

Alcune sfide nella gestione del rapporto Università-Impresa a Cuba

Lisbet Martínez Gil

Universidad de Pinar del Río, Cuba

Abstract

Il processo di aggiornamento del modello economico cubano genera cambiamenti diretti e indiretti in tutti gli ambiti della società cubana. Questo articolo espone una serie di considerazioni derivanti dalla riflessione sulle eventuali trasformazioni che l'applicazione degli orientamenti di politica economica e sociale a Cuba può generare sul rapporto Università-Impresa. Si analizzano diversi orientamenti e il loro impatto su differenti aspetti, come le pratiche degli studenti nei contesti di lavoro, le fonti di occupazione, i programmi di studio e gli incubatori di impresa.

The process of updating the Cuban economic model generates direct and indirect changes in all aspects of Cuban society. This paper outlines a set of considerations arising from reflection on possible changes that the implementation of the guidelines of the economic and social policy in Cuba, may have on the university-industry relationship. We analyze several guidelines and their impact on different aspects such as student practices in business entities, sources of employment, curricula and Spin Off.

Parole chiave: relazioni università e impresa, gestione, lineamenti, sfide.

Keywords: university–enterprise relationship, management, guidelines, challenges

Relazione Università-Impresa: osservazioni preliminari

La relazione Università-Impresa(UI), denominata anche Università-Settore produttivo o Vinculo Universidad-Sector Productivo (VUSP), è un articolato rapporto tra due sottosistemi della società che si complementano per svolgere le rispettive missioni sociali. Nella misura in cui la conoscenza è diventata più impor-

tante nei processi produttivi, entrambe le parti si sono avvicinate tra loro per vie diverse. La gestione di questo rapporto da parte dell'università si è continuamente evoluta.

L'università nel corso della storia è passata a forme di gestione che permettono un impatto maggiore sullo sviluppo del suo contesto. Questa evoluzione è stata condizionata dalla rilevanza delle conoscenze scientifiche sulla trasformazione e sul progresso della società.

L'istruzione superiore cubana risponde al cosiddetto Paradigma Sociale (Tristá, 2001) i cui tratti distintivi principali sono:

- interesse sociale come idea dominante;
- modello dipartimentale;
- maggiore influenza sulla professionalizzazione del lavoro umano;
- maggiore enfasi sulla ricerca scientifica

Alcune tendenze sono espressione di questo paradigma: l'approfondimento e l'espansione dei processi di valutazione e di accreditamento delle università, l'adozione da parte delle Istituzioni dell'Istruzione Superiore (IIS) dei metodi e delle tecniche moderne di gestione che danno maggior importanza alle relazioni con l'ambiente (pianificazione e gestione strategica, marketing universitario, ecc.), la ricerca di una maggiore democratizzazione ed equità nell'accesso agli studi universitari e i concetti di qualità e di pertinenza¹ dell'istruzione superiore intese come sfide da perseguire da parte dell'università.

Il rapporto tra università e impresa integra questo paradigma con una nuova dimensione e la sua gestione include l'implementazione di politiche di governo, strategie a diversi livelli e strutture organizzative universitarie, aziendali, scientifiche.

Alcuni fattori che nel corso della storia hanno influenzato la nascita e lo sviluppo del rapporto Università-Impresa sono:

- orientamento delle politiche scientifiche e tecnologiche;
- necessità delle imprese di raggiungere e mantenere vantaggi competitivi;
- riduzione dei fondi pubblici per l'istruzione superiore;
- il valore della conoscenza come fattore di produzione;
- i requisiti di qualità e pertinenza dell'istruzione superiore

Questo rapporto fornisce un insieme di vantaggi ai diversi attori. Per l'università e l'impresa si riconoscono in generale i seguenti:

Per l'università:

- possibilità di applicare nella pratica le conoscenze teoriche;
- contatto con le imprese locali;
- aggiornamento delle conoscenze insegnate;
- collocamento rapido dei laureati;
- conseguimento di risorse finanziarie;
- aumento della qualità dell'istituzione formativa o del centro di ricerca;

- incremento della pertinenza e della rilevanza dei programmi accademici e di ricerca;
- connessione delle funzioni fondamentali dell'istituzione universitaria con il proprio contesto sociale, che porta ad esso vantaggi e di riflesso benefici alla società.

Per l'azienda:

- consulenza gestionale ;
- aggiornamento delle conoscenze;
- formazione del personale;
- opportunità di reclutare giovani talenti;
- aiuto nella identificazione di problemi;
- accesso a informazioni specializzate e di confine riguardo lo stato dell'arte;
- disponibilità di risorse tecnologiche che all'impresa non conviene tenere;
- accesso alle risorse finanziarie provenienti dalle istituzioni internazionali per lo sviluppo

Questi vantaggi si raggiungono nello sviluppo di due elementi chiave nelle relazioni UI:

- collegamento studio-lavoro. Grazie ad esso il lavoro diventa tramite di formazione delle persone nel contesto proprio di applicazione delle conoscenze, e lo studente è a diretto contatto con i problemi dell'impresa, per la soluzione dei quali applica i metodi generali e particolari del suo ambito scientifico, oltre a sviluppare valori ed altre caratteristiche stabili della sua personalità e acquisire la cultura della sua professione;
- il rapporto tra scienza e tecnologia, che si esprime nel processo di innovazione tecnologica diretto a generare processi di ricerca scientifica nelle università e in quelle imprese che sono in grado di introdurre i risultati nel sistema aziendale, nella produzione e nei servizi.

I contributi teorici e pratici provenienti dalla gestione dei processi di innovazione tecnologica hanno rafforzato la gestione del rapporto UI da parte delle università. In particolare, questi contributi sono stati molto prolifici nel generare modelli di organizzazioni interfaccia tra i due attori. Alcuni dei più diffusi sono:

- Parchi Tecnologici: definiti da Gómez (2000, p. 16) come “una iniziativa che mira a stimolare la creazione di nuove imprese in settori tecnologici avanzati, nei loro spazi propri, all'interno o nelle vicinanze dell'università o istituto”. Il loro scopo è quello di creare le condizioni che favoriscono il trasferimento di tecnologia dalle università e dai centri di ricerca al settore produttivo mediante i ricercatori impegnati nella creazione di realtà imprenditoriali che utilizzano i risultati tecnologici ottenuti;

- Laboratori di Trasferimento dei Risultati di Ricerca (Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación OTRI). Sono i canali istituzionali che collegano le università e i centri di ricerca con le imprese, aiutano e fanno consulenza in iniziative di Ricerca-Sviluppo-Innovazione (R +S+ I) sia alle imprese sia ai propri ri-

cercatori. Gli OTRI favoriscono il trasferimento di conoscenze tra università e impresa e tra le università stesse.

- Spin-Off. Le Spin-Off sono imprese che nascono dalle università con la chiara intenzione di trasferire le conoscenze nel contesto circostante. Rendono possibile la trasformazione delle conoscenze sviluppate dall'università in valore d'impresa. In genere queste imprese sono fondate da insegnanti, studenti o membri degli organi di amministrazione e di servizio. Hanno il sostegno istituzionale, ma perseguono interessi privati.

- Fondazioni Università-Impresa: Secondo Valdés (2004, p. 24) “la missione di questa struttura è quello di fungere da centro di informazione, consulenza e coordinamento per le università e l'industria in tre aree strategiche: l'istruzione, l'occupazione e l'innovazione, rispondendo a sfide e opportunità, fornendo soluzioni competitive e promovendo nuove forme di cooperazione”.

Come si vede, pur con obiettivi e caratteristiche particolari, queste forme organizzative tendono a rafforzare i rapporti tra università e settore produttivo. Esistono pertanto diversi fattori politici, strategici, organizzativi, operativi, culturali, ecc., che conformano la gestione delle relazioni UI a diversi livelli strutturali. Riteniamo quindi che la gestione dei rapporti tra università e impresa consista nell'insieme di azioni coordinate al fine di stabilire, consolidare e sviluppare i legami sistematici tra istituzioni di istruzione superiore e organizzazioni del settore produttivo per ottenere risultati reciprocamente vantaggiosi e in grado di contribuire allo sviluppo del contesto in cui sono realizzate.

Panoramica della gestione dei rapporti tra università e impresa a Cuba

A partire dal 1959, con il trionfo della Rivoluzione cubana, prende avvio un forte legame tra università e società stimolato dai profondi cambiamenti della società cubana. Dal gennaio di quel anno è stato proclamato il carattere gratuito e democratico della formazione e garantito l'accesso alle aule a tutti i cubani, senza discriminazioni di alcun tipo.

Un passaggio importante è rappresentato dall'entrata in vigore della riforma universitaria del 1962 che stabilì, tra le altre, le seguenti linee politiche:

- l'università dovrebbe rispondere alle esigenze del paese, dando la priorità alle professioni strettamente connesse allo sviluppo economico previsto, come l'agricoltura e la medicina;
- la ricerca scientifica come fattore essenziale dell'insegnamento superiore;
- l'espansione delle iscrizioni universitarie;
- il collegamento sistemico del livello universitario con livelli scolastici precedenti.

La responsabilità statale nel campo dell'istruzione, il carattere inclusivo del sistema educativo e il suo legame con le necessità del paese costituiscono le premesse fondamentali di questa riforma.

Per realizzare la sua missione, la prospettiva dell'istruzione superiore cubana si orienta alla soluzione di esigenze emergenti dalla società e ad affermare il carattere integrativo del sistema universitario. Siamo d'accordo con l'affermazione che "le università cubane sono strettamente legate alla società. L'agenda della formazione e della ricerca universitaria viene costruita in interazione con la società. Perciò abbiamo chiamato il modello cubano di rapporto università-società 'modello interattivo'. L'università cubana presuppone che la società sia molto più del mercato. La conoscenza, la scienza possono rispondere alle esigenze di imprese, ma soprattutto ai bisogni sociali. I programmi di formazione e di ricerca sono orientati all'obiettivo di promuovere una più ampia appropriazione sociale della conoscenza e dei suoi benefici, in difesa dell'equità e della giustizia sociale. Per questo sono potenzialmente utili tutte le forme di conoscenza: quelle fornite dalla scienza e dalla tecnologia ma anche quelle offerte dall'arte e dalle scienze umane e sociali". (Nuñez Jover, Félix Montalvo, Pérez Ones, Fernández González & García Cuevas, 2008, p. 178)

Gli anni Novanta del secolo scorso hanno portato cambiamenti dovuti alla crisi economica subita dal nostro paese (conosciuta come "periodo especial"). Valdés (2004, p. 29) segnala che "con la fine del campo socialista, la disintegrazione della URSS e del Consiglio di Mutua Assistenza Economica (CAME), Cuba deve affrontare un programma di emergenza economica che comprende, tra le altre misure, l'incremento delle risorse finanziarie e materiali mediante la realizzazione di servizi tecnico-scientifici da parte del personale della comunità scientifica sulla base della contrattazione economica."

E' in queste condizioni che nascono organizzazioni specializzate nel rafforzamento del legame R&S-società cubana e settori imprenditoriali stranieri presenti nel paese, come l'Impresa di Gestione della Conoscenza e la Tecnologia (GECYT) del Ministero della Scienza, Tecnologia e Ambiente, nata nel 1993, e il Centro Studi Tecnologie Avanzate (CETA), nato nel 1994 con l'accordo dell'Università Politecnica di València e dell'Istituto Superiore Politecnico "José Antonio Echevarría".

Più tardi, riconoscendo l'importanza delle strutture di interfaccia nel processo di innovazione tecnologica, sorgono gli Uffici di Trasferimento di Tecnologia o di Gestione Tecnologica nelle università e i Centri per la Gestione dell'Informazione e Gestione Tecnologica (CIGET) presso il Ministero della Scienza, Tecnologia e Ambiente, oltre a strutture analoghe negli istituti di ricerca nazionali.

Parallelamente si assiste a un forte impulso agli studi di fattibilità e di valutazione economica e commerciale della ricerca e dell'innovazione nelle università. Nonostante ciò, non è garantito un collegamento adeguato tra i risultati e le esigenze. Secondo Gómez (2000, p. 38): "L'analisi dei fatti evidenzia come si è evoluto il

rapporto università-imprese, in linea con l'evoluzione del processo di sviluppo della scienza e della tecnologia a Cuba, il che significa che come regola questo rapporto si stabilisce in base a un approccio prodotto/vendita; ma nonostante gli sforzi compiuti non si garantisce la coerenza tra gli sforzi scientifici delle università e le esigenze dei settori produttivi, e quindi non si raggiunge un alto grado di pertinenza della ricerca.”

Inoltre, la mancanza di preparazione in materia commerciale e di innovazione tecnologica e la concentrazione dei ricercatori sugli aspetti accademici sono conseguenza di processi di ricerca che dimenticavano la necessità di una loro introduzione efficace nella pratica economica e sociale, per concentrarsi invece su questioni puramente scientifiche.

Attualmente stiamo assistendo a un richiamo più esplicito al sistema cubano di istruzione superiore perché si orienti maggiormente alle necessità dei suoi contesti di appartenenza e si impegni con una leadership più solida nello sviluppo locale dei territori, il che non è privo di sfide per il sistema universitario e per la gestione del rapporto UI da parte delle università.

L'importanza di collegare l'educazione dell'uomo con il lavoro è un principio dell'istruzione superiore cubana. La pedagogia cubana esprime due idee fondamentali, tratte dal pensiero pedagogico di José Martí²:

- imparare a lavorare durante la permanenza nella scuola
- utilizzare il metodo della scienza, come metodo principale di insegnamento/apprendimento e di lavoro. (Álvarez de Zayas, 1999)

Supportato da queste idee, Álvarez de Zayas (1999, p. 29) rileva: “A questo proposito va osservato che il problema fondamentale del processo di insegnamento è quello di sviluppare le connessioni che quotidianamente si stabiliscono tra la scuola e la comunità, il che implica come corollario che i tratti più stabili della personalità degli studenti - sentimenti, valori, tra gli altri - si formano se trovano adeguato compimento nel contesto del lavoro”.

Secondo la concezione filosofica marxista dell'educazione, l'attività e la comunicazione sono condizioni necessarie per lo sviluppo della personalità, così che il lavoro è un fattore indispensabile per la formazione dell'uomo.

La validità di queste concezioni si esprime nelle caratteristiche della attuale università cubana, tra cui due meritano di essere segnalate (Horruitiner, 2007, p. 15):

1. La formazione sulla base di un ampio profilo, con due principi guida:
 - Unità tra educazione e istruzione: focus sulla formazione dei valori.
 - Collegamento studio-lavoro: si esprime nella possibilità che gli studenti trascorrono una parte significativa del proprio tempo di studio per sviluppare abilità e competenze professionali in realtà lavorative, di produzione e di servizio.
2. La ricerca e l'innovazione tecnologica come elementi essenziali di tutto il lavoro universitario.

Inserendo la componente lavorativa nel curriculum dei diversi percorsi universitari ci si aspetta che lo studente si appropri dei metodi operativi della professione che studia e padroneggi le competenze necessarie a svolgerla con successo. E l'attività scientifica degli studenti è integrata in quella lavorativa: essi imparano dalle metodologie della ricerca scientifica a risolvere i problemi di sviluppo del loro lavoro.

Tale integrazione non si realizza in modo asistemico e spontaneo. Come scrive Hourroutiner (2007, p. 20): “Nella pratica formativa, in realtà, questi due aspetti procedono in modo unitario. Quando la componente lavorativa è stata progettata con un adeguato approccio accademico, senza le urgenze del mercato del lavoro, la sua attuazione presuppone che lo studente, realizzandola, si appropri della logica della ricerca scientifica, della sua metodologia. Il lavoro, in un corso di laurea universitario, deve essere sempre inteso in una prospettiva scientifica.” In questa prospettiva gli studenti universitari cubani affrontano la realizzazione e la presentazione di molteplici lavori scientifici derivanti dalla loro attività lavorativa. L'entità della componente lavorativa nei disegni curriculari delle carriere universitarie cubane si è mantenuta attorno al 30% (Hourroutiner, p. 21), come risulta da questi gruppi di carriere:

- Scienze naturali e matematiche 29.4%
- Scienze sociali e umane 25.4%
- Scienze economiche 36.0%
- Scienze agrarie 38.9%
- Scienze tecniche 29.1%

L'obiettivo principale della componente lavorativa è che lo studente si confronti con i problemi di base della sua futura professione, immergendosi nella dinamica di sviluppo dei processi produttivi sociali. Per le università cubane la componente lavorativa è un strumento per indirizzare tali problemi verso la loro elaborazione e soluzione; essa costituisce un dispositivo della gestione del rapporto università-impresa per identificare dall'interno dell'impresa i suoi problemi e trasformarli in fattore generativo di programmi di docenza, di progetti di ricerca e di estensione³ universitaria.

Ad esempio, quando un gruppo di studenti e il loro docente arrivano in un'azienda per potenziarne le pratiche lavorative, comunicano e scambiano con funzionari e operai nel corso del processo produttivo, il che agevola l'accesso ai problemi specifici di quella data impresa e la loro possibile soluzione mediante l'applicazione di conoscenze, abilità e metodi propri della professione, che a loro volta arricchiscono i programmi accademici universitari. Questi problemi possono avere un carattere rutinario, di rapida soluzione, ma è possibile individuarne anche altri più complessi che richiedono approfonditi processi di ricerca: questi ultimi allora generano progetti di ricerca scientifica di maggior rilievo, tesi di laurea, di

master e di dottorato, conferenze in eventi scientifici, pubblicazioni. E non si tratta solo di conoscenze, abilità e competenze; la cultura aziendale, la cultura della professione per cui si studia e si investiga, si incentivano nel corso di questo processo, con la partecipazione attiva della comunità aziendale, dentro e fuori l'istituzione universitaria.

Gli argomenti di cui sopra sono validi per stabilire l'impatto che una adeguata gestione delle relazioni UI ha sulla pertinenza universitaria. L'efficacia nell'identificare i problemi del settore imprenditoriale e la loro conseguente introduzione nelle strutture scientifiche e accademiche dell'università forniranno una maggiore pertinenza ai piani di studio, ai programmi di insegnamento, ai lavori di corso e di diploma, alla ricerca curricolare ed extracurricolare, ai dottorati di ricerca e ai progetti di estensione. La gestione delle relazioni UI rappresenta un processo di dinamismo della componente lavoro-ricerca presente nella concezione dell'istruzione superiore cubana.

Tuttavia, benché tale processo sia favorito dal sistema socio-economico dominante e dalla prospettiva pedagogica cubana, persiste in questi ultimi anni una serie di carenze nell'integrazione tra università e settore produttivo, le quali, anche se lentamente cominciano a risolversi, incidono sulla qualità della formazione professionale e sul suo contributo allo sviluppo. Secondo Díaz Domínguez (2004), le difficoltà più comuni nel rapporto tra università e settore produttivo sono:

- Nel processo di insegnamento non viene osservata la necessaria integrazione tra l'attività lavorativa, di ricerca e accademica, che gli studenti devono sviluppare nel corso di tutta la loro formazione professionale, non solo in termini di disegno curricolare, ma anche di attuazione e di controllo su di esso.

- L'attività lavorativa non viene concepita a partire dal principio che i problemi presenti nella pratica sociale sono oggetto di analisi e punto di partenza del processo di insegnamento-apprendimento universitario.

- Una visione carente della connessione tra futuri professionisti e settori della produzione e dei servizi in molti casi conferisce un carattere scolastico a questo processo formativo, dal momento che si sopravvaluta il contenuto informativo e si sottovaluta la formazione delle competenze dello studente sviluppate attraverso il lavoro.

- I docenti non danno il valore desiderato al lavoro pratico, danno un'importanza superiore alla attività accademica, e quindi non se ne sentono responsabili in termini di definizione di obiettivi e contenuti precisi inquadrati nel profilo professionale e negli obiettivi previsti dal modello di laureato.

- In generale, i docenti non si sentono responsabili dell'attività lavorativa degli studenti e gli attori del settore produttivo non avvertono i benefici che potrebbero derivare dall'università all'impresa, e tendono a rifiutarli. Lo studente, che sarebbe il principale beneficiario degli accordi tra le due parti, non trova il significato ade-

guato a questa parte del processo educativo che potrebbe fornirgli il 40% della formazione e accelerare e rendergli più solido l'apprendimento.

Il cambiamento economico cubano e la gestione dei rapporti università-impresa

Alcuni degli attuali fattori guida dell'università verso un maggiore collegamento con il mondo delle aziende sono individuabili nella accresciuta esigenza da parte governativa e sociale di qualità delle università, con particolare attenzione alla loro pertinenza e impatto sullo sviluppo locale, alla necessità di ottenere risorse materiali e finanziarie, nonché all'innalzamento permanente del livello di preparazione del personale universitario. Tuttavia persistono ancora oggi dalla parte delle aziende alcune situazioni che limitano l'effettività del rapporto UI:

- Sistema direttivo eccessivamente centralizzato e burocratico. I processi decisionali avvengono di solito fuori dal contesto in cui le decisioni devono trovare applicazione. Si adottano decisioni che ignorano elementi locali rilevanti. Gli attuali meccanismi burocratici limitano l'opportunità delle decisioni e quindi la loro efficacia.

- Priorità degli aspetti operativi su quelli strategici. Il contributo dell'università allo sviluppo aziendale è limitato; queste organizzazioni sono concentrate sulla soluzione dei problemi di tutti i giorni e hanno obiettivi a breve termine.

- Bassa capacità finanziaria. Le limitate capacità finanziarie delle organizzazioni aziendali, oltre alla mancanza o alla marginalità di piani finanziari orientati all'innovazione tecnologica e alla formazione/capacitazione delle risorse umane, rappresentano un forte ostacolo al collegamento con l'università e al suo impatto sociale ed economico.

- Quadro normativo insufficiente. I regolamenti e le leggi in vigore non favoriscono i legami tra università e imprese.

- Scarsa pressione dei fattori del sistema aziendale. Livello di concorrenza effettiva e potenziale, caratteristiche della domanda, attuali sistemi di gestione, tra l'altro, non costituiscono fattori di fruttuosa interazione tra università e impresa.

Nell'aggiornamento del modello economico cubano attualmente in corso il rapporto UI ha un peso importante. Esso si esprime direttamente e indirettamente in varie linee guida di politica economica e sociale del partito e della Rivoluzione, approvate nel Sesto Congresso del Partito Comunista di Cuba (PCC) nel 2011⁴; che guidano questo processo e puntano all'implementazione di politiche e decisioni amministrative e legali in grado di trasformare le situazioni precedenti.

Per quanto riguarda la gestione delle relazioni UI nel paese, le sfide di questo processo iniziano dal riconoscimento e dalla promozione di diverse forme di ge-

stione aziendale, come è espresso nella seconda linee guida generale in questo documento:

02. Il modello di gestione riconosce e promuove, oltre alla impresa statale socialista, che è la forma principale nell'economia nazionale, le modalità di investimento estero previste dalla legge (joint venture, contratti di associazione economica internazionale, ecc.), le cooperative, i piccoli agricoltori, gli usufruttuari, gli inquilini, i lavoratori autonomi e altri, i quali, nel loro insieme, dovrebbero contribuire ad aumentare l'efficienza.

Nel modello cubano di istruzione universitaria lo studente deve realizzare diverse attività professionali che costituiscono la componente lavorativa dei curricula dei vari programmi di studio, il che corrisponde a una delle idee guida di istruzione superiore a Cuba: ovvero collegare lo studio con il lavoro.

Si richiede pertanto la collaborazione di strutture lavorative disposte a ricevere per un periodo gli studenti affinché possano fare pratica e sviluppare il loro lavoro di ricerca, in modo da accostarsi ai problemi e acquisire i modelli d'azione della professione che studiano. Il rapporto tra queste realtà lavorative e l'università è formalizzato in accordi di collaborazione che danno vantaggi significativi a entrambe le parti.

Data la predominanza delle imprese statali nel sistema economico cubano, queste hanno rappresentato le destinazioni principali per l'espletamento delle pratiche lavorative e la fonte maggiore di impiego dei professionisti.

L'impulso del governo a forme di gestione economica non statali diversifica le fonti di impiego professionale. Anche se finora le attività approvate per il lavoro autonomo e le cooperative non agricole non sono *intensive knowledge work*, è auspicabile, per la loro importanza economica e sociale, un'apertura che da un lato consenta ai lavoratori dichiarati "disponibili" nel settore statale di sviluppare un lavoro per il quale sono stati formati e in cui hanno acquisito esperienza, conoscenza e formazione, e dall'altro di fornire alternative occupazionali per i laureati. Già nel corso del 2013 hanno cominciato a operare in via sperimentale cooperative non agricole. Come si può osservare in tabella 1, attualmente operano 235 di queste cooperative, mentre il numero delle aziende di stato e di unità finanziate dallo stato sta diminuendo.

Tabella 1. *Numero di enti secondo il modello organizzativo a Cuba*

| Anni | Aziende dello stato | Cooperative Non agricole | Unità finanziate dallo Stato |
|--------------------|---------------------|--------------------------|------------------------------|
| 2010 | 2810 | - | 2514 |
| 2011 | 2422 | - | 2455 |
| 2012 | 2250 | - | 2382 |
| 2013 | 2235 | 198 | 2354 |
| Gennaio-Marzo 2014 | 2163 | 235 | 2350 |

Fonte: Elaborazione personale su dati della Oficina Nacional de Estadísticas e Información de Cuba. Si veda: www.one.cu.

Questa diversificazione di impiego professionale richiede quindi una revisione della rete di strutture lavorative di base, della loro forma di selezione e del quadro giuridico di convenzione, in modo da includere iniziative che dalle cooperative, dal lavoro autonomo e da altre forme di gestione possano contribuire efficacemente alla formazione di professionisti di diverse specialità universitarie, traendo beneficio, al pari delle imprese statali, dal rapporto con l'università. Benefici derivanti dalla attività lavorativa degli studenti, dalla partecipazione di membri delle cooperative e di “lavoratori autonomi” come docenti e conferenzieri nelle aule universitarie, dall'identificazione di problemi che si traducono in processi di ricerca scientifica insieme ad altri.

Sicuramente ci saranno dubbi e riserve sulla capacità di queste organizzazioni e delle persone che vi lavorano di contribuire in modo significativo alla formazione professionale. C'erano anche di fronte alla presenza a Cuba di joint venture. Come ha notato il Direttore dell'Ufficio di Formazione professionale del Ministero dell'Istruzione Superiore cubano, Pedro Hourruitiner (2007, p. 21): “Negli ultimi anni, con il sorgere a Cuba di enti lavorativi finanziati in parte con capitale straniero, la cosiddetta ‘impresa mista’, è nato il dubbio se fosse possibile mantenere con loro una politica di questo tipo. La pratica ha dimostrato che non solo è possibile, ma anche che queste aziende hanno assunto con piacere e soddisfazione questo compito e si sono collegate alle università, allo stesso modo degli enti statali, a dimostrazione della realizzabilità di questa possibilità quando la si concepisce e la si attua correttamente.”

L'ampliamento delle forme di gestione aziendale – una misura, questa, già lontana dal carattere congiunturale del suo inizio e orientata a diventare una componente strutturale del sistema economico cubano - è una trasformazione contestuale che senza dubbio le università dovrebbero prendere in considerazione per raggiungere i livelli di pertinenza e di impatto previsti. Tale cambiamento dovrebbe

trovare rispondenza nelle strategie istituzionali, nei curricula, nelle discipline e nei contenuti, nei progetti di ricerca e di estensione universitaria.

In particolare le trasformazioni in corso richiedono l'approfondimento della formazione rispetto a una competenza forse sottovalutata fino ad oggi: la formazione di una cultura imprenditoriale.

Diversi sono i fattori favorevoli alla valorizzazione di questa competenza nei modelli di formazione dei professionisti cubani. In primo luogo, la diversificazione delle fonti di impiego di cui ho discusso in precedenza, con una possibile apertura di forme gestionali che prevedono una più ampia applicabilità della conoscenza. Un secondo fattore è la dichiarazione di "disponibilità" di impiegati statali con formazione universitaria che hanno potuto trovare nella iniziativa personale un'alternativa di reddito. Importante potrebbe essere lo stimolo alla diffusione delle tecnologie che gli imprenditori potrebbero dare attraverso l'applicazione dei risultati della ricerca, che da anni hanno trovato diversi ostacoli oggettivi e soggettivi per entrare nel processo di produzione e migliorare l'efficienza del sistema delle imprese.

Il processo di estensione dell'università può e deve svolgere un ruolo importante in questa sfida: la promozione della cultura imprenditoriale dentro e fuori dell'università, attraverso la partecipazione attiva della comunità universitaria e delle imprese in tutte le loro forme di gestione, può contribuire allo sviluppo economico e sociale se parte dalla formazione di una cultura imprenditoriale che tenga conto del contesto specifico in cui si sviluppa.

Un'altra delle linee guida da prendere in considerazione è la seguente:

152. Aggiornare i programmi di formazione e di ricerca delle università in base alle esigenze dello sviluppo economico e sociale del paese e delle nuove tecnologie, e aumentare l'iscrizione ai corsi di specialità agricole, pedagogiche, tecnologiche e scienze di base corrispondenti.

Queste esigenze di sviluppo economico e sociale del paese vengono incanalate all'università per vie diverse e vengono integrate nei processi fondamentali: ricerca, didattica ed estensione. Il disegno di questi processi e la loro successiva realizzazione prendono le mosse dal problema come espressione di tali esigenze. Da esse emanano le competenze da formare nei professionisti, gli obiettivi dei progetti di estensione universitaria e della ricerca scientifica.

L'aggiornamento dei programmi di insegnamento, di ricerca ed estensione, compito da svolgere in modo permanente in una università che aspira a raggiungere alti livelli di qualità, richiede l'adozione di un approccio strategico nelle relazioni UI, la cui gestione nelle università deve eliminare ogni traccia di spontaneità e asistematicità ed essere concepita a partire da strutture sistemiche che, oltre a contribuire ai processi di trasferimento tecnologico, rispettino integralmente la pertinenza universitaria, dalla didattica, alla ricerca e all'estensione.

Si impone quindi un nuovo sguardo verso quelle strutture organizzative che sono state create a livello internazionale per stimolare le relazioni UI, pensando anche ad altre di nuovo tipo, attente alle peculiarità della formazione superiore nel nostro paese e del sistema socio-economico cubano in generale.

Da questo punto di vista, un'altra delle linee guida suggerisce la necessità di:

132. Perfezionare le condizioni organizzative, giuridiche e istituzionali per un'organizzazione economica capace di garantire la combinazione di ricerca scientifica e innovazione tecnologica, il rapido ed efficiente sviluppo di nuovi prodotti e servizi, una produzione efficiente con adeguati standard di qualità e di gestione commerciale interna e per l'esportazione, che si trasformi in un contributo alla società e in stimolo alla riproduzione del ciclo. Estendere questi concetti all'attività scientifica delle università.

Il perfezionamento organizzativo, giuridico e istituzionale a favore della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica dovrebbe ricevere un ulteriore impulso dalla flessibilizzazione degli scopi sociali delle imprese statali (linea guida 13) e dall'incremento di potere delle loro amministrazioni (linea guida 8), allentando il freno posto dalla eccessiva centralizzazione delle decisioni nel settore imprenditoriale in materia di innovazione tecnologica delle realtà locali.

Ma la linea guida accoglie una necessità della nostra economia, "il rapido ed efficiente sviluppo di nuovi prodotti e servizi", che disconosce una delle caratteristiche principali della relazione UI: l'orientamento temporale. Questo orientamento differisce molto tra l'università e l'impresa. L'introduzione di un prodotto al momento giusto per approfittare di un'opportunità di mercato è un fattore chiave del successo aziendale, per cui di solito le attività di innovazione-sviluppo hanno una prospettiva a breve termine. Diversa la situazione nell'università, il cui ciclo formazione-ricerca è più lungo.

Ignorare questa caratteristica potrebbe portare a limitare i flussi finanziari verso la ricerca e l'innovazione tecnologica da parte di imprese statali e governi locali, che potranno disporre di fondi per lo sviluppo nel modello economico aggiornato (linee 19 e 21). Fondi provenienti dagli utili e dalla fiscalità locale. Ma il finanziamento è un fattore chiave per l'attività scientifica, che è particolarmente costosa.

Lo Stato, il finanziatore principale delle università e dei centri di ricerca, dovrà sostenere solo le ricerche di importanza strategica per la nazione. Il settore delle imprese, qualsiasi sia la loro forma gestionale, essendo il principale cliente dei risultati della ricerca dovrebbe avere la possibilità giuridica e finanziaria di supportare la ricerca e i processi innovativi di suo interesse - elemento anche questo compreso nelle linee guida (linea guida 134) - favorendo così l'accesso dell'università a finanziamenti non statali per la ricerca e la conseguente diminuzione degli oneri dello Stato.

Tuttavia non si deve dimenticare che l'insufficiente cultura dell'innovazione e la scarsa pressione delle organizzazioni aziendali possono portare a una diminuzione

del vincolo UI. Questi aspetti motivano a una più robusta formazione degli imprenditori in materia di innovazione tecnologica e temi affini, nonché l'adozione di un approccio strategico nella gestione delle loro aziende che, alla luce delle trasformazioni economiche in corso, in un futuro prossimo dovranno affrontare una crescente concorrenza nazionale ed internazionale.

Ritengo che il processo d'implementazione di questa linea guida 132 debba comprendere un aspetto a lungo dibattuto e atteso dalla comunità universitaria cubana: l'inclusione nel budget del progetto delle spese relative al pagamento del lavoro individuale dei ricercatori. Costo che attualmente è incluso solo in termini formali, dato che i membri del team di ricerca dell'università durante lo sviluppo del progetto ricevono solo lo stipendio per il lavoro universitario. Un supplemento di stipendio per i ricercatori, come membri attivi di un progetto di ricerca, rappresenta uno stimolo alle attività di ricerca per il protagonista di questo processo, ovvero il docente.

Altro aspetto che invita alla riflessione nelle analisi dei nuovi scenari relazionali UI, è la possibilità di creare il cosiddetto Spin Off o Incubatore di Impresa. Alcuni dei vantaggi per l'economia cubana sono:

- Possibilità di creare imprese a base tecnologica
- Stimolo al trasferimento tecnologico dalle università al contesto esterno
- Incentivo alla creatività e allo spirito imprenditoriale dei docenti, studenti, impresari, ecc.
- Strumento di promozione delle esportazioni ad alto valore aggiunto
- Meccanismo di incentivazione per gli investimenti diretti stranieri
- Fonte di impiego professionale e non professionale
- Ampliamento dell'economia della conoscenza

Le entità emergenti come risultato di un processo di incubazione possono assumere forme diverse: impresa statale, cooperativa, joint venture e altre incluse nei modelli gestionali previsti nel paese. Le condizioni organizzative, giuridiche e istituzionali per l'introduzione delle spin-off nello scenario organizzativo cubano possono essere convergenti con quelle necessarie a incoraggiare le restanti strutture al sistema di innovazione tecnologica.

Per Gonzalez (2005) l'introduzione delle Spin Off nel nostro paese deve affrontare molte difficoltà, tra le quali la seguente:

1. La creazione di un meccanismo che in pratica sostituisca l'interesse economico dell'imprenditore come forza trainante in questo processo di creazione di nuove imprese.
2. La definizione dello status giuridico e dei rapporti giuridici dell'incubatore con le imprese incubate.
3. I problemi di finanziamento di progetti imprenditoriali.

L'esistenza della prima difficoltà si fondava sull'impossibilità giuridica per l'imprenditore, nel contesto sociale ed economico cubano, di avviare un'impresa

mosso dai suoi interessi economici, pur senza trascurare quelli professionali, sulla base della tecnologia sviluppata da sé o da altri. Come osservava questo autore nel 2005, prima dell'attuale processo di trasformazione nazionale: "Questa possibilità è scartata a Cuba, dove le uniche attività economiche autorizzate per i privati sono l'agricoltura su piccola scala e un insieme di attività artigianali e legate ai servizi per le quali può essere concessa la licenza di lavoro autonomo." (González, 2005, p. 8)

Benché l'ampliamento delle attività lavorative e le nuove forme di gestione economica del paese siano un dato di fatto e la professionalizzazione si stia facendo strada, le risposte a diverse domande potrebbero aiutare a formalizzare e a promuovere la costituzione di imprese attraverso lo Spin off.

Una di queste risposte, a nostro parere essenziale per cominciare ad eliminare difficoltà giuridiche, finanziarie, culturali e di altro genere, nasce dalla concezione sociale della scienza nella nostra società, dal ruolo della ricerca condotta nelle università cubane. Una scienza al servizio delle necessità del paese, in gran parte finanziata dal bilancio dello Stato o, in misura minore, da aziende statali; una ricerca universitaria concepita come processo di formazione dei professionisti e strettamente integrata alla didattica e all'estensione: tutto ciò potrebbe portare all'utilizzazione dei suoi risultati per fini economici non statali?

L'analisi di tale questione, di fronte al necessario cambio di mentalità richiesto dai nuovi tempi, richiede di avvicinarsi alle risposte tenendo conto di diverse dimensioni e di trovare meccanismi che permettano, attraverso un uso maggiore del potenziale scientifico e tecnico creato dalla nostra società, di ottenere imprese statali e non statali solide, supportate da tecnologie avanzate che contribuiscano fortemente alla crescita economica e allo sviluppo integrale di Cuba.

Conclusioni

Le trasformazioni derivanti dal processo di aggiornamento economico a Cuba richiedono una costante riflessione sull'impatto di ciascuna delle misure adottate nei diversi sottosistemi della società e l'analisi delle loro prospettive, una riflessione su come esse saranno in grado di corrispondere ad un approccio integrativo nella concezione del funzionamento economico e sociale del paese. La gestione di ciascun sottosistema è influenzata non solo dalle modifiche strutturali intervenute direttamente, ma anche da quelle che indirettamente portano ad un ripensamento di determinati rapporti, obiettivi e funzioni.

L'educazione superiore cubana, da qualche anno impegnata in un processo volto a migliorarne la qualità come premessa per ottenere una sostenibile rilevanza nello sviluppo cubano, dovrà affrontare nuove sfide, che non portano essere relegate in un secondo piano di priorità, dal momento che potrebbe essere messa a rischio la pertinenza delle sue istituzioni e dei suoi programmi.

Con le trasformazioni della struttura imprenditoriale dovute alla diversificazione delle modalità di gestione e alla nuova base normativa dei rapporti governo-imprese, la relazione università-impresa si espone a cambiamenti per quanto riguarda i meccanismi legali di collegamento, il volume e le caratteristiche della domanda aziendale, il disegno del curriculum universitario e le forme organizzative interfaccia.

Le università cubane devono osservare i cambiamenti e le tendenze in atto nel loro contesto specifico a seguito dell'implementazione di politiche e misure attuate dal nostro governo, al fine di definire le proprie strategie di gestione dei rapporti università-impresa e rispondere alle nuove esigenze sociali generate dai diversi attori della società.

Una delle tendenze fondamentali da tenere sotto osservazione e monitorare è l'ampliamento dei modelli di gestione aziendale a Cuba, che richiede la revisione di almeno due aspetti di taglio strategico nella gestione di questo rapporto nel paese. Il primo riguarda la composizione della rete delle organizzazioni lavorative che afferiscono a ciascuna istituzione di istruzione superiore e che accolgono gli studenti universitari perché possano svolgere le loro pratiche di lavoro e di ricerca curriculare ed extracurriculare: questa rete deve includere le nuove cooperative non agricole fortemente sostenute dal governo e in crescita quantitativa e qualitativa, e altre forme che possono sorgere nel nuovo modello economico. E, secondo, la diversificazione delle fonti di occupazione professionale, che dovrebbe portare ad una revisione dei piani di studio delle specializzazioni universitarie e all'introduzione di nuove linee di ricerca scientifica e di nuovi programmi di estensione.

Tali reimpostazioni strategiche devono essere inserite nel quadro della formazione di una cultura imprenditoriale che riguardi non solo l'università e le imprese ma anche le istituzioni governative. Lo spirito imprenditoriale cubano dispone ora del quadro giuridico e organizzativo per espandersi e contribuire allo sviluppo del paese, anche se il contesto economico attuale non è del tutto favorevole; ma le forme di gestione non statali rappresentano già un attore in più nella struttura del sistema economico di Cuba.

È una necessità dell'università cubana, componente fondamentale dello sviluppo della società della conoscenza, promuovere dal punto di vista accademico e scientifico questa cultura imprenditoriale, che rafforzi le capacità di innovazione tecnologica non solo nelle imprese statali. Di fronte a questa sfida, vale la pena di iniziare ad analizzare la possibilità di introdurre meccanismi di collegamento università-industria, come gli incubatori d'impresa, che offrono vantaggi per nulla trascurabili e molto coerenti con le attuali politiche economiche cubane.

Certo è molto importante la partecipazione di tutti gli attori che intervengono in questo processo, fondamentalmente università, imprese e governo; basandosi su un approccio sistemico essi hanno il compito di definire la strada da seguire per

affrontare le sfide e cogliere le possibilità a favore di una gestione efficace del rapporto università-impresa a Cuba.

Note

¹ In questo articolo ci riferiamo al concetto di ‘pertinenza’, intesa come congruenza tra programmi e progetti universitari e bisogni sociali ed economici.

² Martí José (1853-1895): eroe nazionale cubano. Patriota, poeta e pensatore. Sul pensiero pedagogico di Martí, vedere: “Ideario Pedagógico”, Imprenta Nacional de Cuba, 1961; “José Martí. Obras Completas”, 1975, Ed. Ciencias Sociales, Tomo 8

³ L’estensione è uno dei tre assi essenziali dell’università, insieme alla didattica e alla ricerca. Si riferisce alla necessità di promuovere la formazione e la cultura anche all’esterno dell’università, nei territori.

⁴ Vedere: “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”. 2011, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, sito web:

http://ecom.es.mes.edu.cu/Lineamientos/ini_lineamientos.php?mPrinc=FUND&mSec=LIN EAM.

Bibliografia

- Álvarez de Zayas, C. (1999). *La Escuela en la Vida*. La Habana, Cuba: Dirección de Formación de Profesionales-Ministerio de Educación Superior.
- Díaz Domínguez, T. (2004). *Pedagogía y Didáctica de la Educación Superior*. Medellín, Colombia: Escuela Superior de Mercadotecnia (ESUMER).
- Gómez Ceballos, G. (2000). *Enfoque de marketing para el desarrollo de la actividad científica en las universidades*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor). Pinar del Río, Cuba: Universidad de Pinar del Río.
- González, W. (2005). La incubadora de empresa de base tecnológica como núcleo de un parque tecnológico en Cuba. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>.
- Horrutiner, P. (2007). El proceso de formación. Sus características. *Revista Pedagogía Universitaria*, volumen (XII), pp. 13-48.
- Núñez Jover, J., Montalvo Arriete, L. F., Pérez Ones, I., Fernández González, A., García Cuevas, J. L. (2008). Universidad, innovación y sociedad: La Universidad cubana en el sistema nacional de innovación. En Bogotá, Convenio Andrés Bello (Ed.). *Universidad, Innovación y Sociedad*. Recuperado de <http://www.convenioandresbello.info/index.php?idcategoria=1389>

Tristá, Boris (2001). *El enfoque de paradigmas en las instituciones de educación superior*. Monografía. La Habana, Cuba: Centro de Estudios de Pedagogía de la Educación-Universidad de.

Valdés, C. (2004). *Caracterización y Propuesta de Perfeccionamiento para las unidades de interfase en centros I + D de Pinar del Río*. (Tesis en opción al título de Master). Pinar del Río, Cuba: Universidad de Pinar del Río.

Lisbet Martínez Gil è professore ausiliare e ricercatore presso il Centro per lo Studio delle Scienze della Istruzione Superiore (CECES in spagnolo) dell'Università di Pinar del Río. Economista, specializzato in tematiche di Economia della Formazione. Master e Dottore di Scienze della Formazione ha condotto ricerche sulla gestione dell 'Università-Imprese a Cuba. Ha sviluppato soggiorni di ricerca sul tema presso l'Università di Siena, Italia e l'Università di Guadalajara, Messico. Contatto: lisbe@vrect.upr.edu.cu; lisbeitalia@gmail.com.