

---

***La gestión de los Centros Universitarios Municipales: relación “consustancial” con el desarrollo local***

***The management of the University Municipal Centers: a “consustancial” relationship with the local development***

Ernesto Chacón-Cruz\*

Miguel Alejandro Cruz-Cabezas\*\*

Miguel Ángel Tamayo-Fajardo\*\*\*

\*Centro Universitario Municipal (CUM) Martha Ramos Mojarrieta, Banes, Holguín, Cuba. Asistente. Licenciado en Educación, en la especialidad de Economía. Máster en Ciencias. [echacon@cum.uho.edu.cu](mailto:echacon@cum.uho.edu.cu)

\*\*Universidad de Holguín, Cuba. Licenciado en Educación, en la especialidad de Construcción Civil. Máster en Ciencias de la Educación Superior. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. [mcabezas@facing.uho.edu.cu](mailto:mcabezas@facing.uho.edu.cu)

\*\*\* Universidad de Holguín, Cuba. Licenciado en Educación, en la especialidad de Química. Máster en Ciencias de la Educación Superior. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. [migueltamayo@fe.uho.edu.cu](mailto:migueltamayo@fe.uho.edu.cu)

---

**Resumen**

El presente artículo aborda cuestiones teóricas y metodológicas referentes a la relación entre los centros universitarios municipales (CUM) en Cuba y el contenido que expresa el concepto de desarrollo local (DL). Se propuso como objetivo realizar un análisis teórico de los aspectos que los autores consideran clave para abordar la gestión del CUM en función de favorecer el DL. Para llevar a cabo la investigación fueron de gran utilidad los métodos teóricos de análisis-síntesis y la inducción-deducción. Se obtuvo como resultado que la gestión que actualmente se lleva a cabo en la mayoría de las referidas instituciones de educación superior (IES) puede catalogarse como tradicional e imitatoria de los modelos de las universidades centrales, lo cual reduce las posibilidades de favorecer el DL.

**Palabras clave:** gestión; centro universitario municipal; actores locales; desarrollo local

**Abstract**

This article deals with theoretical and methodological issues concerning the relationship between the University Municipal Centers (UMC) in Cuba and the content expressed in the concept of local development (LD). The objective defined was to make a theoretical analysis of the aspects that the authors consider crucial when approaching management UMC in order to favor the LD. To carry out the research there were used theoretical methods such as analysis-synthesis and induction-deduction. It resulted that the management currently carried out in most of those institutions of higher education (IHE) can be classified as traditional and imitative of the models of central universities, which reduces the possibilities of promoting the LD.

**Key words:** Management Municipal University Center; local actors; local development

**Introducción**

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) declaró que “En el contexto de mundialización y las economías del saber, se reconoce que la educación superior en su función de producción y difusión de conocimientos es una fuerza motora esencial para el desarrollo [...]”. (UNESCO, 2009, p.8).

En Cuba para responder a ese desafío, se integra la Educación Superior que llega hasta los municipios con los Centros Universitarios (CUM), los que poseen como objetivo explícito: contribuir mediante su gestión al desarrollo local (DL).

La creación de los CUM, conceptualmente significa un paso de avance en la Política Universitaria del Conocimiento (PUC) orientada al DL a partir de alinear los procesos universitarios con las necesidades locales del desarrollo. Pero solo una adecuada gestión puede aprovechar las potencialidades que estos poseen.

Para los autores, la existencia de los CUM se justifica por la necesidad de asociarlo permanentemente con el DL. En otras palabras, se puede afirmar que la gestión del CUM no puede hacerse al margen de lo concerniente al DL, puesto que esta no tendría sentido.

Sin embargo, en el análisis de la literatura referente a la labor de los CUM, se puede apreciar la existencia de una cierta descontextualización de la gestión con relación a la dinámica que encierra el concepto de DL, caracterizada en gran medida por la extrapolación de modelos típicos de las universidades centrales o de las anteriores representaciones de estas en las instancias municipales, llamadas Filiales Universitarias Municipales (FUM).

A tono con ello se pretende con esta investigación, realizar un análisis teórico de los aspectos que los autores consideran clave para abordar la gestión del CUM en función de favorecer el DL.

### **Materiales y métodos**

Los métodos teóricos fueron fundamentales en la realización de esta investigación, entre ellos se emplearon: el análisis-síntesis y la inducción-deducción que permitieron producir la información y arribar a las conclusiones.

### **Resultado y discusión**

Los CUM son instituciones integradoras de las FUM, en sí constituyen una nueva organización y alcanzan un estadio superior, por lo que el abordaje de su gestión no puede hacerse desde la misma posición con que se miraban a estas últimas. Por estas y otras razones que se expondrán en el estudio, los CUM ameritan su propia dinámica de gestión.

“La integración de la educación superior en el municipio favorece el mejoramiento continuo y homogéneo de la calidad en la formación de los profesionales y demás procesos universitarios [...] y significa una oportunidad para ser más pertinentes, al poder abordar de conjunto soluciones profesionales a los problemas del territorio”. (Ministerio de Educación Superior, 2011, p.4).

Estos nuevos espacios educativos y formativos representados en los CUM, responden a una lógica que asocia la descentralización institucional propia de los tiempos actuales que involucra también a la universidad, con un diálogo efectivo que intenta encontrar respuestas a demandas del desarrollo a escala local.

Diversos autores han abordado el estudio de la gestión de los CUM en relación con el DL, entre los que se destacan: Lage (2006), Núñez (2010, 2012), Núñez et al. (2006, 2007), Boffill (2010), Reyes (2011).

Refiriéndose a la necesidad de contextualizar la gestión de las IES a las localidades donde estas se encuentran, la UNESCO en 2009 planteó que “[...] los establecimientos de enseñanza superior deberían buscar esferas de investigación y docencia capaces de abordar los asuntos que atañen al bienestar de la población y crear bases sólidas para la ciencia y la tecnología pertinentes en el plano local [...]”. (p.6).

Relativo al DL, sus concepciones se han movido desde posiciones restringidas como las que lo ven asociado a factores puramente económicos, típico de la Escuela Económica Austríaca, hasta otras más integrales pegadas a los postulados promovidos por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 1990, de una “[...] mayor equidad social que privilegian aspectos relacionados con el bienestar de las personas, entre las que se encuentran: el desarrollo sostenible, el desarrollo humano, el desarrollo social, los que aportan visiones centradas en el hombre y su entorno”. (Reyes, 2011, p.13).

Algunos de los autores que han investigado en torno al DL son: Arocena (1995, 2004), Coraggio (2002), Barreiro (2000), Limia (2004), Guzón (2002, 2006), Núñez (2010), Boffill, (2010).

Arocena (1995), define la sociedad local como: “[...] un territorio con determinados límites, portador de una identidad colectiva expresada en valores y normas interiorizados por sus miembros, y que conforma un sistema de relaciones de poder constituido en torno a procesos locales de generación de riqueza. Dicho de otra forma, una sociedad local es un sistema de acción sobre un territorio limitado, capaz de producir valores comunes y bienes localmente gestionados”. (p.20).

Por su parte Rodríguez (2006), considera que el DL abarca todos los aspectos relativos a la vida de la población: salud, educación, agricultura, seguridad alimentaria, industria, construcción, transporte, desarrollo de producciones a partir del empleo de recursos locales, desarrollo de fuentes de energía alternativa, creación de puestos de trabajo, atención y cuidado del medio ambiente, desarrollo cultural y otros.

Una cuestión que debe explicitarse es que para los autores, lo local se asume desde la perspectiva de orden político administrativa en Cuba, como espacio municipal, caracterizado por una historia y una cultura propias que lo hacen particular y diferente, pero a la vez, interconectado con los otros niveles organizativos como provincial y nacional, al tiempo que el fenómeno de la globalización impide su aislamiento con la sociedad global.

En consecuencia, el DL se concibe desde la participación colectiva de los actores locales quienes conocen las necesidades, los gustos, las costumbres y las tradiciones locales, por lo que pueden establecerse prioridades e identificarse los recursos disponibles para utilizarlos con eficacia.

Es función del CUM añadir a esos actores locales desde el proceso de gestión, para juntos pensar y obrar en función del DL.

Se entiende por actor local a individuos, grupos o instituciones cuyo sistema de acción coincide con los límites de la sociedad local y está ligado a su desarrollo, estos actores pueden ubicarse en tres categorías: “[...] los ligados a la toma de decisiones (político-institucionales), los ligados a técnicas particulares (expertos-profesionales), los ligados a la acción sobre el terreno (la población y sus expresiones activas)”. (Arocena, 1995, p.25).

Desde esta perspectiva, los CUM se conciben como parte de lo local y constituyen otro actor local, lo cual constituye una importante innovación en la PUC.

De modo que para los autores no tiene sentido que el CUM esté muy interesado por el DL, incluso que ponga a sus estudiantes y docentes a investigar y transferir conocimientos hacia una u otra dimensión del DL si ello no es resultado del consenso de los actores locales.

Si el CUM desde su posición “privilegiada” en conocimiento asume una gestión que no incorpora las ideas, los conocimientos, las experiencias, las tradiciones, la cultura de los otros actores locales, entonces cabría preguntarse en relación con el DL, si es ese el desarrollo que quieren los referidos actores, o si puede catalogarse como DL aquel en el que sus actores no son los protagonistas en su gestión.

Desde luego, esto puede provocar mucha incertidumbre para la gestión de los CUM toda vez que aún las IES no escapan de los esquemas tradicionales y costumbres arraigadas en relación con la posesión del conocimiento.

Como es de suponer, ese intento de cambio de paradigma no es tarea simple, pues no solo se trata de incorporar a la gestión los actores locales, algo que no es muy común en este tipo de institución, sino que se habla de compartir el conocimiento y no siempre las personas están de acuerdo en hacerlo, pero en tanto el conocimiento relevante para el DL sea privativo de un grupo de personas, no se podrá abordar de manera integral los problemas que atañen a la localidad.

Vale decir que las posibilidades son alentadoras para la gestión en el CUM si se aprovechan los contenidos expresados en los Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC.

En varios de los lineamientos, se leen prerrogativas que tienden a conceder al municipio un conjunto de potestades encaminadas a constituirlo en un factor de cambio y desarrollo.

Entre las prerrogativas se identifica a los CUM con potencial para en la solución de nuevas o acumuladas necesidades que la planificación del desarrollo excesivamente centralizada perjudicó o no atendió.

En concreto, lo que se está tratando de entronizar por parte del estado cubano, es la necesidad de que los CUM contribuyan a desplazar la lógica “[...] sectorial vertical, perteneciente al paradigma tradicional de gestión centralizadora que impide el proceso de DL por una la lógica horizontal territorial, que permita la integración de actores y el despliegue de una acción integral”. (Alburquerque, 1996, p. 16).

Otra coyuntura que debe mirar el CUM para su gestión en función del DL es el contenido relativo a los conceptos de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y a la conocida Pertinencia Social Universitaria (PSU) entendida esta última como “[...] la congruencia entre las necesidades y demandas sociales, las características de los participantes en el hecho educativo y el carácter académico de la educación superior con los diseños y prácticas educativas, de investigación y extensión de las instituciones, programas o proyectos”. (Díaz, 2008, p.17).

Según, Núñez Jover (2010) la PSU no es una cuestión exclusiva de la universidad, sino que atañe a otros actores sociales que sean capaces de asumir prácticamente la valorización del conocimiento.

El referido autor plantea que la PSU se construye en un ir y venir entre las instituciones de educación superior y la sociedad con sus actores.

Los postulados centrales en torno a los referidos conceptos, de los cuales el CUM debe partir para su gestión, pueden concretarse en las dos ideas siguientes, primero: la pertinencia de los CUM debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la localidad espera de estos y lo que estos hacen. Segundo: los CUM deben reforzar sus funciones de servicio a la sociedad mediante un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario para el análisis de los problemas y las cuestiones que se le planteen.

Esta última idea posee significación para la gestión de los CUM en cuanto a su responsabilidad con el DL, no solo por el valor social que le otorga a las funciones inherentes a estos, sino porque está en consonancia con una idea que gana auge en la comunidad científica, a saber: se está produciendo un cambio en la manera en que se producen los conocimientos (modo 2), asociado a la necesidad de tener en cuenta los contextos donde estos se van a aplicar.

Según Núñez, (2010) el modo 2 toma nota de algunas mutaciones fundamentales: el conocimiento pasa a ser producido en el contexto de su aplicación, es decir, a diferencia de lo que sugerían los modelos ofertistas tradicionales, ahora el conocimiento desde un modelo contexto céntrico, en su mayoría se produce orientado a la aplicación práctica.

Al respecto, estos autores consideran que la gestión del CUM en relación con el DL debe caracterizarse por:

- Indagar desde una mirada inter, multi y trasndisciplinar el entorno local para incorporar sus problemas, potencialidades, etc, en inputs para la gestión, convertirlos en objeto de estudio, contenidos de los procesos universitarios, ayudar a procesarlos e interpretarlos y participar junto con otros actores locales diversos en las propuestas de soluciones.
- Contribuir en la apropiación social del conocimiento, enfocada a trasformar la realidad local vigente, a partir de sus funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión) anticipándose a escenarios futuros.
- Responder con flexibilidad a los requerimientos educativos que le plantea el escenario actual, en el marco de una visión universitaria creativa y humanista, reconociendo y respetando la universalidad de los conocimientos y los valores sociales.

Sin embargo, una cuestión que deben resolver los CUM para favorecer el DL es avanzar en el grado de autonomía que les permita desplegar todas sus potencialidades sin que tiendan a reproducir modelos de gestión característicos de las universidades tradicionales o las anteriores FUM.

En consecuencia, resulta necesario abordar algunos elementos que los autores esgrimen para respaldar tal razonamiento:

- Los CUM constituyen una interfaz con la sociedad local, más dinámica, más flexible y personalizada que las universidades tradicionales, acorde a las necesidades crecientes y cada vez más complejas de las localidades a la que pertenecen. Lo cual es posible a partir de:
  - La existencia en los CUM de una estructura que adopta un esquema menos jerárquico, que favorece una organización reticular orientada a lo social con un elevado enfoque inter, multi y trasndisciplinar que requiere de la participación corresponsable de los otros actores locales para con el DL.
  - El CUM puede modelar una estructura organizativa para abordar una problemática determinada, y adoptar otro modelo para problemas de otra naturaleza, sin que ello genere un caos en la organización.
  - La posibilidad que existe de un diálogo permanente, esencialmente epistemológico entre gobierno, el sector productivo y otros actores locales en función de la apropiación social del conocimiento de modo general y en particular de atender la demanda del DL.

- La posibilidad de producir conocimientos por los propios actores, en el propio contexto donde se aplicarán, lo que hace más fácil y menos sesgadas las trayectorias que debe recorrer el conocimiento para su aplicación práctica.

De este modo los CUM vienen a contribuir de una manera más directa y cercana a subsanar las distancias que se produjeron en Cuba entre el conocimiento universitario y la sociedad en la década de los noventa, lo cual implicó una agudización de la desigualdad del desarrollo que afectó en mayor medida la escala local.

Para ello, los CUM despliegan los procesos universitarios estratégicos, sustantivos y los de apoyo, como vía principal para acortar esas distancias.

En relación con el contenido de cada proceso, se asume como referente a León (2011):

- Procesos Estratégicos: Aquellos que establecen lineamientos, políticas y pautas generales de actuación para toda la organización, tributan al análisis del funcionamiento con el fin de proceder a la mejora continua. Aquí se incluyen, entre otros, a los de Planificación Estratégica y Evaluación de los Objetivos institucionales.
- Procesos Sustantivos: Se refiere a los que están directamente ligados a la realización de las actividades principales: formación de pre y posgrado, la investigación científica así como la extensión universitaria.
- Procesos de Apoyo: Aquellos que sirven de soporte para la realización de los procesos estratégicos y sustantivos (Estadísticos, Informáticos, Económico-Financieros, Recursos Humanos, Transporte, Alimentación, etc.). (p.16)

Desde luego, ello implica que para atender las necesidades del DL desde el CUM, deben explorarse y explotarse las posibilidades que cada uno por separado y en conjunto poseen los mencionados procesos.

Un valor agregado derivado de la gestión del CUM orientada al DL es la posibilidad de producir un cambio actitudinal en la localidad hacia la universidad por su proximidad, que favorece la atención de demandas concretas, el aporte de beneficios directos, facilita el acceso a la información y una relevante contribución a que los otros actores locales desarrollen una mayor percepción del valor de la educación y los conocimientos que se traduce en la apropiación social de los mismos.

### **Conclusiones**

El análisis de las cuestiones teóricas concernientes a la gestión de los CUM en Cuba, ha permitido a estos autores concluir que aunque se está prestando atención a la contribución que estas instituciones universitarias pueden hacer al DL, se carga aún con una cultura de gestión que no favorece dicha relación, al extrapolarse en su mayoría modelos típicos de las universidades centrales, así como de las anteriores FUM.

En la literatura consultada mayormente se alude a la necesidad de gestionar los CUM en función del DL, pero pocas veces se abordan cuestiones teóricas claves que permitan su implementación.

Los autores concluyen además que para abordar la labor de los CUM en función del DL es necesario tener en cuenta los aspectos siguientes:

Los CUM son instituciones integradoras de las FUM, pero son diferentes a ellas, en sí constituyen una nueva organización y alcanzan un estadio superior, por lo que el abordaje de su gestión no puede hacerse desde la misma posición con que se miraban a estas últimas.

Los CUM poseen potencialidades más viables para favorecer el DL que las universidades centrales. El DL no es subsidiario de la gestión del CUM, puesto que este constituye un actor local más, en y desde el cual todo está asociado a la localidad y su desarrollo.

### **Referencias bibliográficas**

- Alburquerque Llorents, F. (1996). *Dos facetas del desarrollo económico y local: fomento productivo y políticas frente a la pobreza*. Santiago de Chile: ILPES.
- Arocena, J. (1995). *El desarrollo local, un desafío contemporáneo*. Caracas: Nueva Sociedad-CLAEH.
- Arocena, J. (s. f.). *El desarrollo local. Aspectos teóricos. Condicionantes y Actores involucrados*. Recuperado de: <http://www.neticoop.org.uy/article257.html>.
- Arocena, J. (2004). Las Reformas de la Educación Superior y los Problemas del Desarrollo en América Latina. *Educación y Sociedad*. Número Especial, Campinas, 25.
- Barreiro Cavestany, F. (2000) Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local. 20 Nov. Disponible en: <http://www.redel.cl/documentos>.
- Bofill Vega, S (2010). Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencia Técnicas. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas.
- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? *Revista de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL)*, 86.
- Coraggio, J L. (2002). Universidad y desarrollo local. *Ponencia presentada en el Seminario Internacional*. La educación superior y las nuevas tendencias.
- Díaz, J. (2008). Calidad, pertinencia y responsabilidad social de la universidad latinoamericana y caribeña. En *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. p.17. IESALC- UNESCO.
- Guzón, A. (2002). Potencialidades de los Municipios Cubanos para el Desarrollo Local. *Tesis presentada para el título de Master*. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

- Guzón, A. (2006). *Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas*. La Habana: Editorial Academia.
- Lage, A. (2006). *La economía del conocimiento y el socialismo (II): reflexiones a partir del proyecto de desarrollo territorial de Yaguajay*. En Núñez, J. (Coordinador) *Los marcos conceptuales del programa ramal: en busca de consensos. Documentos a debate. Panel 2 realizado en I Seminario Nacional del Programa Ramal Gestión universitaria del conocimiento y la innovación- GUCID, La Habana, Cuba*.
- León Rodríguez, G. (2011). *Modelo de gestión del conocimiento para las áreas económicas del Sistema de Instituciones del Ministerio de Educación Superior*. (Tesis doctoral). Universidad de la Habana, La Habana.
- Limia David, M. (2004) Conferencia. En *Taller Internacional de desarrollo local en municipios de ecosistemas frágiles* (Ed). Santiago de Cuba.
- Ministerio de Educación Superior. (2011). *Documentos normativos 2 sobre la Educación Superior en los municipios*. La Habana: Félix Varela.
- Núñez Jover, J. (2010). *Educación Superior y Desarrollo Local: la agenda emergente y sus demandas conceptuales en Conocimiento académico y Sociedad. Ensayos sobre política universitaria de investigación y posgrado*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Núñez, J., Fernández, A., Hernández, J.L. (2012). Los “giros” de la Universidad y el desarrollo local. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*. (7): 16.
- Reyes Fernández, R. (2011). *Modelo de gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local. Experiencia de la Filial Universitaria Municipal de Yaguajay*. (Tesis doctoral). Universidad de La Habana, La Habana.
- Rodríguez Lubián, A. (2006). *Desarrollo local y colaboración internacional*. En *Desarrollo local en Cuba*. pp. 294-304. La Habana: Academia.
- UNESCO. (2004). *Educación Superior en una Sociedad Mundializada*. Documento de posición. Francia, 2003. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001362/136247s.pdf>
- UNESCO. (2009). *Conferencia Mundial de Educación Superior*. París, Francia.