaciones	1	2%
Construcción	1	2%
Pesca	3	5%

Uno de los problemas que se ha presentado en los municipios es el seguimiento por el gobierno local de los Proyectos Empresariales que permitan aprovechar el financiamiento por la vía del FRIDEL. Entre las causas se han señalado la no prioridad que se le ha brindado al tener que atender otras tareas, lo que se explica en parte por las afectaciones naturales que ha tenido el territorio en los últimos años; la necesidad de incrementar la capacitación, la insuficiente comunicación y control sobre el estado de los proyectos, problemas de dirección en las entidades etc.

Entre las alternativas de solución que se le pudiera dar al problema mencionado estarían:

- La creación de un grupo coordinador de Proyectos a nivel territorial que agrupe a profesores de las Sedes Universitarias Municipales (SUM), miembros de la asociación de economistas (ANEC), representantes de la sucursal de BANDEC, entre otros que ayuden a dar seguimiento a los proyectos hasta su presentación a las entidades financieras.
- Priorizar el seguimiento de los Proyectos por el gobierno local, en particular los que más perspectivas tienen.
- Crear un banco de proyectos a nivel territorial para presentarlo ante las diferentes alternativas de financiamiento que se presenten.

Ante la necesidad que tiene el país de realizar inversiones que permitan acelerar el crecimiento de la economía, lo cual requiere de importantes financiamientos y teniendo en cuenta que los recursos para inversiones son insuficientes y que además las organizaciones nacionales y provinciales no son capaces de atender los requerimientos de todas las localidades; se presentan estos programas, el PDHL y el FRIDEL, como oportunidades que bien aprovechadas contribuirán al desarrollo de las localidades, a partir de la utilización de los recursos allí existentes, combinando adecuadamente el crecimiento económico del territorio y el logro de objetivos sociales, lo cual indudablemente permitirá elevar los niveles de vida de la población.

Experiencias realizadas en el municipio de Yaguajay.

Muy extenso y rural, Yaguajay, está ubicado en la costa norte de la provincia Sancti Espíritus, en la región central de Cuba. Posee una extensión territorial de 1041 km y una población aproximada de 61 118 habitantes, las mujeres representan el 48% del total de habitantes y una densidad poblacional de 59 hab/km. El municipio se divide en 16 consejos populares y 107 circunscripciones. Geográficamente está dividido en tres regiones muy diferentes:

1. Llanura norte costera, constituida en su mayoría por suelos bajos y con deficiente drenaje, donde se localizan las áreas sembradas de caña de azúcar.
2. Zona central, con un sistema de alturas cársticas formadas por las Sierras de Bamburanao, Jatibonico y La Canoa, conformado por suelos pobres con altos afloramientos rocosos utilizados por la ganadería, la actividad forestal y la caña de azúcar en las mejores tierras.
3. Llanura alta al sur, territorio en el que se encuentran las cuencas de los ríos Jatibonico del Norte, del Sur y Caonao, con suelos ondulados y de gran fertilidad, asiento de la mayoría de la masa ganadera y los cultivos varios.

La superficie agrícola es de 78612 Ha y constituye el 76% de la superficie total del municipio. En correspondencia con el uso de la tierra, existen una empresa mielera azucarera, una empresa agropecuaria, (estas dos son el resultado del redimensionamiento azucarero), Anteriormente a este proceso, la fuente económica fundamental se centraba en la industria azucarera con tres empresas, en ella laboraba el 53.4 por ciento de la fuerza de trabajo de la esfera productiva del sector estatal civil del territorio y el 50.8 por ciento de los asentamientos estaban vinculados directamente a esta industria.

Este redimensionamiento produjo afectaciones para los trabajadores que han tenido que cambiar su cultura de trabajo acumulada durante toda una historia. Este proceso en el municipio afecta a 1276 trabajadores, de los cuales el 33.9 por ciento son mujeres, además de presentar una situación difícil con el empleo femenino y el estudio se ha convertido en una oferta de trabajo como una inversión que se realiza en el territorio, según las necesidades de formación y superación de los recursos humanos, para cumplir la estrategia de desarrollo diseñada para los próximos años.

El resto de la actividad económica se distribuye en una empresa pecuaria, una empresa de cultivos varios, unidades de silvicultura, acuicultura, porcina, un área Protegida, 9 Cooperativas de producción agropecuaria y 35 Cooperativas de crédito y servicio, dedicadas fundamentalmente a la actividad ganadera y a los cultivos varios.

Los principales problemas del territorio, detectados en la proyección estratégica hasta el 2005, que realizó el Gobierno Municipal se reflejan a continuación:

Principales debilidades:

- Poco desarrollo agroindustrial del municipio
- Territorio con asentamientos dispersos, lo que dificulta el acceso a los empleos en la cabecera municipal.
- Bajas capacidad competitiva y calidad en los servicios que se prestan.
- Insuficiente preparación de los recursos humanos.
- Déficit de empleos femeninos.

Principales fortalezas:

- Elevado porcentaje del nivel profesional en el municipio.
- Grandes líneas para la producción de cultivos varios y pastoreo de ganado vacuno y equino.
- Condiciones naturales favorables para el Ecoturismo.

- Programas de empleo en las entidades para dar respuesta a la desocupación.
- Ejecución de un proyecto de desarrollo Local desde 1995.

Se definen cómo áreas claves de intervención: el desarrollo de los proyectos sociales y económicos relacionados fundamentalmente con la salud, la educación, la informatización, el desarrollo agropecuario, el turismo, la diversificación azucarera, fundamentalmente. Se identifica la necesidad de la capacitación como un elemento esencial para garantizar el desarrollo exitoso de todo este proceso.

Programa de acción en Yaguajay:

Atendiendo a las experiencias anteriores de PDHL en otros territorios de Cuba y en especial nuestra propia experiencia en el caso de Pinar del Río, en el programa se introdujo una modificación esencial en la metodología de intervención en el territorio de Yaguajay.

En análisis sobre el desarrollo del programa FRIDEL en Cuba se ha identificado como un problema el hecho de que aunque se haga un esfuerzo masivo por impartir con calidad la capacitación que necesitan los actores locales para generar emprendimientos y llegar a formular proyectos, hasta ahora pocos acceden al fondo y por lo general llegan a obtenerlo las empresas con un mejor nivel de preparación y ya acostumbradas a pedir créditos. En consecuencia quedan sin poder acceder al financiamiento un grupo importante de entidades pequeñas y cooperativas que forman parte del entramado empresarial de mayor impacto para el desarrollo de estrategias territoriales y por otra parte no ocurre una buena articulación de este proceso con las políticas de desarrollo territorial.

En consecuencia se decidió para el territorio de Yaguajay:

1. Trabajar simultáneamente tanto en la preparación de los actores locales como en la investigación en el territorio que permitiera hacer un diagnóstico del potencial productivo y del estado de las estrategias de desarrollo local y su vinculación con las ideas de negocio identificadas por los actores locales durante los seminarios.
2. Basar la capacitación y entrenamiento no solamente en los seminarios de oportunidades de negocio sino en un programa de diplomado y maestría que posibiliten una ampliación real de la cultura empresarial en las esferas mas desprovistas de estos conocimientos.
3. Incluir asesorías y entrenamientos de mayor alcance para los miembros del gobierno del territorio y entidades estatales municipales.
4. Potenciar la preparación del personal de la sede universitaria municipal para que pueda dar continuidad a todo este trabajo y replicar la metodología de trabajo empleada.
5. Reflejar todo el resultado de la investigación y las acciones desarrolladas, a los efectos de su divulgación y exponerlo ante las autoridades del territorio.

Los resultados de investigación alcanzados han tributado a las siguientes salidas:

- Coordinación con la Sede Universitaria Municipal (SUM) y el Consejo de Gobierno de Yaguajay, para la creación de un grupo de estudio de gestión empresarial y desarrollo local
- Desarrollo del diplomado en Gestión Empresarial con participación de 15 directores de empresa y 21 profesores de la SUM
- Impartición de un curso de postgrado en Marketing de Localidades, para cuadros del Gobierno, con una duración de 40 horas.
- Realización de 9 seminarios en Iguará, Meneses y Yaguajay, en los temas de Oportunidades de Negocio, Plan de Negocio, Operaciones, Marketing y Finanzas, con la

- participación de trabajadores y dirigentes de diferentes organismos y del gobierno.
- Creación del Centro de Gestión para la atención a la Agricultura Urbana. Se encuentra en la fase de preparación y entrenamiento a los especialistas que lo integran.
- Inicio de la Maestría en Administración de Empresas, la cual está enfocada a la creación de habilidades para el desarrollo de los proyectos de investigación según las necesidades del territorio.

Como resultado de todo el proceso de formación se han capacitado un total de 904 personas, de ellas 723 directivos del gobierno y empresas estatales, 58 profesores de la SUM. y del Pedagógico y 123 profesionales de diferentes especialidades y entidades. Además de brindar información importante para la elaboración de políticas inversionistas del gobierno local.

Es de destacar que el proceso de formación en Yaguajay contó con financiamiento internacional, lo que permitió la participación también de profesores de universidades españolas y cubanas. Todo ello constituye un ejemplo fehaciente de como llevar a la práctica proyectos de cooperación internacional para el desarrollo local, a través de la participación de la universidad. Otro resultado del trabajo de investigación académico estudiantil fue la identificación del desarrollo de cadenas productivas en el territorio para la actividad turística y agrícola.

En resumen dadas las potencialidades que tiene Cuba en cuanto al régimen social, la calificación de sus recursos humanos, el desarrollo de los órganos de poder territorial así como la voluntad de la acción colectiva para alcanzar el desarrollo socioeconómico, permiten asegurar el impacto social de los proyectos y aprovechar las diferentes alternativas de financiamiento que complementan la estrategia del país.

Bibliografía:

- .- Manual de Desarrollo Local. ILPES. Santiago de Chile.
- .- El Microcrédito para la microempresa una aproximación a experiencias de Microcrédito en América Latina. Proyecto Local. Colectivo de autores. Barcelona 2000
- .- Formas de intervención en la microempresa”, “El reto de las microfinanzas en América Latina: la visión actual”, “La eficiencia en las microfinanzas”. Artículos publicados en Internet (www.caf.com).
- .- Microempresa y Desarrollo Local. Proyecto Local 2001. Barcelona.
- .- “Desarrollo Local y Microempresa “. Sergio Moreira. SEBRAE. 2000.
- .- BOFFO, S. y GAGLIARDI, F. (1988) La contribución de la universidad al desarrollo de las regiones atrasadas. El caso del sur de Italia en “Conferencia Internacional sobre universidad, ayuntamiento y desarrollo económico local”.
- .- GARCIA ARROYO, A. La universidad española como agente de innovación tecnológica en “Conferencia Internacional sobre universidad, ayuntamiento y desarrollo económico local”.
- .- Cuba: Reflexiones sobre su economía. Colectivo de autores. 2002.
- .- La Cooperación para el Desarrollo, un instrumento capaz de impulsar soluciones innovadoras. La experiencia de la Oficina del Historiador. Jorge Lian Abreu (Tesis de Diploma 2005).