



**Educação do Campo: práticas educativas na Educação Básica**  
Caderno Temático do II SIEC

**LA NUEVA UNIVERSIDAD EN ARTEMISA: UNA  
PROPUESTA INNOVADORA PARA EL DESARROLLO  
LOCAL SOSTENIBLE.**

Dr. Dimas N. Hernández Gutiérrez, [dimas@mes.gob.cu](mailto:dimas@mes.gob.cu), ponente<sup>1</sup>  
Dr. Francisco Benítez Cárdenas, [benitez@mes.gob.cu](mailto:benitez@mes.gob.cu)<sup>2</sup>  
Dra. Lídice Mesa Gómez, [lidicemg@uart.edu.cu](mailto:lidicemg@uart.edu.cu)<sup>3</sup>

**RESUMEN**

En Cuba se ha desarrollado desde noviembre del 2010 un proyecto de transformación en la gestión institucional de la administración pública que resulta diferente a lo realizado hasta entonces en el perfeccionamiento de las instituciones de educación superior, presentes en esta provincia. En el trabajo se documenta como a través del cumplimiento de la función social se amplía el universo de trabajo de los Centros Universitarios Municipales (CUM) a partir del proyecto de unificación de las universidades en busca de una mayor gestión del conocimiento y la innovación, así como un cambio cualitativo relevante en este sistema, en la transformación de los métodos y estilos de trabajo de esta nueva universidad.

**Palabras clave:** Universidad, gestión, calidad, pertinencia, integración, transformación.

**SUMMARY**

---

<sup>1</sup> Asesor de la Dirección de Formación del Profesional, Ministerio de Educación Superior, Cuba.

<sup>2</sup> Asesor de la Dirección de Formación del Profesional, Ministerio de Educación Superior, Cuba.

<sup>3</sup> Asesora del Rector de la Universidad de Artemisa, Cuba

Cuba has developed since November 2010 a project of transformation in the institutional management of public administration that is different to what has been done before in the improvement of higher education institutions, present in this province. The paper, documents how compliance through social function extends the working universe of University's Municipal Centers (UMC) starting from a unification project of universities in search of greater rationality in governance and relevant qualitative change in this system, in the transformation of working methods and styles of this new university.

**Keywords: College, management, quality, relevance, integration, transformation.**

## **INTRODUCCIÓN**

A partir de las entidades de educación superior (IES) pertenecientes al Ministerio de Educación Superior (MES), Ministerio de Educación (MINED) y el Instituto Nacional de Deporte y Recreación (INDER), se decidió crear una nueva universidad en la provincia de Artemisa con sus 11 Centros Universitarios Municipales (CUM) como parte de un proyecto de experimento gubernamental en el logro de mejorar la eficiencia, racionalidad y pertinencia de la administración pública en Cuba. Ello impone un reto importante a la educación superior y a la provincia. Esta oportunidad de alcanzar una gestión integrada de la administración pública resulta diferente a lo realizado hasta entonces en el perfeccionamiento de las IES y solo podrá alcanzar el éxito si desde su concepción inicial se proyecta, no solo como una fusión, sino como un cambio cualitativo relevante que transforme los métodos y estilos de trabajo de la nueva universidad en la gestión del conocimiento y la innovación y mayor pertinencia en la provincia. Esta es la tesis fundamental del proyecto que se propuso un equipo de trabajo integrado entre otros, por los autores de este trabajo.

Esta transformación tendrá que concebirse e implementarse conjugando a la vez, los cambios que operan en Cuba y en la provincia, con las mejores experiencias de este subsistema a escala mundial.

Los procesos de cambio que se vienen produciendo en las universidades y en las políticas de la educación terciaria se han acelerado fundamentalmente desde la década del

80 y han sido producto en gran medida del desarrollo de la ciencia y la innovación, pero también del impacto de la globalización. Muchos de ellos han estado vinculados a tendencias como la internacionalización, la masificación y el debilitamiento del estado y su influencia sobre las estrategias de la educación superior y a la nueva percepción de que esta puede ser vista como un mercado emergente que mueve importantes ganancias fundamentalmente para los países desarrollados. Esto ha generado políticas tendientes a masificar la educación atendiendo a las demandas de ese mercado, ampliándose la oferta de carreras cortas y largas, la fundación de un sin número de Instituciones de Educación Superior (IES) privadas y la difusión de propuestas de educación a distancia.

Paralelamente en los últimos años se ha fortalecido la conciencia de la necesidad de una mayor equidad y justicia social en el acceso, la permanencia y el egreso.

El problema del acceso, logrando niveles de calidad adecuados constituye hoy un elemento de primer orden en el ámbito de la educación superior en el mundo, donde lamentablemente todavía predominan los enfoques elitistas, que limitan a determinados sectores sociales las reales posibilidades de cursar estudios superiores. Esta realidad se hace más aguda con la tendencia ya descrita que pretende convertir la educación superior, en un creciente y lucrativo negocio.

Cuba no ha estado ajena a la influencia de las tendencias más progresistas en materia de educación superior pero el principal motor que ha propiciado los cambios, ha sido el importante papel del estado en las políticas científicas y educativas y su comprensión de la importancia de las universidades para el desarrollo de la llamada sociedad del conocimiento.

Hoy la sociedad exige a la universidad además de la formación con calidad y pertinencia de profesionales, la preparación postgraduada, la respuesta a las principales necesidades de investigación científica, de desarrollo y de innovación tecnológica, en correspondencia *con las necesidades del desarrollo económico social* de cada país.

No es un secreto que uno de los pilares fuertes de una nación es **la universidad**, por lo que representa para ella todas las funciones que esta última desarrolla. Es pilar en tanto sea una universidad científica, tecnológica y de innovación. Es pilar en tanto se conecte con los sectores productivos y de servicios y que con su ciencia contribuya al

desarrollo de los mismos. No debemos tampoco confundir el rol de la universidad y de la ciencia con los roles empresariales.

Según Díaz Canel (2012), en las condiciones de Cuba y en consecuencia con los retos planteados en los Lineamientos del PCC a la universidad cubana, se impone: “una universidad moderna, humanista, universalizada, científica, tecnológica y productiva; con elevada calidad y pertinencia en todas sus funciones, **altamente integrada a la sociedad y a su sector productivo**, profundamente comprometida con la revolución Socialista y su perfeccionamiento.

## **DESARROLLO**

La dimensión local es relevante para las estrategias de desarrollo económico-social y tiene una alta significación para los procesos de construcción del conocimiento. A lo primero parece oponerse una visión excesivamente centralista que subestima las estrategias locales, con sus singularidades, privilegiando políticas verticales y homogéneas. A la idea de la relevancia del contexto en la definición de las prácticas funcionales parece oponerse la más tradicional idea de la universalidad de la ciencia.

Los CUM pueden realizar una sensible contribución a incentivar la proyección local del conocimiento y la innovación, ampliando su capacidad de fomentar el bienestar humano en los territorios.

Precisamente allí, a nivel del territorio, a través del aprovechamiento de los recursos propios y externos, debe producirse un encuentro mucho más íntimo entre estrategias de conocimiento, prioridades del desarrollo y bienestar humano resultante. Esta es, por cierto, una buena manera de avanzar efectivamente hacia un desarrollo local sostenible basado en el conocimiento. La sociedad se comporta así como una sociedad inteligente que busca solución a sus problemas a través del conocimiento socialmente distribuido.

Debe apreciarse que se prefiere hablar de conocimiento y no de ciencia, investigación-desarrollo u otros términos. Sin lugar a dudas los CUM pueden y deben hacer investigación con alguna pretensión de originalidad. Ellos pueden servir para identificar y buscar respuestas a problemas regionales y también relativos a la propia gestión en los

municipios. Hay muchos problemas cotidianos cuya solución se puede beneficiar de las investigaciones, cuanto más orientadas a fines prácticos, sería preferible.

Pero las acciones a realizar no se refieren exclusivamente a esto. La gestión del conocimiento consiste en gran medida en colaborar en la identificación de problemas locales que requieran del conocimiento para su solución y contribuir a identificar las organizaciones o personas que pueden aportarlo para luego construir los nexos, las redes y los flujos de conocimiento que permitan la asimilación, evaluación, procesamiento y uso de esos conocimientos. Los CUM deben actuar como agentes relevantes en la construcción social del conocimiento y el establecimiento de las conexiones que permitan los flujos de conocimiento.

### **Diagnóstico de la situación.**

La producción de conocimiento a nivel local en la provincia de Artemisa plantea retos de gran interés: El primero es de naturaleza cognitiva. Con frecuencia los problemas a abordar son de carácter complejo y reclaman un abordaje multi o interdisciplinario. Problemas de alimentación, vivienda, salud, violencia familiar u otros en el nivel local, requieren la integración de varias disciplinas en la búsqueda de respuestas. En muchos casos las soluciones están en una combinación inteligente de los conocimientos existentes.

El segundo reto en el territorio consiste en que el conocimiento que se requiere es un conocimiento integrado a la práctica; su búsqueda se genera para solucionar un problema práctico y va al encuentro de él. Buena parte del conocimiento necesario para resolver ese problema, existe y se trata más bien de transferirlo; al hacerlo, la singularidad de las circunstancias locales exigirá de buenas dosis de creatividad. Sin embargo, en estas condiciones el aprendizaje por parte de los actores locales aparece en primer plano dentro de la actividad cognoscitiva que la práctica local demanda. Una pieza clave de esa estrategia lo constituirá continuar, sin dudas el programa de educación continua de los profesionales del territorio.

Precisamente en esta provincia se aborda un tercer desafío a destacar: el nexo entre innovación y aprendizaje. Esta consideración parece acrecentar el papel de los CUM de esta universidad en la estrategia de gestión del conocimiento y la innovación de sus municipios.

La complejidad asociada a lo que se ha dado en llamar el modo de producción “contexto-céntrico” de conocimiento que ha expresado Agustín Lage (2005) a través de la caracterización de lo que él llama “conocimiento relevante”, tendría una vez más en esta provincia los siguientes rasgos: a) Colectivo (incorporado a las organizaciones); b) Combinatorio (fuentes y disciplinas diversas); c) Concreto (vinculado a las aplicaciones); d) Local; e) Tácito (frecuentemente no estructurado).

En efecto, esta síntesis ilumina bastante bien el tipo de conocimiento que deberán gestionar los CUM para atender los problemas en los territorios.

También ayuda a comprender esta problemática la tipología de Lundvall (2000a). Los conocimientos útiles para el desarrollo han sido resumidos por él a través de unas pocas palabras: know what, (alude al manejo de información), know how (saber cómo, más bien de carácter tecnológico, a veces tácito), know why (se refiere al conocimiento científico, codificado, frecuentemente sistemático y el know who.

Esto último es decisivo para la función que los Centros Universitarios Municipales de nuevo tipo deben desarrollar. Se trata del conocimiento que los individuos y las instituciones acumulan acerca de las personas que poseen conocimientos que pueden ser útiles en un momento dado, para la solución de un determinado problema. No solo es importante tener conocimientos científicos, técnicos para resolver con la propia capacidad un problema dado, es preciso “saber quién sabe” y acudir a esa fuente. Esa capacidad es esencial para el desarrollo, además están presentes las tradiciones culturales en los territorios que con frecuencia no son reconocidos en el campo científico. Los CUM de Artemisa deben y pueden jugar un papel importante en la recuperación de esos saberes que son parte de la cultura.

### **Redes, actores y sistemas regionales de innovación**

Todos los modelos contemporáneos de gestión del conocimiento y la innovación insisten en la necesidad de trabajar en redes; la clave está en las “redes de actores”.

Para esta temática los CUM en esta provincia, como se dijo más arriba, requieren, para cumplir su misión, actuar dentro de redes. Es importante referirse a los componentes de esas redes. Los actores involucrados son diversos: universidades, centros de investigación, administración local, empresarios, actores políticos, organizaciones profesionales y sociales, movimientos sociales del tipo del Fórum, representantes locales de los ministerios, entre otros. Cada uno de esos actores tiene diferente función dentro de la red, pero todos son importantes. A las palabras clave “actor (“actor colectivo”, podría decirse) y “red”, hay que sumar con mucho destaque la de “interacciones”.

Lo esencial no está en que existan, como es el caso en Artemisa, diferentes actores sino en la calidad e intensidad de sus interacciones. Las redes locales (conectadas a las regionales, nacionales e internacionales) constituyen sistemas de interacciones estructuradas que involucran actores relevantes para la producción y utilización del conocimiento. Si la actividad de nuestras entidades en los municipios, de sus cuadros y profesores, pudiera realizar una contribución efectiva a la construcción de esas redes y a su funcionamiento de cara a las necesidades sociales, el aporte de ellos puede ser extraordinario.

Un aspecto esencial que es asumido en esta nueva provincia es que no se trata sólo del crecimiento económico y las actividades que tributen a él. Se refiere a todas aquellas necesidades cuya atención tienda a mejorar la calidad de vida del ciudadano. Entendiendo estas como necesidades educativas, de salud u otras. Precisamente es en esta perspectiva de la función social del conocimiento, es que debe apoyarse la gestión del conocimiento en los territorios.

### **Integración y capital social**

En cuanto a la estrategia que se concibió para la gestión del conocimiento, hay que subrayar su carácter integrado. La integración de los actores, sus racionalidades y voluntades, aparece como condición de éxito en la gestión del conocimiento y la innovación al nivel local.

En esta nueva universidad se conjugan diversos mecanismos los cuales se puede utilizar, entre ellos la acción de los Consejos de Administración Municipales y el empleo de la tecnología de Dirección por Objetivos a ese nivel. Todas las teorías de la innovación insisten en la comunicación y cooperación entre actores, sobre la base de valores compartidos, como factor de éxito.

Entre ellos como mecanismos y actores están: el Fórum de Ciencia y Técnica, la Delegación Municipal del CITMA y de otros ministerios, Consejo Técnico Asesor Municipal, las asociaciones, los centros de investigación del territorio, las empresas, cooperativas, instituciones de salud, entre otros, pueden y deben integrarse para la gestión del conocimiento en el nivel local.

Es obvio que en ese conjunto, el papel del gobierno y la administración local que ha sido renovada en el experimento, es fundamental. Por igual lo que fue mencionado antes, acerca de los valores compartidos, es esencial. Además de la competencia y profesionalidad de los actores, el desarrollo reclama intercambio, cooperación, solidaridad, colectivismo, confianza interpersonal, conciencia ciudadana; dimensiones éticas del desarrollo que pueden ser resumidas en el concepto de capital social.

En esencia se arribó al concepto de la gestión del conocimiento y la innovación en esta nueva universidad, que como toda una organización, se impone la necesidad de un trabajo muy integrado de sus diferentes áreas de actuación (formación, extensión, postgrado e investigación, etc.) para llevarlo a los niveles que demanda el desarrollo de la sociedad.

### **Propuesta de indicadores para evaluar la gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local en la provincia de Artemisa.**

Sobre la base de los indicadores propuestos por los expertos nacionales del programa-red GUCID, se identificaron aquellos que se avienen a las condiciones y características de esta provincia y que se detallan a continuación:

1. Valor de la Producción Mercantil Minorista per cápita
2. Valor Agregado Bruto Municipal per cápita
3. Productividad del trabajo



4. Circulación mercantil minorista per cápita
5. Comportamiento de la ejecución del presupuesto
6. Ingresos por tributos per cápita
7. Inversiones per cápita
8. Venta de materiales de la construcción
9. Autoabastecimiento municipal
10. Aporte municipal al balance provincial y otros territorios
11. Tasa de natalidad
12. Tasa de mortalidad
13. Tasa de mortalidad infantil por cada 1000 nacidos vivos
14. Porcentaje de población con acceso a agua potable
15. Porcentaje de viviendas en buen estado
16. Tasa de ocupación
17. Servicios culturales existentes en el municipio
18. Por ciento de aprobados en pruebas de ingresos
19. Cantidad de proyectos ejecutándose
20. Alianzas estratégicas con instituciones del conocimiento
21. Saldo migratorio interno
22. Envejecimiento poblacional
23. Casos atendidos por la Comisión de Prevención Social
24. Prevalencia de alcoholismo y otras adicciones
25. Cobertura de las ondas de radio y TV
26. Porcentaje de estudiantes del CUM /FUM participantes en el trabajo científico.
27. Porcentaje de profesionales con actividades de postgrado concluidas
28. Cantidad de cuadros y reservas capacitados para la implementación de resultados de proyectos.
29. Porcentaje de los PATC por categoría docente, máster y doctores en los CUM
30. Proyectos de I+D para los problemas estratégicos del municipio.
31. Porcentaje de servicios científico – técnicos en los escenarios municipales
32. Vínculo de la universidad y los CUM con redes internas y externas

33. Satisfacción de los decisores por la inserción de la universidad en grupos de Desarrollo Local.

34. Monto de financiamiento movilizado para proyectos.

35. Recursos materiales gestionados para el DSEL.

38. Porcentaje de resultados del DSEL generalizados con evidente contribución a la innovación y al DL, respecto al total

39. Cantidad de resultados de proyectos I+D+i con evidente contribución al DSEL.

## CONCLUSIONES

La nueva universidad en Artemisa y sus CUM se fundan con oportunidades y potencialidades para la proyección de una universidad innovadora en función de los entornos locales. En el trabajo se ha argumentado que el desarrollo social sostenible en los municipios debe beneficiarse de la gestión del conocimiento que pueden hacer los CUM, en alianza con las sedes centrales de las universidades, centros de investigación, empresas, gobiernos, organizaciones sociales, representaciones regionales de los ministerios, etc. a través de la construcción de redes que favorezcan los flujos de conocimiento que permitan atender las necesidades sociales. Por otra parte se sugiere que los CUM, operen dentro de un modelo contexto-céntrico, lo cual puede contribuir notablemente a la apropiación social del conocimiento y por esta vía al bienestar humano local. El aprendizaje, el posgrado, es esencial en este propósito y por igual que los resultados sean evaluados a partir de los indicadores que proponen.

## BIBLIOGRAFÍA

CARBALLO Ramos Elme y Carballo Cruz Edianny.(2012). *Gestión del conocimiento, formación, innovación y desarrollo local*. Una relación necesaria. Madrid: Académica Española.

CARBALLO, Ramos Elme. (2012). *Proceso innovativo desde un modelo de gestión de la información y el conocimiento y la creación de mecanismos de integración y coordinación*

Edição Especial N. 10 Ano V (2016)

ISSN 2179 8443

*para el desarrollo local de los municipios de Ciego de Ávila.* Premio Ramal del MES “A la innovación de mayor impacto en el desarrollo local”, La Habana,

GUZÓN Ada (2006). *Desarrollo Local en Cuba. Retos y perspectivas.* Compiladora Camporredondo. La Habana: Editorial Academia.

LLORIA Aramburu M<sup>a</sup> Begoña (2004). *Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. Un estudio empírico en las grandes empresas españolas.* Tesis de Doctorado. Universidad de Valencia.

MUÑOZ-SECA, B. y Riverola, J. (1997). *Gestión del Conocimiento.* España: Universidad de Navarra, Biblioteca IESE Gestión de Empresas.

MINTZBERG, H. (1979): *The structuring of organizations.* Prentice Hall, Nueva Jersey.

NONAKA, Ikujiro. y Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics for Innovation.* Oxford University Press, N.Y.

NUÑEZ JOVER, Jorge. (2010). *Educación Superior y Desarrollo Local: la agenda emergente y sus demandas conceptuales.* Boletín del Programa Ramal Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID), Ministerio de Educación Superior, Cuba. Año I No. 1, 10-21.

NUÑEZ JOVER, Jorge. (2010). *Del marco teórico- metodológico del Programa GUCID: ¿El por qué y para qué de GUCID? Algunos aprendizajes.* Boletín del Programa Ramal Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID), Ministerio de Educación Superior, Cuba. Año I No. 2.

IV Congreso del PCC de Cuba 2011. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.

CANEL Bermúdez Miguel Díaz. Volumen 8 No1, 2012. Revista Cubana de Gestión Empresarial.