

***Integración de la gestión de las Cooperativas no Agropecuarias al desarrollo municipal***



***Integration of the administration of the non Agricultural Cooperatives to the municipal development***

***Revista de Cooperativismo y Desarrollo  
Año 2016, Volumen 4, número 2***

**Yenia Hernández González<sup>1</sup>, Iriadna Marín de León<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Licenciada en Economía. Departamento de Economía Global y Sectorial de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca». Teléf. 48-779658.

<sup>2</sup>Doctora en Ciencias Económicas. Profesora- investigadora del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca». Correo electrónico: [iriadi@upr.edu.cu](mailto:iriadi@upr.edu.cu) Teléf. 48-728006.

**RESUMEN**

Cuba se encuentra en un momento crucial donde el movimiento cooperativo constituye uno de los principales protagonistas. Actualmente, no se puede hablar de desarrollo municipal sin tener presente al cooperativismo, que a lo largo de su existencia ha propiciado beneficios económicos y sociales a sus miembros y a la sociedad, por lo que constituye una necesidad la inserción de las empresas cooperativas en el proceso de gestión del desarrollo. La gestión de las Cooperativas no Agropecuarias presenta una concepción y práctica limitada en las funciones de este proceso, por cuanto se orienta fundamentalmente a los intereses económicos de la cooperativa. A partir de lo expresado, el objetivo del presente trabajo se centra en: Diseñar acciones para el perfeccionamiento de las funciones de gestión de las Cooperativas no Agropecuarias, de manera que se garantice el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales que sustentan este proceso en la cooperativa; así como la contribución a la elevación del nivel y calidad de vida de la población.

**ABSTRACT**

Cuba is at a critical juncture where the cooperative movement is one of the main protagonists. Currently, you cannot talk about municipal development without considering the cooperative, which throughout its existence has fostered economic and social benefits to its members and to society, so it is a necessity insertion of them in the process of development management. The management of non-Agricultural Cooperatives presents a concept and practice limited functions of this process, because it is mainly focused on the economic interests of the cooperative. From the above, the objective of this work focuses on: design actions for improving management functions of the Non-Agricultural Cooperatives, so that the fulfillment of economic and social objectives that support this process in the cooperative is guaranteed; and the contribution to raising the level and quality of life of the population.

**Key words:** Cooperative; administration; functions of the administration.

**Palabras clave:** Cooperativa; funciones de la gestión; gestión.

---

## INTRODUCCIÓN

En la economía cubana, se lleva a cabo un proceso de transformaciones económicas, que abarcan la totalidad de los sectores, con implicaciones importantes en lo económico y lo social de la nación, con la aspiración de lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia socioeconómicas, que conduzcan a la consolidación del modelo social socialista y a la elevación del nivel y calidad de vida de la población. En ese escenario, las cooperativas se vislumbran como una vía importante para el logro de estos objetivos.

Estas alternativas han quedado recogidas en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. En ellos, se asume, de hecho, el desarrollo del cooperativismo en Cuba y, en varios de estos lineamientos, se expresa hacia dónde irá la nación en este sentido.

El cooperativismo en Cuba, hasta el año 2013, se desarrolló en el sector agropecuario, donde asumió tres formas fundamentales: las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), las Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC); y, como resultado del proceso de perfeccionamiento del modelo económico, surgen las Cooperativas no Agropecuarias (CNoA).

La esencia del Cooperativismo imprime particularidades al proceso de gestión de las cooperativas, especialmente, por la necesidad de integrar las aristas técnico-económica y social en la configuración y perfeccionamiento de su Sistema de Gestión Empresarial (Fernández, 2011).

La autora comparte el criterio ofrecido por Fernández (2011), quien considera que es necesario aprovechar los aportes que brinda hoy la teoría de la administración, basado en enfoques, donde el factor humano y social tienen un mayor peso en aras del desarrollo integral de la empresa, e incluso, donde la visión de esta, como sistema, permite estudiarla de modo integrado; constituye una oportunidad para el sector cooperativo, siempre que se garantice la efectiva realización de la propiedad y el cumplimiento de los principios y valores del Cooperativismo.

Hoy, las empresas cooperativas deben ser reconocidas, a partir de sus aportes al desarrollo económico y social, y, a la vez, deberán ser insertadas en el proceso de gestión del desarrollo municipal (Marín, 2016).

Los planteamientos realizados permiten fundamentar el problema científico de esta investigación, como se refiere: La gestión de la Cooperativa no Agropecuaria Taller de Electrónica «Hermanos Cruz» presenta una concepción y práctica limitada en las funciones de este proceso, por cuanto se orientan fundamentalmente a los intereses económicos internos de la entidad.

El objetivo general está dirigido a: Diseñar un plan de acciones para el perfeccionamiento de las funciones de la gestión de la Cooperativa no Agropecuaria Taller de Electrónica «Hermanos Cruz», de manera que se garantice el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales que sustentan este proceso en la cooperativa; así como la contribución a la elevación del nivel y calidad de vida de la población.

Durante la investigación se aplicaron los siguientes métodos y técnicas:

## **Métodos empíricos**

**Método de la observación:** El método de la observación se empleará a través de la aplicación del análisis documental en la revisión de los documentos que rigen el funcionamiento de la empresa cooperativa.

Otra de las técnicas a utilizar son las entrevistas personales a directivos de la cooperativa y a los socios.

**Método de la medición:** Se desarrolla fundamentalmente por la aplicación de técnicas estadísticas descriptivas y la estimación puntual de parámetros que caracterizan el comportamiento de diferentes factores, vinculados al objeto de investigación. Se construyen, además, gráficos resúmenes de la información obtenida.

## **Métodos teóricos**

**Método histórico:** Se utiliza con el objetivo de realizar un análisis del comportamiento de la gestión de las empresas cooperativas, las relaciones Estado - cooperativas en Cuba, el decursar histórico que han tenido estas relaciones en los últimos tiempos y cómo las mismas asumen las potencialidades que el desarrollo local ofrece.

**Métodos lógicos:** El Método Sistémico para fundamentar la concepción de la propuesta del plan de acciones para el perfeccionamiento de las funciones de la gestión cooperativa, estableciendo los nexos entre los componentes que la conforman y la secuencia lógica de su proceso.

## **DESARROLLO**

### **La integración del sector cooperativo al desarrollo municipal**

Cuba se encuentra en un momento de actualización y conceptualización del Modelo Económico y Social, donde el movimiento cooperativo constituye uno de los principales protagonistas. Actualmente, no se puede hablar de

desarrollo local sin tener presente al cooperativismo, que a lo largo de su existencia ha propiciado beneficios económicos y sociales a sus miembros y a la sociedad, dadas las características y estructura de la economía cubana, las empresas cooperativas son sujetos omnipresentes en todas las localidades.

Hoy, las empresas cooperativas deben ser reconocidas, teniendo en cuenta sus aportes al desarrollo económico y social, y, a la vez, deberán ser insertadas en el proceso de gestión del desarrollo local, bajo la concepción de Lazo (2002) el que concibe el desarrollo local como un proceso mediante el cual los gobiernos locales establecen iniciativas y promueven actividades económicas eficientes y eficaces, de forma coordinada con todos los agentes políticos y sociales, encabezados por el Partido, en proyectos conjuntos que influyen decisivamente en el sector productivo, incentivándolos con el objeto principal de rediseñar la estructura socio-económica del territorio, en función de pasar de los niveles primarios a niveles secundarios, terciarios o cuaternarios de desarrollo y así incrementar los valores productivos, la eficiencia en la gestión y la efectividad social.

Arocena (1995) concibe lo local como la dimensión en la cual es posible reconocer u organizar, de mejor manera, las necesidades y recursos disponibles. Se considera que es allí donde es más viable concertar y resolver, de manera integral y mancomunada, los problemas.

Para (Albuquerque, 2003), el desarrollo local es un enfoque territorial y de abajo- arriba; pero debe buscar, también, intervenciones de los restantes niveles decisorios del Estado (provincia, región, y nivel central) que faciliten el logro de los objetivos de su estrategia de desarrollo local. Comparten este criterio (García, Fajardo & Toledo, 2013) y consideran, además, que su concepción es un conjunto organizado de agentes, instituciones y recursos que interactúan dialécticamente en el entorno, y lo conciben como un enfoque

integrador de aspectos históricos, sociales, culturales, ambientales, institucionales y de desarrollo humano del ámbito territorial.

Cada comunidad dispone de un conjunto de recursos (económicos, humanos, culturales e institucionales) que constituyen su potencial de desarrollo endógeno.

Otro particular, en el análisis del desarrollo local, lo constituye la concepción del mismo como un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural, que aprovecha el potencial de recursos que existen en las comunidades y que tiene como propósito el bienestar social de sus habitantes Vázquez (2001, 2009);

Para: Méndez, 2001; CEPAL, 2012; Boffil, 2010; González, 2011; Louro, 2014, el desarrollo local se enfoca en que los gobiernos locales establecen iniciativas y promueven acciones entre los diferentes agentes socioeconómicos locales, públicos y privados; crean un entorno innovador en el territorio, establecen políticas sociales que potencien las interrelaciones de las redes de actores locales y se realiza un aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes en los territorios.

Uno de los factores más importantes para el desarrollo local, afirma Albuquerque (2001) es el esfuerzo que se invierte en los procesos, la dinámica económica y social y los comportamientos de los actores locales.

Lo local puede ser o no el municipio, no obstante, lo que sí es útil es abogar por un desarrollo local integrador y esclarecer las diferencias entre lo local, como escala de un recorte territorial, y el desarrollo local como estrategia, Íñiguez (2013); por lo que se presenta como un proceso dinamizador de la economía y la sociedad, a partir de la identificación a nivel local de las potencialidades, capacidades y recursos con que cuenta el territorio, lo cual contribuye a la conformación colectiva

del orden social, Hernández & López (2014). A los efectos de esta investigación, se identifica lo local como lo municipal, señalando que es precisamente el municipio el escenario clave donde la sociedad local espera encontrar respuesta a sus necesidades y aspiraciones materiales y espirituales, y es, además, el lugar donde transcurre el vínculo más directo entre el pueblo y el gobierno.

Otro aspecto del desarrollo local es el enfoque multidimensional, integrador, transdisciplinar y de sostenibilidad en relación con cuatro dimensiones básicas: económica, socio-cultural, natural y político-administrativa institucional (Torres, 2015).

El desarrollo local necesita recursos para cumplir su trayectoria. Esos recursos, en principio, existen allí (suelos, vegetación, infraestructuras, instituciones, organizaciones, empresas y establecimientos económicos, cuadros profesionales y capacidad para pensar y hacer) y, todos están al alcance de la propia comunidad.

El cooperativismo constituye una de las potencialidades endógenas con que cuenta el municipio, como empresas han contribuido positivamente dentro de las comunidades locales, dirigiéndose en múltiples ocasiones hacia la integración social del trabajo.

Las cooperativas cubanas se vinculan al desarrollo local a través de sus dimensiones: la económica, sociocultural, medioambiental y político-institucional.

En resumen, las empresas cooperativas contribuyen al desarrollo municipal al convertirse en un importante actor de desarrollo económico, productivo y social, en el fortalecimiento del trabajo del gobierno con las comunidades. La cooperativa constituye un agente dinamizador de las relaciones intersectoriales; se incrementan los volúmenes de producción de bienes y servicios; se generan proyectos económicos, productivos y sociales

rentables; se proyecta hacia el cumplimiento de los programas sociales del territorio y por su propia naturaleza como empresa cooperativa (Marín, 2016).

Las cooperativas juegan un rol importante en el desarrollo, debido a las siguientes razones:

- Las necesidades y las aspiraciones humanas fundamentales, en particular, las necesidades y aspiraciones que se corresponden con los derechos humanos económicos, sociales y culturales (como el empleo, la educación, la sanidad, etc.), son un fin, en sí mismo, para ellas.
- Refuerzo de las capacidades y el empoderamiento: la educación es un principio cooperativo clave, en la medida en que está ligado a la propiedad colectiva y al control democrático. En realidad, las cooperativas son organizaciones de aprendizaje, y su proceso de aprendizaje se dirige directamente hacia el empoderamiento de las comunidades locales.
- Propiedad común y control democrático: las personas que son a la vez propietarias de las cooperativas y las controlan democráticamente son las mismas que buscan la satisfacción de sus necesidades y aspiraciones fundamentales.
- Desarrollo basado en la comunidad: partiendo de una dinámica de abajo hacia arriba, activa en el ámbito local, las cooperativas se caracterizan por tener una relación fuerte entre la empresa por un lado, y el territorio y la población que trabaja cerca, por otro lado.

### **Propuesta de acciones para el perfeccionamiento de las funciones de la gestión en las Cooperativas no Agropecuarias**

Como resultado de la investigación, se proponen un conjunto de acciones, que pretenden garantizar el

perfeccionamiento de las funciones del proceso de gestión de las CNoA.

Se realiza una propuesta de acciones por cada una de las funciones de la gestión, las que se identificaron en el análisis teórico de esta investigación como: planificación, organización, dirección y control. En cada una de las funciones se especifican las acciones en el orden económico y social.

En la concepción del proceso de gestión en las CNoA, en primera instancia, deben considerarse los intereses económicos y sociales de la entidad, los cuales se identificarán, a partir de un diagnóstico de necesidades económicas y sociales, donde se establece un proceso de observación sistemático. Además, se integrarán los intereses económicos y sociales del municipio. Los intereses, necesidades, líneas estratégicas, programas de desarrollo del municipio y proyectos de inversión aparecen en los instrumentos de la planificación estratégica del municipio. Por la fortaleza que le ofrecen al proceso de gestión cooperativa, es necesario que constituyan una entrada a dicho proceso.

Para la propuesta que se realiza fue necesario establecer *premisas*, que garanticen la implementación de las acciones; en este sentido se consideran las siguientes:

#### **1. Disposición y compromiso de los directivos y socios de las cooperativas**

Se sustenta en el reconocimiento y compromiso de los directivos de la CNoA, de la necesidad de considerar y, consecuentemente, trabajar para que la empresa se desarrolle, a partir de un perfeccionamiento de su gestión, para lo cual se desarrollará un proceso de sensibilización y capacitación.

## **2. Preparación ético- filosófica y técnico- profesional de los directivos y socios de las cooperativas**

Por la importancia que reviste la educación como principio rector del cooperativismo, la CNoA deberá desarrollar una estrategia de formación y capacitación de manera que le permita garantizar un proceso de gestión integral, donde tenga, como base, la educación formal y no formal.

La cooperativa deberá identificar las necesidades de formación de sus directivos y socios, lo que permitirá consolidar la capacidad de desarrollar procesos fundamentados en el desarrollo integral de la empresa. Las acciones de capacitación que se planifiquen deben enfocarse por lograr niveles superiores en la gestión socio-económica, por lo que el proceso de capacitación estará en correspondencia con la preparación ético- filosófica, técnica especializada y científica (Rivera et al, 2012) p. 186.

La cooperativa deberá desarrollar un programa de capacitación, a partir de un proceso de formación integral, que incluye la Educación Cooperativa; para ello deberá coordinar y establecer vínculos con la Universidad, el Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario de la Universidad de Pinar del Río y otras instituciones educativas para la asesoría y colaboración en materia de gestión; así como para la posible aplicación de resultados científicos.

### **· Planificación**

**Objetivo:** realizar un proceso de planificación socio- económico de la cooperativa, dirigido a garantizar niveles superiores de eficiencia y eficacia.

### **Limitaciones en la función de planificación:**

- No se identifican por la CNoA las potencialidades internas.

- No se elabora una estrategia para el desarrollo de la cooperativa.

- Limitado proceso de planificación.

### **Acciones:**

1. Capacitar a la CNoA en materia de planificación.

2. Establecer espacio de concertación de intereses con la Empresa de Servicios Técnicos y del Hogar en Pinar del Río y con el Consejo Popular donde está insertada la cooperativa, para la conciliación del aseguramiento material que garantice la satisfacción de la demanda, además de la contribución a los programas sociales: salud, educación y cultura del municipio.

3. Elaborar el plan anual, en función de las condiciones y necesidades propias, teniendo en cuenta el proceso de toma de decisiones. Para su elaboración se tendrán en cuenta el artículo 54 y 55 del Decreto Ley 305<sup>1</sup>.

4. Elaborar otros tipos de planes como programas económicos y sociales y planes de trabajo, en lo que tiene un papel fundamental el Órgano de Dirección y Administración.

5. Implementar los procedimientos vigentes para la elaboración del plan y respaldarlo jurídicamente en los estatutos.

### **· Organización**

**Objetivo:** organizar, estructurar y ejecutar las acciones que se derivan de la planificación, de manera que se fortalezca la gestión de la cooperativa sobre la base del respeto al marco jurídico que impone las características generales de la estructura organizativa y define las líneas de mando, donde la Asamblea General es el máximo órgano de dirección.

Además, se debe garantizar que en la estructuración de funciones se incluyan tanto, las que provienen de la actividad económica, como las que se vinculan

con la dimensión social interna como externa de la cooperativa.

### **Limitaciones en la función de organización:**

- Deficiencias en el sistema de organización de los servicios que se ofrecen por la cooperativa.

- Limitada organización empresarial cooperativa.

- No se supera totalmente el pensamiento de la unidad estatal.

- Inestabilidad en la adquisición de las materias primas y materiales para la prestación de servicios por la CNoA.

### **Acciones:**

1. Integrar los recursos requeridos para cumplir con los planes y velar por su empleo eficiente y eficaz en el marco de los órganos colectivos de dirección.

2. Definir las funciones de la estructura organizativa de la CNoA, a partir de los requerimientos de habilidades en cada nivel de la organización.

3. Ejecutar los programas de desarrollo económico y social identificados por la cooperativa en la planificación.

4. Identificar actores económicos y sociales, con los cuales establecen relaciones la CNoA, Taller de electrónica «Hermanos Cruz».

### **· Dirección**

**Objetivo:** garantizar que la Asamblea General de Asociados tome la totalidad de las decisiones estratégicas, la cual requiere de un ambiente de trabajo caracterizado por el empleo de las herramientas de la administración en las empresas cooperativas.

### **Limitaciones en la dirección**

- Injerencia de la empresa estatal.

- Limitada autonomía cooperativa.

- Deficiente concepción de la estructura organizativa de la cooperativa.

### **Acciones:**

1. Solicitar asesoría y orientación metodológica a la Universidad, al Grupo Temporal de Atención a las CNoA, en temas de gestión empresarial.

2. Realizar una reunión extraordinaria con socios para explicar la necesidad de garantizar en la dirección una actitud estratégica en el trabajo.

3. Incorporar a las agendas de las reuniones de la Asamblea General de Asociados, los temas vinculados al desarrollo social y su integración con la comunidad.

### **· Control**

**Objetivo:** crear un sistema de información y control para el seguimiento y monitoreo en el cumplimiento la gestión socio-económica de la cooperativa.

### **Limitaciones del control**

- Limitado registro de indicadores económico-productivos de la cooperativa.

- El sistema de registro y control solo se ofrece para los indicadores que exige la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI).

- Limitada concepción de un sistema de indicadores para medir la eficiencia socio-económica de la cooperativa.

### **Acciones:**

1. Garantizar que los socios mantengan el nivel de responsabilidad adecuado en la toma de decisiones en el marco de la Asamblea General de Asociados.

2. Iniciar la preparación para la ejecución del balance y auditoría social.

3. Realizar un proceso de evaluación trimestral del cumplimiento de los objetivos económicos y sociales.

4. Elaborar anualmente y presentar a la Asamblea General un informe que contenga los cambios previsibles en los servicios que ofrece la cooperativa en función del desarrollo de la comunidad.

5. Establecer un sistema de registro social, utilizando el Balance Social Cooperativo<sup>2</sup>, de manera análoga al Balance Económico Financiero.

6. Rendir cuenta, a través de informes, que muestren las evidencias y hallazgos, de forma clara y concreta, la contribución de la CNoA al desarrollo local, para el conocimiento del Consejo Popular donde está insertada la misma.

## CONCLUSIONES

La valoración teórica, realizada sobre gestión cooperativa y el desarrollo municipal, demuestra que las empresas cooperativas son reales espacios para el desarrollo socio-económico, lo que posibilita los procesos de gestión, comercialización y diversificación de las producciones y el bienestar y satisfacción de las necesidades de la sociedad.

El diagnóstico, realizado en la Cooperativa no Agropecuaria Taller de Electrónica «Hermanos Cruz», permitió constatar la vigencia y actualidad científica del problema planteado, y se demostró la necesidad de perfeccionar el proceso de gestión cooperativa.

La propuesta realizada para la Cooperativa no Agropecuaria Taller de Electrónica «Hermanos Cruz», contenida en un conjunto de acciones para el perfeccionamiento de las funciones de la gestión, conllevará a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia socio-económica de la cooperativa; así como al reconocimiento pleno de la misma como un actor del desarrollo del municipio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, F. (2001). Evaluación y reflexiones sobre las iniciativas de desarrollo económico local en América Latina. Madrid, España: Consejo de Investigaciones Científicas.
- Arocena, J. (1995). El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Caracas: Nueva Sociedad.
- Boffill, S. (2009). Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso de aplicación Yaguajay (Doctoral dissertation, Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas). Sancti Spiritus, Cuba).
- económicas de América Latina, P. (2011). Transformación del Estado para el desarrollo. CEPAL/OCDE. ç de Estado, C. (2012). Decreto Ley Número 305 "De las Cooperativas no Agropecuarias". La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.(53). Segundo POR CUANTO y artículo, 1.
- Fernández, A. (2011). Metodología para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria Tabacaleras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río.
- González, R. (2011). La Gestión Integrada del Desarrollo Local en Cuba. Una concepción Metodológica. In conferencia inaugural, II Evento Nacional de la Asociación de Economistas y Contadores de Cuba, Camagüey, Cuba.
- Hernández, R. & López, Y. (2014). El Desarrollo Local: Una experiencia desde el territorio de Santiago de Cuba. En O. E. Pérez, & R. Torres, Miradas a la Economía Cubana: desde una perspectiva territorial (pp. 109), La Habana: Editorial Caminos.
- Íñiguez, L. (2013). Desigualdades territoriales y ajustes económicos en Cuba. En O. E. Pérez, & R. Torres, Miradas a la Economía Cubana: Entre la eficiencia económica y la equidad social. La Habana: Editorial Caminos.

- Lazo, C. (2002). Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río (Doctoral dissertation, Disertación doctoral en Ciencias Técnicas, no publicada, ISPJAE, Ciudad de La Habana).
- Louro, A. (2014). La gestión administrativa y financiera local, una necesidad para el desarrollo. En O. E. Pérez, & R. Torres, Miradas a la Economía Cubana: desde una perspectiva territorial (pp. 57), La Habana: Editorial Caminos.
- Marín, I. (2016). Modelo de Gestión Pública para el sector cooperativo a escala municipal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Pinar del Río.
- Méndez Delgado, E. (2001). Planificación del Desarrollo Territorial en Cuba. Aplicación de técnicas de análisis regional para el diagnóstico en Villa Clara (Doctoral dissertation, tesis doctoral, Santa Clara, Cuba).
- Rivera, C. A. (2012). Cooperativismo, Gestión y Desarrollo Social. Santo Domingo, República Dominicana: Editora Corripio
- Torres, C. C. (2015). Modelo para la gestión de políticas territoriales de desarrollo local a escala municipal. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas no publicada, Pinar del Río.
- Vázquez Barquero, A. (2013). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. Apuntes del CENES, 28(47), 117-132.

**Recibido:** 21 de julio de 2016.

**Aprobado:** 17 de noviembre de 2016.

*Yenia Hernández González.* Licenciada en Economía. Departamento de Economía Global y Sectorial de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca». Teléf. 48-779658.