

DIAGNÓSTICO DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO DE MATANZAS.

M. Sc. Arlés Orihuela Gómez¹, Dr. C Jorge Domingo Ortega Suárez².

1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanza s,
Cuba. arles.orihuela@umcc.cu

2. Centro de Capacitación del MINTUR “José Smith Comas”, Delegación Territorial
Matanzas, Varadero, Matanzas, Cuba. rogerbacon.sf@gmail.com

Resumen

El Desarrollo Local (DL) utiliza el potencial de desarrollo endógeno de cada territorio para su transformación económica, sociocultural y ambiental por los sujetos que viven en él, empoderados individual y colectivamente a esos efectos. Es una alternativa viable para el desenvolvimiento sustentable con desarrollo desigual en las localidades cubanas. En el municipio de Matanzas, aún es débil, lo que se evidencia en la exigua cantidad de proyectos de DL aprobados. La necesidad de resolver esa situación, motivó formular un problema de investigación que inquiriese por sus causas. Para resolverlo, se trazó como objetivo diagnosticarlas. Su cumplimiento se garantizó determinando los fundamentos teóricos y metodológicos del DL en el estado del arte, seleccionando los instrumentos para el diagnóstico de su estado actual en ese municipio, el análisis de sus resultados y la correspondiente sugerencia de acciones para mejorar el nivel de aprobación y aplicación expedita de esos proyectos.

Palabras claves: Desarrollo Local, Proyecto, Diagnóstico, Municipio.

Introducción.

El Lineamiento no. 37 de la Política Económica y Social del PCC y la Revolución, explica la promoción de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración, como una estrategia dirigida al autoabastecimiento municipal que desarrolla mini-industrias y centros de servicios financieramente auto-sostenibles, en armonía con los objetivos del plan de la economía nacional y del municipio. Ese lineamiento y su interpretación por Guzón (2017), constituyen los referentes principales del discurso de este artículo.

La Estrategia de Desarrollo Local (DL) del Municipio de Matanzas, identifica líneas y potencialidades para promoverlo como sostenible y de amplia participación popular, y lograr un adecuado nivel de autonomía en la gestión local opciones variadas. Sin embargo, se avanza muy lentamente aún. Es reducida la cantidad de proyectos en el CAM para su aprobación. En mayo de 2017 había sólo 17 proyectos de iniciativa municipal de desarrollo local, (IMDL), de ellos, 15 de los municipios de Matanzas, Martí, Jagüey Grande, Colón y Unión de Reyes.

Se tornó imperativo investigar en esa dirección para aportar a la solución de ese problema, identificando las barreras que interfieren en el crecimiento de esos proyectos. Se trazó como objetivo general el de diagnosticar las barreras que interfieren en el crecimiento de proyectos en ese territorio, que se cumplió después de determinar los fundamentos teóricos y metodológicos del DL en el estado del arte, diseñar y aplicar los instrumentos para el diagnóstico de la situación actual del DL en ese municipio, en 2017; concibiendo las acciones de mejora de ese desarrollo, en tal demarcación, que resultó validado por los siete especialistas convocados.

Se utilizaron métodos teóricos como el analítico-sintético, el inductivo-deductivo, el histórico-lógico, el de analogía-modelado, el sistémico estructural y el de ascenso de lo abstracto a lo concreto. De los empíricos, técnicas de investigación sociológico-concreta como entrevista a una selección de expertos y otros actores implicados en el DL, método del Coeficiente de Kendall, revisión bibliográfica y análisis de documentos.

Desarrollo.

Marco teórico referencial sobre Desarrollo Local.

Es un concepto polémico, polisémico y dinámico, objeto de gran controversia sobre su comprensión y significado, empleado desde hace décadas como rector de políticas internacionales. Los aportes científicos a su definición han sido diversos. Según Juárez (2013: 9-28), surge de la combinación de dos términos controvertidos, que generan discusión científica con posturas dispares. Por su complejidad, no se define de modo

universalmente satisfactorio y su multiuso no siempre se justifica. Como cualquier concepto, es un constructo socio-histórico que sufre cambios a tenor de mudanzas que acontezcan en la práctica social, matizadas por el influjo ideológico de los intereses, frecuentemente contrapuestos, de grupos sociales diversos.

Seers (1970) revolucionó el concepto “desarrollo”, a fines de los años 60’ del siglo pasado. Lo concibió normativo y portando juicios de valor. Rechazó tanto la teoría de la modernización social (promotora del copiado de modelos de desarrollo de unos países por otros), como la del liberalismo a ultranza que permite a cada individuo imponerle sus propios criterios. Inspirado en Gandhi, Seers lo vinculó al despliegue de condiciones necesarias para realizar el potencial de la personalidad humana, una posición que tiene como su más destacado grupo defensor actual, al de Max Neef y sus colaboradores (2014).

“Desarrollo” ha sido muy utilizado con significación cualitativa o cuantitativa en la ciencia, y en el lenguaje común es sinónimo de crecimiento. Por otro lado, lo “local” se refiere siempre a una parte del espacio, pequeña y englobada, o integrada a una estructura más amplia.

La concepción teórica del DL se percibe en diferentes perspectivas estratégicas (García y Rodríguez, 1992:11-14). Es muy importante usarla en la práctica social para crear redes que favorezcan la calidad de vida de los habitantes, el cuidado y la protección de los recursos (Dollfus, 1997: 61; Arocena, 1997; Buarque, 1999:23-25). Su eje de transformación es el espacio local donde cada individuo se siente comunidad, actúa, y comienza la solución efectiva de los problemas a escala global; construyendo una base sólida de desarrollo que lo extrapola a ámbitos cada vez más abarcadores (Llobera, 2001:53); en tres dimensiones: *económica* (factores productivos locales organizados y con niveles de productividad competitivos); *sociocultural* (valores e instituciones básicas del desarrollo); y *político-administrativa* (decisiones para crear un entorno económico local favorable, protegido de interferencias externas e impulsor del desarrollo); según Vázquez-Barquero (1993; 1997; 1999; 1988: 129).

Ese proceso dinamiza y diversifica estratégicamente su creciente economía, integrando la estructura productiva, fortaleciendo las empresas existentes, atrayendo otras nuevas e inversiones, mejorando los recursos humanos territoriales, coordinando programas y proyectos (Gallicchio, 2005); creando empleos utilizando, sobre todo, recursos locales (humanos y financieros) ubicados en pequeños centros (Zúñiga, 2013:11). Todo ello, sin intervención directa del Estado, según Millán (2003:55-61), en contrapunto con Albuquerque (2004:161) para quien el Estado es máximo responsable de la mejora social y territorial. Tanto Márquez (2002: 2; 2008: 67ss) como Pike, Rodríguez-Pose y Tomaney (2006:10ss), concilian ambos extremos y proponen la negociación dialógica entre actores locales y decisores económicos y políticos, del país. Boisier (2001; 2005), Arocena (op. cit.) y Buarque (op. cit.), también comparten ese criterio y lo amplifican más allá de fronteras nacionales, basándose en la dialéctica global/local y declarando que no es

pensable el DL como un proceso autárquico e inviable, marginado de la racionalidad globalizante de los mercados y de las raíces culturales identitarias.

El DL es siempre más político que económico y se percibe desde tres enfoques complementarios: una matriz con un entramado industrial diverso, un proceso endógeno de cambio estructural y el “empoderamiento” de la sociedad local.

El territorio es, en sí mismo, un recurso estratégico de los actores económicos tributarios al DL porque genera sentido identitario de pertenencia, conocimientos compartidos, acción permanente ante demandas cotidianas de satisfacción impostergable, y empoderamiento de los individuos y grupos que lo pueblan para gestionar mejoras en sus condiciones existenciales. Sin tales elementos, no habría sistema productivo local desarrollado a través de dinámicas endógenas. Luego entonces, el DL es un proceso:

- Humanista porque se centra en el progreso material y espiritual de la persona y la comunidad que en él participan.
- Apoyado por las fuerzas endógenas, al proponer iniciativas que impulsan el desarrollo de una identidad propia, a partir de las realidades territoriales.
- Global y no sectorial, ya que las actividades de beneficio económico siempre demandan equipamientos, infraestructuras y mejoras provenientes de otros niveles.
- Promotor de la importancia del territorio a nivel local, pues se despliega en un espacio que opera como unidad de intervención. Generalmente coincide con alguna división política-administrativa (municipio o grupo de municipios).
- Dependiente de que los diversos sectores económicos, sociales y culturales planteen acciones y programen actividades dirigidas a mejorar y a aumentar la calificación de la población, las infraestructuras y su entorno.
- Multidimensional, en tanto abarcador de las distintas esferas de la vida de una comunidad, municipio o región.
- Integrador, debido a que articula las políticas y programas verticales y sectoriales desde una visión territorial.
- Sistémico, pues presupone la cooperación de distintos actores y la conciliación de diversos intereses sectoriales.
- Sustentable, pues se prolonga en el tiempo a partir de la movilización y empleo racional y sostenido, de los recursos locales.
- Institucionalizado, en el sentido de que establece normativas, políticas, organizaciones y patrones de conducta congruentes con el entorno local.
- Participativo, ya que intervienen activamente agentes públicos, organizaciones intermedias, de base y empresas.
- Planificado, porque es fruto de una “mirada estratégica” por parte de una concertación de actores que definen procedimientos, metas y objetivos.
- Innovador de modelos de gestión, fomento productivo y participación social.
- Identitario-cultural, al estructurarse asumiendo el sentido de pertenencia colectivo de la comunidad, debido a la probabilidad de que los proyectos de DL resulten más

exitosos, si respetan la cultura local de referencia. Luego entonces, la dimensión cultural en el “desarrollo económico” debe aprovechar:

- El bagaje epistémico resultante de un procedimiento etno-comparativo cultural, que revele peculiaridades divergentes y convergentes de las culturas entrelazadas en lo local; de modo tal que los proyectos de DL les sean, a los sujetos de la comunidad, tan útiles como cercanos porque su realización les satisface sus necesidades más trascendentes, en lo existencial cotidiano.
- El respaldo que brinden las autoridades de esas culturas (incluidas las de tipo tradicional y/o confesional) que, por su capacidad de convocatoria y movilización los segmentos poblacionales que lideran, pueden dar un impulso extra a la realización de los proyectos de DL.
- A los especialistas en Ciencias Sociales y Humanidades, en la gestión de dirección, planificación, organización y control de las acciones de los proyectos de DL.
- A los sujetos que viven en la localidad para que tributen sus iniciativas en pro del enriquecimiento del proyecto de DL y reconocerles el valor agregado de que, con esos aportes, el proyecto gana en pertinencia, oportunidad y utilidad.

Por otra parte, las definiciones de DL aún no explican cómo aplicar, qué hacer y usar para que sea sostenible en la práctica. Lo local, en muchos casos, es relegado a un segundo plano, se le imponen el conservadurismo más que la creatividad y la audacia, así como concepciones del desarrollo de los decisores “de arriba”, que a la postre pueden resultar inadecuadas para sus necesidades sociales actuales (Juárez, op. cit.). En cualquier caso, no hay recetas viables globales para el DL, que debe desplegarse de acuerdo con las peculiaridades económicas, sociopolíticas y espirituales de los territorios.

Concepción del Desarrollo Local como una necesidad histórica del desarrollo social.

El declive de las ganancias, la rentabilidad del capital y la tecnología que los produce, fue evidente en las economías capitalistas avanzadas desde mediados de los 60', hasta aproximadamente 1973. Desde entonces, se reflejó en las crisis estructurales que emergen periódicamente, en la dinámica interna reproductiva del sistema global de esas economías; asociadas a la emergencia de la onda larga depresiva, del Cuarto Ciclo Largo Reproductivo Capitalista. De conjunto, frenaron la capacidad de maniobra para salir de la crisis cíclica corta de 1973-75 de y de las sucesivas.

La teoría del desarrollo económico local y sus iniciativas prácticas, comenzaron a tomar fuerza en la década de 1980, debido a que la promoción, por parte del modelo fordista, del llamado “Estado de bienestar” (democracia participativa y bienestar social dentro del modelo capitalista), ya no se ajustaba al desarrollo de las fuerzas productivas. Sus maniobras, tales como reconocer el protagonismo de las clases explotadas y hacer concesiones a sus demandas sociales y clasistas (tratando de evitar la extensión del modelo

socialista como contrapeso al impacto negativo global del capitalismo salvaje neoliberal); no garantizaban la estabilidad sociopolítica del modelo capitalista.

El progreso tecnológico planteaba la necesidad de buscar formas productivas mucho más flexibles y eficientes, cuya calidad respondiera a la demanda mundial. Eso era muy difícil dentro de los marcos de ese modelo de producción fordista. La crisis económica que empezó en 2007, hizo revisar los factores básicos para el desarrollo económico local en las últimas décadas, pasando a la utilización eficiente de su potencial económico, facilitado por el funcionamiento adecuado de las instituciones y mecanismos de regulación del territorio.

Tal revisión era difícil antes de esa crisis, pues la inercia del sistema y los éxitos aparentes silenciaban las críticas. Se develó entonces la necesidad y consecuente posibilidad, de aplicar nuevas estrategias de viabilidad económica y social, antes inadvertidas (cuando no menospreciadas), por parte de poderes públicos, especialistas consultores en desarrollo local y académicos estudiosos de la interrelación entre la economía y los territorios.

En cuanto al modelo socialista de desarrollo, si este se aplica a través de la gestión de un Estado de tipo paternalista, que provee a todos los ciudadanos de bienes y servicios para satisfacer derechos humanos inalienables; esa masiva provisión vertical (que a la postre puede resultar acomodaticia), no desafía ni impulsa a la ciudadanía a protagonizar la gestión local de su propio bienestar.

En consecuencia, a escala global (sea cual fuere el modelo sociopolítico y económico establecido), las personas consideran impostergable asumir hoy su empoderamiento y aportarlo a la sinergia colectiva para devenir activas constructoras de sus propios destinos, en - y desde - las comunidades donde viven (atendiendo a las peculiaridades, condiciones y necesidades de estas como espacios de convivencia).

Procedimiento empleado en la investigación de campo sobre Desarrollo Local en el Municipio de Matanzas. Descripción sumaria.

Para la realización de este estudio, se realizaron los pasos siguientes:

Primer paso: Conocimiento del municipio de Matanzas.

En este primer paso se promovió el proceso de familiarización con las características del municipio desde lo económico, sociocultural y ambiental, dado el valor de diagnóstico preliminar de tal acción. También, se dieron a conocer los objetivos que se persiguen con el estudio, explicando la necesidad de la participación activa de los funcionarios que participaron en esta investigación.

Segundo paso: Selección de los instrumentos de medición.

En esta etapa se seleccionan instrumentos de indagación de campo, procurando obtener con su aplicación los resultados factuales necesarios y suficientes. Se realizaron los pasos siguientes:

1. Consulta y búsqueda acerca de cuestionarios y técnicas
2. Recopilación de la información necesaria
3. Elaboración de la entrevista
4. Búsqueda de test y cuestionarios validados por expertos
5. Seleccionar los test y cuestionarios a utilizar.

Tercer paso: Aplicar las herramientas seleccionadas

Cuarto paso: Análisis de los resultados.

Técnicas e instrumentos empleados.

Entrevista individual, cara a cara, de tipo estandarizado: Facilitó obtener, de primera mano, opiniones de los deponentes (expertos seleccionados, jefes de proyectos y docentes universitarios que fungen como asesores de proyectos de DL); sobre la identidad, contenidos e impactos de las diversas barreras interpuestas a proyectos viables de DL en el municipio.

En el caso de los expertos, su selección se basó en la posesión de los atributos siguientes:

- Nivel de enseñanza superior vencido.
- Capacitación postgraduada continua, a través de la recepción de docencia institucional o por autogestión del conocimiento, sobre temas vinculados al DL.
- No menos de diez años de experiencia en su labor docente, investigativa y/o o ejecutiva, vinculada al DL.
- Conocimientos necesarios y suficientes sobre el DL como fenómeno socioeconómico y cultural, por reunir al menos uno de los otros requisitos que siguen:
 - Ser directivo del gobierno (CAM, CAP).
 - Ser especialista asesor o consultor de esas instituciones.
 - Ser docente y/o investigador de especializaciones vinculadas a las técnicas de dirección.

Los siete expertos seleccionados cumplen con los requisitos mencionados. Cooperaron en calidad de tales: el Conservador de la Ciudad de Matanzas; el Presidente de la ANEC en la

Provincia de Matanzas; la Vicepresidenta del CAP; la Jefa del Departamento de Perfeccionamiento, del CAP de Matanzas; la Profesora de Técnicas de Dirección que coordina el Proyecto de DL, en la Universidad de Matanzas (UM); una Funcionaria del CAM de Matanzas, que atiende el DL y es líder del Proyecto de DL “Maravillas de Infancia”; y la Directora del Departamento de Economía y Planificación del CAP de Matanzas.

La selección resultó eficaz, a juzgar por la solvencia demostrada por ellos/as, en sus aportes, en calidad de deponentes. Se justifica en el caso de los ejecutivos del CAM y el CAP porque sus responsabilidades abarcan la toma de decisiones sobre la temática que aquí se investiga.

La del funcionario de la ANEC Provincial, debido a que esa institución investiga el tema del DL, además de realizar labores de asesoría para incrementar el número de proyectos con la adecuada calidad, que van a presentarse para ser sometidos a aprobación; en especial, respecto a la demostración de factibilidad económica de estos.

No por azar, se incluyó también a una ejecutiva que, además, coordina un proyecto de DL, así como al Conservador de la Ciudad, quienes pueden dictaminar sobre la pertinencia y sostenibilidad ambiental de los proyectos, a partir de las reconocidas necesidades y posibilidades del municipio.

La presencia de docentes e investigadores entre los otros sujetos seleccionados y entrevistados, facilita apreciar el estado real de la capacitación que demanda el DL para sus diversos actores, en la práctica social.

Revisión bibliográfica: Permitió conocer el estado del arte del tema analizado ya sea a nivel nacional como internacional. Su fin, obtener información actual y confiable sobre DL, ya sean sus conceptos, características, la importancia de su estudio y sus peculiaridades en el municipio de Matanzas; obteniéndose como resultado la fundamentación teórica de la investigación, las bases del diagnóstico realizado y plan de acción correspondiente.

Revisión de documentos: Se llevó a cabo con el objetivo de conocer los que normo-regulan la gestión del municipio (planificación estratégica, misión, visión y caracterización general. Por otra parte, se recopilaron datos para lograr un diagnóstico del estado actual del DL en el municipio de Matanzas.

Método del Coeficiente de Kendall. Con su aplicación se solicitó a cada uno de los 7 expertos su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia, de cada una de las características. Para lograr aplicar el coeficiente, se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación:

Se conforma una tabla donde aparecen los A_{ij} , denotando como A_{ij} , el criterio sobre la variable o característica i , dado por el experto j , considerando que:

i : 1, 2, 3, ..., L .

j : 1, 2, 3, ..., M .

L : Cantidad de características a evaluar.

M : Cantidad de expertos que emiten criterios.

Para un mejor procesamiento es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre las características i , que se obtienen de la forma siguiente:

$$\sum_{i=1}^L A_{ij}$$

El método del coeficiente de Kendall, se calcula por la expresión siguiente:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^L \Delta^2}{M^2(L^3 - L)}$$

Donde:

- Δ : Desviación del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables.
- Δ^2 : Desviación cuadrática del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos del total de las variables.

Se calcula por la expresión siguiente:

$$\Delta = \sum_{i=1}^L (A_{ij} - T)$$

Donde:

$$T = \frac{\sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^M A_{ij}}{L}$$

Si $0.5 \leq W < 1$ hay concordancia entre los expertos, si no se cumple esta condición se deberán cambiar los mismos y repetir el método.

Es necesario destacar que para lograr la eficiencia en la aplicación de este método es imprescindible la selección correcta de los expertos, asegurándose de que los mismos sean capaces de medir las características con gran exactitud, por su capacidad de análisis y pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

Resultado de aplicación de las técnicas e instrumentos.

En la entrevista semiestandarizada, individual y cara a cara, realizada a los expertos, se develaron las barreras interpuestas al Desarrollo Local en el territorio investigado.

Las barreras generales interpuestas a los cambios, clasificadas por Casas y Ortega (2009), son:

- Económicas (relativas a frenos financieros y de gestión social de distribución y uso de recursos de talento humano y logístico-materiales, y de concesión de prerrogativas para acometer acciones).
- Socio psicológicas (vinculadas a la resistencia de los sujetos para el cambio que demanda todo nuevo diseño y aplicación de acciones).
- Personales (si hubiere fuertes intereses creados de determinados sujetos, que los oponga a la aplicación de las nuevas acciones).
- Institucional-organizativas (referidas a los requerimientos de acciones que presupongan mudanzas organizativas y de cultura organizacional, que suelen afectar en mayor medida a la dinámica de las organizaciones no proclives al cambio).

En el caso del DL, esas barreras tienen identidad propia perceptible, pero se asocian en el análisis de la realidad del Municipio de Matanzas.

Barreras económicas.

- Existen proyectos que se informan por el plan de la economía como de inversión o mantenimiento, pero que entran en contradicción con otros intereses a nivel del país, sea para inversión y mantenimiento, sea para recuperar un servicio, lo que frena la aprobación de esos proyectos. La no articulación de los proyectos es un problema netamente organizativo, desde el consenso en la teoría de la dirección.
- No se relaciona el trabajo comunitario integrado con el desarrollo económico.

- Hay poca articulación de procesos de planeamiento, en la construcción de presupuestos y planes económicos anuales.
- No se profundiza en:
 - El trabajo que priorice, con la eficacia requerida, los grandes desafíos como producción de alimentos, construcción y reconstrucción de viviendas, generación de energía, abasto de agua, mejoramiento y preservación de condiciones ambientales; a pesar de los señalado en los Lineamientos. Incluso, se develó que no hay creado aún, un banco de problemas en el Municipio, buena parte de los cuales tiene un obligado sustrato económico.
 - La gestión de la factibilidad económica de los proyectos, capaces de autofinanciarse para generar ingresos que posibiliten sustitución efectiva de importaciones. Tampoco se enfatiza en aquellos que pudieran explotar los recursos locales, desde el barrio.
- Hay insuficiente explotación sostenible de las riquezas geográficas, turísticas y culturales, del municipio. Eso indica estancamiento de los proyectos de DL.
- Falta de uso del presupuesto aportado por el Municipio, destinado al DL.
- Insuficiente aprovechamiento de la cooperación internacional en apoyo financiero a los proyectos de DL.

Barreras socio-psicológicas.

Aun cuando tengan la economía como eje referencial, las *barreras económicas* arriba consignadas no son tales, *stricto sensu*, pues en ningún caso aluden a impedimentos tangibles (económico-presupuestarios, materiales y logísticos) para acciones de DL; aunque su impacto sí lo sea. Baste mencionar la falta de voluntad de gestión del financiamiento internacional a proyectos de DL, por parte de actores cubanos que viven y trabajan en un país subdesarrollado y bloqueado económica, comercial y financieramente por la nación más poderosa del planeta.

En consecuencia, las enumeradas como económicas, se originan en conductas que informan de la existencia de barreras subjetivas, *socio psicológicas*, de ejecutivos que deciden respecto a actividades vinculadas al DL; en sus diferentes niveles jerárquicos. Los especialistas entrevistados aportaron también las *barreras socio-psicológicas* que siguen:

- Poca participación de actores sociales en los Consejos Populares para distinguir necesidades de sus comunidades que puedan revertirse en un proyecto de DL.
- Falta de interrelación entre todos los actores sociales que pueden participar en un proyecto de DL. En especial, falta de conectividad entre el Consejo de la Administración con investigadores que elaboran procedimientos de factibilidad económica, para llevar a vías de hecho los proyectos.

- No hay flexibilidad respecto al trabajo por cuenta propia por parte de las entidades decisoras que aprueban proyectos. Hay resistencia a aceptar las nuevas formas de empleo y su inclusión de acuerdo a las normas existentes que rigen el DL.
- Poca visión de *cómo* llevar a vías de hecho los Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC y la Revolución, del VII Congreso del PCC; referidos a la implementación de proyectos locales conducidos por el CAM. No se cuenta con un banco de problemas del municipio.
- Falta de preparación de los directivos para enfrentar los retos actuales.
- La no identificación de experiencias institucionales.
- Dificultades con el diálogo, socialización y profundización en los aportes, los desafíos y los aprendizajes que de las practicas concretas se pueden extraer.
- No se profundiza en elementos teóricos y conceptuales que sustentan iniciativas y contribuciones desde la política del territorio.
- Dificultades para lograr una eficaz y oportuna toma de decisiones, por carecer de una adecuada información.

Barreras personales.

No se consigna por ninguno de los entrevistados, oposición ejecutiva alguna al DL, a nivel consciente. Sin embargo, la resistencia al cambio puede – y de hecho es – *personal*, cuando el individuo desconoce, desconfía y teme errar al decidir; lo que supone, de su parte, no obrar o hacerlo de manera conservadora, ajena al cambio como necesidad perenne de los sujetos en las organizaciones. La oposición existe, es pasiva e inconsciente, lo que no obsta para que ejerza su negativo impacto en el proceso decisorio. Entonces, el hecho de que las *barreras personales* estén asociadas de manera directa a la ineptitud de los sujetos para el cambio, que supone que demande todo nuevo diseño y aplicación de acciones; indica que, en esta investigación, las *barreras personales* se expresan a través de las *socio-psicológicas*.

Barreras institucional-organizativas.

Se infiere que una parte importante de las barreras son de tipo *institucional-organizativo*, cuyo negativo impacto *económico*, directo o indirecto, es incuestionable, explicable y previsible. Las barreras *institucional-organizativas* se manifiestan en:

- Lo engorroso de la concepción y aprobación de proyectos de DL, toda vez que la burocracia que los procesa es lenta y no existe una cultura organizacional que oriente la necesaria capacitación (aun cuando existan las instituciones académicas que las ofrezcan), de los líderes que proponen tales proyectos de DL para su ejecución. Eso explica la exigua cantidad de proyectos de DL aprobados y la cifra elevada de los rechazados en primera instancia.
- No se ha logrado un espacio de construcción colectiva desde las instituciones y actores sociales con el propósito de conocer los retos actuales.

- Aun cuando existe una estrategia diseñada, no se favorece la articulación entre las entidades y los objetivos del CAM, que evidencian la poca intención de propósitos y tareas para revertir la situación existente a otra deseada.
 - Poca proyección en el trabajo de la diversidad y capacidad de participar y transformar.
 - Desde las instituciones no existe un accionar con una visión compartida y una estrategia operativa que fortalezca sus contribuciones a los cambios.
 - La capacitación sobre el tema no se dirige a los directivos que inciden en el DL.
 - Falta de visión estructurada de futuro en las posibilidades del territorio y sobre todo el establecimiento de prioridades.
 - No se tiene en cuenta la introducción de resultados de Ciencia Tecnología e Innovación y la formación de capacidades que demanda el territorio.
 - Poco impacto de temas locales desde la capacitación.
 - Mala atención a los proyectos en su implementación. No hay proyectos en los barrios, de los Consejos Populares.
- Informaron los especialistas que constituyen necesidades del territorio, las siguientes:
 - Profundizar en los diagnósticos que puedan dar ideas certeras para la elaboración de proyectos de DL.
 - Caracterizar e interpretar las necesidades y potencialidades de los diferentes Consejos Populares.
 - Lograr un proceso de transformación con un diseño participativo, como sólo lo han logrado pocos proyectos.
 - Este aspecto puede desarrollarse más, a juicio de los autores, cuando se convoquen a la elaboración de la planificación estratégica del municipio todos los implicados (directivos del CAM, CAP, empresarios del municipio, universidad, PCC, cuentapropistas, cooperativistas, etc.) y se convoquen también para el análisis de lo que se ha logrado en el período planificado.
 - Aplicar lo establecido por la Ley 91 de los Consejos Populares, la necesidad de proyectarnos desde lo organizativo y financiero para lograr una satisfacción creciente a la población, impulsar la economía desde las dimensiones que se puedan abarcar logrando calidad de vida y beneficio.
 - Profundizar en la aplicación de los lineamientos de la Política Económica y Social del VI Congreso del PCC como guía de trabajo para el DL, lo cual se cumple también a través de las anteriores acciones.

- Informaron también cuáles eran las proyecciones del gobierno municipal para cumplir con los objetivos trazados, a saber, lograr:
 - El desarrollo de una cultura de participación para registrar problemas, necesidades, inquietudes y soluciones identificadas por la población
 - Que se trabaje en base al fortalecimiento de métodos y estilos de trabajo, que faciliten la integración para garantizar las prioridades del municipio.
 - En cada uno de los proyectos, un enfoque integral y sistémico.
 - Identificar potencialidades que tributen a las fuentes de ingreso, al desarrollo de la economía local y satisfagan necesidades con las mejores propuestas.
 - Un mayor conocimiento y gestión del Grupo Municipal de Desarrollo Local.

A los entrevistados no les queda claro aún es *cómo* se van a realizar esos objetivos, y *cuáles* herramientas van a utilizar para ello, pues, en el caso de la provincia, la Comisión de DL se reúne sólo una vez al año para valorar si los proyectos presentados tienen buena calidad por cumplir con los requisitos (la mayoría ha mostrado vulnerabilidades financieras serias en la forma en que cumplirían con las entidades bancarias).

Esa valoración anual de los proyectos por el CAP, no le permite retroalimentar su criterio sobre la marcha real de esos proyectos. A su vez, los coordinadores e integrantes de tales proyectos no tienen oportunidad de rectificar lo mal hecho, a corto plazo.

Otro freno al municipio para alcanzar mejores resultados con sus proyectos, es la alta fluctuación laboral en las Comisiones de DL en los CAM y el CAP, debido sobre todo a los bajos salarios, en relación con las exigencias altas a un desempeño multifunción. Al cambiar con frecuencia ese talento humano que atiende el DL en el municipio, asumen esa responsabilidad personas que son neófitas respecto a un marco jurídico-legal dinámico en el tiempo, pródigo en normativas nuevas que informan de cambios sobre aspectos financieros de los proyectos, modos de proceder y controlarlos, entre otros.

Con diferentes matices, pero en consenso, los deponentes informaron acerca del desconocimiento relativo de ejecutivos que fungen como decisores, en diferentes niveles jerárquicos de los sectores gubernamental y empresarial, así como de coordinadores de proyectos en diferentes pasos de aprobación o de ejecución; respecto a:

- a) La dinámica de las tres dimensiones: económica (factores productivos locales organizados y con niveles de productividad competitivos); sociocultural (valores e instituciones básicas del desarrollo); y político-administrativa (políticas territoriales crean un entorno económico local favorable, protegido de interferencias externas e

impulsor del desarrollo); del DL como proceso dirigido al crecimiento económico y cambio estructural que mejora en el nivel de vida de la población local.

b) La presentación, aprobación y ejecución adecuadas de proyectos factibles y funcionales de DL.

Resultados de la entrevista semiestandarizada, individual y cara a cara, realizada a Jefes de Proyectos y profesores de la filial universitaria municipal (FUM) que asesoran al CAM en la elaboración de proyectos de DL.

Se utilizó el mismo cuestionario aplicado a los expertos para sistematizar y comparar mejor los resultados.

Los elementos de juicio aportados por estos entrevistados, son los que siguen:

- Dificultades para concretar relaciones de trabajo eficiente de la FUM con el CAM de Matanzas para mejorar el DL del municipio.
- Centralización y falta de autonomía del municipio.
- Resistencia al cambio por parte de los municipios y del gobierno central para aceptar la necesidad de la descentralización y, por otro lado, hay dificultades de los municipios a actuar autónomamente, lo cual puede explicar el exceso de verticalismo y la centralización en la toma de decisiones a la que se encuentran acostumbrados.
- Centralización económica y sectorial que no permite al municipio ampliar sus capacidades de acción. Ejemplo: empresas cuya jurisdicción y competencia eran mayores, ahora son UEB, en tanto que su dirección se encuentra en otra provincia.
- Desarticulación de todos los actores sociales, o sea, no hay conectividad entre todos los protagonistas que pueden participar en el DL del municipio, dígame organismos estatales, cuentapropistas, Consejos Populares, universidad.
- La complejidad y escasa eficiencia de los mecanismos regulatorios legales, vigentes actualmente, respecto al DL. Se impone un proceso de codificación de la norma que facilite el uso de esta como fuente del Derecho en materia de DL.
- Bajo nivel de aprovechamiento de los espacios y mecanismos de participación de la sociedad civil local.
- Poca disponibilidad de información relevante para el ejercicio del DL.
- Insuficiente aprovechamiento de la cooperación internacional, en apoyo financiero a los proyectos de DL.
- Inercia en la implementación de los Lineamientos de la política económica y social del PCC y la Revolución.
- Desconexión entre lo empresarial y lo local.
- Insuficientes mecanismos para el fomento de emprendimientos productivos.

Resultados de aplicación del Método Kendall.

Se empleó para darle un orden de importancia a las barreras detectadas que más incidían en un mejor DL en el municipio. La aplicación del método identificó como fuentes de esas barreras: desarticulación de los actores sociales, expresa en la no conectividad entre todos los protagonistas del DL en el municipio (organismos estatales, cuentapropistas, Consejos Populares, Universidad); metodología engorrosa para la elaboración de proyectos y su aceptación; falta de liderazgo; inercia en la implementación de Lineamientos del PCC; no se prioriza la gestión del DL enfocada a la producción de alimentos, construcción y reconstrucción de viviendas, generación de energía, abasto de agua, mejoramiento y preservación de condiciones ambientales. La ponderación de cada una de ellas se aprecia en el anexo 1.

Análisis integrador de los instrumentos aplicados en el trabajo investigativo en el campo.

Los resultados de las entrevistas a los Jefes de Proyectos y profesores de la FUM que asesoran al CAM en la elaboración de proyectos de DL; aportaron elementos que, triangulados con los resultados de la entrevista a los expertos y la aplicación del Método de Kendall, facilitaron la percepción – en alto grado coincidente - del estado actual del DL en el municipio estudiado.

Acciones de mejora concebidas como paliativas del impacto las barreras que entorpecen el Desarrollo Local en el municipio de Matanzas.

Las acciones de mejora pudieran devenir paliativo eficaz contra las barreras al DL en el Municipio Matanzas, pues responden a los desafíos planteados por tales obstáculos, cuyas evidencias emergieron en las deposiciones de los sujetos investigados. Son las que siguen, acompañadas de sus sugerencias acerca de sus justificativas, contenidos, responsables de realización, ejecutantes, matrícula (si la hubiere por ser de capacitación) y frecuencia (en caso de ser necesaria su reiteración periódica):

Con diferentes matices, pero de manera consensuada, los deponentes informaron acerca del desconocimiento relativo de ejecutivos que fungen como decisores, en diferentes niveles jerárquicos de los sectores gubernamental y empresarial, así como de coordinadores de proyectos en diferentes pasos de aprobación o de ejecución; respecto a:

- c) La dinámica de las tres dimensiones: económica (factores productivos locales organizados y con niveles de productividad competitivos); sociocultural (valores e instituciones básicas del desarrollo); y político-administrativa (políticas territoriales crean un entorno económico local favorable, protegido de interferencias externas e impulsor del desarrollo); del DL como proceso dirigido al crecimiento económico y cambio estructural que mejora en el nivel de vida de la población local.

d) La presentación, aprobación y ejecución adecuada de proyectos factibles y funcionales de DL.

A partir de esa justificativa de carácter general, se sugieren las acciones de mejora que se enumeran a continuación (respaldadas de manera unánime por todos los sujetos interrogados); las cuales deben ejecutarse en el mismo orden en que aparecen expuestas:

I. Impartir un curso multidisciplinar de capacitación sobre las tres dimensiones (económica, sociocultural y político-administrativa) del DL; cuyo público diana se integre por: 1) los ejecutivos del CAP y del CAM del Municipio de Matanzas, 2) los empresarios y 3) los coordinadores de proyectos de DL en ese territorio.

Se sugiere al CAP y al CAM del Municipio de Matanzas, que concilien con la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades, y el Departamento de Economía de la UM; la ANEC y la Oficina del Conservador de la Ciudad de Matanzas como ejecutantes para que aporten:

- La logística y el talento humano necesarios para garantizar el éxito de ese curso multidisciplinar de capacitación.
- La confección – conjunta y previa por parte de esas instituciones convocadas – de una carpeta con materiales informativos en apoyo a la docencia del referido curso, destinados a entregarse, en el soporte que se decida, a los cursistas para el estudio independiente ulterior que realicen.

La finalidad de esa acción es proveer al público diana de conocimientos necesarios y suficientes sobre las potencialidades económico-materiales, infraestructurales, geográficas y paisajístico-ambientales, e identitario-culturales del Municipio de Matanzas; que faciliten la realización de proyectos de DL que sean factibles por sus dividendos, a la vez que sostenibles por el uso racional que hagan de los recursos del entorno antroponatural. La impartición docente de ese curso debe:

- Ser informada previamente por el CAM del Municipio de Matanzas, en los Consejos Populares y Reuniones de Rendición de Cuentas de los Delegados de Circunscripción para la posible captación de interesados en recibirla con la finalidad de proponer después sus proyectos de DL.
- Realizarse por separado en los tres grupos de sujetos del público diana, según el orden en que han sido relacionados arriba; atendiendo a:
 - La temporalidad de ejecución y emergencia continua de los proyectos de DL.
 - El movimiento de los actores (cuadros del CAP, del CAM del Municipio de Matanzas, empresarios y coordinadores de proyectos).

- Las posibles novedades sobre las potencialidades que, en el Municipio de Matanzas, se declaren en torno a las tres dimensiones del DL.

Se propone impartir el curso con una frecuencia semestral y en tres sesiones, en cada una de las cuales se atiende a la impartición de contenidos lectivos, referidos a una de las dimensiones del DL; debido a que las ocupaciones múltiples desempeñadas por los sujetos de ese público diana, no permiten su participación en un número mayor de encuentros lectivos presenciales.

Se enfatiza en lo de proveer a los cursistas:

- Del aludido material de estudio multidisciplinar (al que se le adicionen comentarios sobre experiencias exitosas - nacionales y foráneas - de proyectos de DL, que sean representativos de las tres dimensiones mencionadas).
 - De los contactos comunicacionales con los profesores del curso para satisfacer, en perspectiva, cualquier necesidad de retroalimentación epistémica que aquellos manifiesten.
- II. Codificar la normativa jurídica vigente sobre DL, aún dispersa y con algunos vacíos jurídicos; de modo tal que el CAP y el CAM pueden pronunciarse y resolver de manera provisional, determinando sobre jurisdicciones y competencias de los actores que tributan al DL, desde cada territorio. Eso contribuye a evitar la emergencia e impacto de problemas de falta de coordinación y organización, en el trabajo – que debe ser insoslayablemente mancomunado - de esos actores institucionales que tributan al desenvolvimiento de proyectos de DL.
- III. La normativa jurídica mencionada, ya ordenada en un corpus único y sistémico, debe ser:
- Publicada para su divulgación en el público diana, en el soporte que se decida.
 - Constituirse en objeto de un curso de capacitación, que se ofrezca al público diana:
 - En primer lugar, a todos los cuadros del CAP y los del CAM del Municipio de Matanzas, de modo tal que puedan planificar, controlar y articular organizadamente y con solvencia las acciones dirigidas a la satisfacción de las demandas territoriales específicas de proyectos de DL.
 - En segundo, a todos los empresarios radicados en el territorio del CAM del Municipio de Matanzas, de modo tal que no teman pronunciarse y decidir, sobre el modo y proporción del apoyo que deben ofrecer a la satisfacción de las necesidades y demandas territoriales del DL.
 - En tercero, a todos los coordinadores de proyectos de DL en el Municipio de Matanzas, sea cual fuere el nivel de aprobación o de ejecución de esos proyectos. Les resultará útil para conocer:

- Sus atribuciones jurídicas competenciales dentro del marco normativo vigente.
- El alcance racional de sus demandas de apoyo a los diferentes niveles de los segmentos gubernamental y empresarial.

En consecuencia, se sugiere al CAP y al CAM del Municipio de Matanzas que:

- Se responsabilicen en informar previamente a los Consejos Populares y Delegados de Circunscripción sobre la convocatoria periódica de ese curso, de modo tal que su convocatoria llegue a los coordinadores de proyectos en marcha, en proceso de aprobación o potenciales.
- Concilien con la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la UM como ejecutante, la logística y el talento humano necesarios para que esta última institución:
 - ❖ Aporte los especialistas de Derecho de que disponga, en especial, en Derecho Constitucional, Derecho Financiero, Derecho Mercantil, Derecho de Propiedad y de Obligaciones y Contratos Jurídicos.
 - ❖ Indique a esos especialistas que:
 - Codifiquen de manera colegiada la norma vigente sobre DL y la ofrezcan de manera ordenada en un material de estudio confeccionado a los efectos de su divulgación.
 - Impartan un curso de capacitación sobre normativa jurídica del DL, dirigido a los cuadros del CAP y el CAM, así como a los empresarios y a los coordinadores de proyectos, radicados en el territorio del CAM de Matanzas. Esa impartición docente debe ser realizada:
 - Por separado a esos tres segmentos, según el orden en que han sido relacionados arriba.
 - Atendiendo también a:
 - La temporalidad de ejecución y emergencia continua de los proyectos de DL,
 - el movimiento de los actores (cuadros del CAP, del CAM del Municipio de Matanzas, empresarios y coordinadores de proyectos.
 - Las posibles novedades normativas que surjan respecto al DL.

Se propone una frecuencia semestral de impartición y que esta sea en unidad de acto, debido a las ocupaciones múltiples desempeñadas por los sujetos del público diana.

Se enfatiza, además, en la necesidad de ofrecer a los cursistas los contactos comunicacionales con los profesores del curso para satisfacer, en perspectiva, cualquier necesidad de retroalimentación epistémica que aquellos manifiesten.

IV. Impartir un curso propedéutico de contabilidad y finanzas dirigido a los coordinadores de proyectos de DL en ejecución y en diferentes niveles de aprobación.

La finalidad de esa acción de capacitación es adiestrarlos en cómo diseñar proyectos económicamente factibles, confeccionando la información de manera adecuada, a tenor de las normas formales vigentes para proyectos de DL. En consecuencia, se sugiere al CAP y al CAM del Municipio de Matanzas que se responsabilicen con:

- Informar previamente a los Consejos Populares y Delegados de Circunscripción sobre la convocatoria periódica de ese curso para que su convocatoria llegue a los coordinadores de proyectos de DL en marcha, en proceso de aprobación o potenciales.
- Aportar al especialista del CAP o del CAM del Municipio de Matanzas, versado en confección y aprobación de proyectos de DL para que funja como uno de los docentes del citado curso.
- Indicar a ese especialista que elabore un documento explicativo de cómo confeccionar proyectos de DL para que sean aprobados sin objeción y que, además, muestre proyectos de ese tipo, ya aprobados y en fase de ejecución exitosa, de manera tal que sirvan de modelo para los que se diseñen. Debe ser destinado para su divulgación a los coordinadores de proyectos de DL, en el soporte que se decida.
- Conciliar con el Departamento de Contabilidad y Finanzas de la UM como ejecutante, la logística y el talento humano necesarios, aportando los especialistas en esas disciplinas con la suficiente experiencia docente, que les facilite ofrecer ese curso con elevada calidad y, a la vez, con la didáctica propia de un nivel divulgativo-popular adecuado a la intención propedéutica, de modo tal que sea asequible su recepción por parte de los coordinadores de proyectos de DL.
- Ofrecer a los cursistas los contactos comunicacionales con los profesores del curso para satisfacer, en perspectiva, cualquier necesidad de retroalimentación epistémica que aquellos manifiesten.

V. El CAM del Municipio de Matanzas debe terminar de configurar el banco de problemas de su territorio, dejando abierta la posibilidad de su enriquecimiento por adición posterior de otros emergentes.

El banco de problemas es un referente básico y esencial para garantizar la oportunidad, utilidad y pertinencia de los proyectos de DL que se diseñen y ejecuten. Una vez configurado ese banco, debe publicarse para su divulgación, en el soporte que se decida. En este caso, su público diana está integrado por todos los actores que tributan al DL (cuadros del CAP y los del CAM del Municipio de Matanzas; los empresarios radicados en el territorio del CAM del Municipio de Matanzas; y los coordinadores de proyectos de DL en ese Municipio, sea cual fuere la fase por la que transiten sus respectivos proyectos.

Conclusiones.

Los objetivos de la investigación se cumplieron y el problema que esta se planteó resolver, fue solucionado. La demostración palmaria de esa afirmación, se logrará cuando se apliquen, por parte de los ejecutivos decisores, las acciones de mejora que son paliativas respecto al freno que las barreras económicas, personales, socio-psicológicas e institucional-organizativas le han impuesto al despliegue de proyectos de DL, en la práctica social del municipio de Matanzas.

Esas acciones tienen, como valor agregado, que su implementación práctico-social demanda gastos mínimos de tipo logístico-material y de talento humano especializado que vive y labora en el Municipio de Matanzas, y no se aprovecha por la aún insuficiente la relación del gobierno municipal con las instituciones especializadas, académicas e investigativas, cuya sede social está en ese Municipio, especialmente con la UM, cuya misión se vincula de manera más directa con la gestión del conocimiento en el territorio.

Recomendaciones.

En cuanto a las recomendaciones para proseguir con la investigación sobre a la marcha del DL en el territorio municipal matancero, los autores consideran necesario:

1. Ampliar la misma al estudio del modo y la proporción en que los actores comunitarios se involucran en los proyectos de DL, medibles en el empoderamiento que hayan alcanzado para impactar positivamente, en el mejoramiento de las condiciones de vida del entorno inmediato donde viven como seres sociales.
2. El monitoreo de cómo se comporta la calidad:
 - De la actuación de los ejecutivos gubernamentales y los empresarios, respecto al trabajo coordinado de articulación de sus acciones de respaldo a los proyectos de DL, en el Municipio de Matanzas.
 - De los diseños de proyectos de DL que se hagan y su reflejo en los niveles de aprobación gubernamental que alcancen los del Municipio de Matanzas.
 - Del nivel de vida, en relación con el impacto en este que logre la ejecución de proyectos de DL, en el Municipio de Matanzas.

Bibliografía.

ALBURQUERQUE, F. Curso sobre desarrollo local, capítulo 4, pp. 160ss (mimeo), 2004.

AROCENA, J. Lo global y lo local en la transición contemporánea, *Cuadernos del CLAEH*, N° 78-79, Montevideo, 1997.

BOISIER, S. Desarrollo (local) ¿De qué estamos hablando?, en Madoery, O. y Vázquez-Barquero, A. (eds.), *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*. Rosario: Editorial Homo Sapiens, 2001.

BOISIER, S. ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?, Revista de la CEPAL, 86, agosto, 2005. Consulta el 24 de enero de 2018, disponible en formato html: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/22211/G2282eBoisier.pdf>, 2005.

BUARQUE, S. Metodología de Planejamento do Desenvolvimento Local, pp. 23-25 (mimeo), 1999.

CASAS MARTELL, E.; ORTEGA SUÁREZ, J. D. Modelación de la actuación tutorial en el desempeño sostenible del trabajador social en la comunidad, Ponencia presentada en la IV Convención Internacional de la Universidad de Matanzas, VIII Taller Internacional de Ecología y Desarrollo ECODES 2009, 16-18/06/2009. ISBN 978-959-16-1080-5, 2009.

DOLLFUS, O. La mundialización, en A. Vázquez-Barquero y G. Garafoli (eds.) Desarrollo Económico Local en Europa, Colegio de Economistas de Madrid. Madrid, España: Colección. Economistas Libros, 1997.

GALLICCHIO, E. El desarrollo local: cómo combinar gobernabilidad, desarrollo económico y capital social en el territorio, Cuadernos del CLAEH, N°. 89, Montevideo, enero de 2005.

GARCÍA FERNÁNDEZ, F.; RODRÍGUEZ TORRES, S. Introducción al estudio de la Economía Política, en J.M. Campos Alfonso y F. García Fernández, Lecciones de Economía Política del Capitalismo. La Habana: Editorial ENPES, 1992.

GUZÓN, A. El desarrollo local en Cuba. Conferencia magistral presentada en el evento científico CIT@TENAS/2017. Matanzas, 2017.

JUÁREZ ALONSO, G. Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial, *Revista Líder*, Vol. 23. 2013, pp. 9-28, 2013.

LLOBERA SERRA, F. Conceptos clave, dinamización y asistencia en programas de desarrollo rural, Lecciones de Desarrollo Rural. Ciudad Real: Universidad de Castilla-La Mancha, CEDERCAM, pp. 51-70, 2001.

MÁRQUEZ FERNÁNDEZ, D. (coord.). Nuevos horizontes en el desarrollo rural. Madrid: Akal, 2002.

MÁRQUEZ FERNÁNDEZ, D. Fundamentos teóricos del desarrollo territorial y local. El capital social, en F. Cebrián Abellán, (coord.) Turismo Rural y Desarrollo Local, UCLM: Cuenca. 2008: 67-75

MAX NEEF, A. M.; SMITH, P. B. La economía desenmascarada: del poder y la codicia a la compasión y el bien común. Barcelona, España: Icaria Editorial, 2014.

MILLÁN ESCRICHÉ, M. La iniciativa comunitaria LEADER en el desarrollo local del noroeste murciano. Tesis Doctoral. Murcia: Universidad de Murcia, Departamento de Geografía Física, Humana y Análisis Regional, 2003.

PIKE, A. et al. Local and Regional Development. New York: Routledge & Kegan Paul, 2006.

PCC. Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC y la Revolución, del VII Congreso del PCC, La Habana: Editora Política, 2016.

SEERS, D. The Meaning of Development, *Revista Brasileira de Economia*, vol. 24, N° 3, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1970.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. El desarrollo local en los tiempos de globalización, en Desarrollo local y desarrollo regional frente al siglo XXI, Ciudad y territorio, Estudios Territoriales, XXXII (122), 1999:721-734, 1999.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. Desarrollo local. Una estrategia de creación, pp. 126ss (mimeo), 1988.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. Política económica local. La respuesta de las ciudades a los desafíos del ajuste productivo. Madrid: Editorial Pirámide, 1993.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. ¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno?, *Cuadernos del CLAEH*, N° 78-79, Montevideo, 1997.

ZÚÑIGA GONZÁLEZ, C. A. Impacto de los Sistemas de Producción Agropecuarios en el Desarrollo Local Sostenible de Nicaragua, 1998-2005: Índice de Malmquist DEA con un producto Orientado, *Universitas (León)*, Vol. 1, No. 4 (10), noviembre, 2013):10-17, 2013.