



MODELO DE GESTIÓN PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO LOCAL, BASADO EN EL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN CUBA

Resumen / Abstract

En este artículo se hace un análisis sobre la base de los presupuestos teóricos que aporta la literatura relacionada con el desarrollo local, el proceso de gestión del conocimiento y la innovación, así como de las lecciones prácticas que aportan algunas iniciativas de desarrollo local en el país. Se propone un modelo de gestión para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación, que puede ser implementado en el sistema de gobierno en los municipios cubanos, tomando en consideración los resultados que se han obtenido como parte de su aplicación práctica en el municipio Yaguajay.

In this article an analysis is made on the base of the theoretical budgets that contributes the literature related with the local development, the process of administration of the knowledge and the innovation, as well as of the practical lessons that contribute some initiatives of local development in the country. An administration model that contributes to the local development is proposed, based on the knowledge and the innovation that can be implemented in government's system in the Cuban municipalities, taking in consideration the results that it have been obtained as practical application in the municipality Yaguajay.

Palabras clave / Key words

Desarrollo local, gestión del conocimiento, gobiernos locales, gestión de la tecnología y la innovación.

Sinaí Boffill Vega, Ingeniera Industrial, Máster en Dirección, Profesora Auxiliar, Directora General Centro Universitario Municipal, Yaguajay, Sancti Spíritus, Cuba.
e-mail: sum@yag.co.cu

Carlos Manuel Calcines Díaz, Ingeniero Industrial, Máster en Administración de Negocios, Director, Dirección Municipal de Economía y Planificación, Yaguajay, Sancti Spíritus, Cuba.
e-mail: planifyag@yag.co.cu

Anais Sánchez Cid, Licenciada en Química, Vicepresidente Consejo Administración Municipal, Yaguajay, Sancti Spíritus, Cuba.

Local development, management of the knowledge, local governments, management of the technology and the innovation.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la sociedad del conocimiento requiere un avance armónico y equilibrado para generar un efecto multiplicador, la participación de los ciudadanos, el desarrollo de las empresas y los diferentes niveles administrativos, así como el logro de organizaciones abiertas, flexibles, interconectadas, orientadas al funcionamiento en red y con capacidad de reacción inmediata [1].

En este contexto, la gestión de las administraciones públicas no pueden permanecer ajenas a las profundas transformaciones que las tecnologías avanzadas producen, sino que tienen un rol fundamental para asegurar el pleno aprovechamiento de las oportunidades que los nuevos sistemas tecnológicos y de gestión les ofrecen con el fin de mejorar su servicio a los ciudadanos. Todo ello en un entorno favorable, que les permita estar preparados para avanzar hacia una sociedad global más justa, que se apoye en el conocimiento y la innovación, en la búsqueda de nuevas alternativas para el desarrollo.

Desde 1976, en Cuba se produce un proceso de fortalecimiento municipal impulsado centralmente, en el marco de una economía planificada, con insumos y mercados garantizados; pero en los años noventa se produce una crisis económica por la caída del bloque socialista, que priva al país de sus principales proveedores. Ante esta realidad, las posibilidades de desarrollo pasan por los avances que puedan lograrse en los municipios, viéndose éstos en los años más duros del Período Especial prácticamente carentes de recursos para salir del estancamiento.

En la década del noventa se comienza la introducción de enfoques y prácticas gerenciales universalmente reconocidas en la administración. En 1995 se introduce la Dirección por Objetivos (DPO) y a partir del año 1997 se establece como política de Estado la utilización de la dirección estratégica. Sin embargo, en la práctica -en el nivel municipal del sistema del Poder Popular- “los niveles de coordinación que se requieren están por debajo de los necesarios y desde el municipio se percibe más como una orientación de las instancias superiores que como una verdadera herramienta de trabajo” [2].

La DPO solamente, no logra llenar la carencia de un sistema de gestión que potencie la dirección estratégica del desarrollo en el contexto municipal. Por tanto, se impone que los municipios incorporen nuevos esquemas de gestión, que unido a los cambios en los estilos y métodos de trabajo, les permitan alcanzar el fortalecimiento suficiente para desempeñarse como gestores del desarrollo local aprovechando las potencialidades de las Sedes Universitarias Municipales (SUM) para fomentar la gestión del conocimiento y la innovación de manera que impacte sobre sus localidades.

En tal sentido, se propone un modelo de gestión para el desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación, que permita la acertada orientación de los cuadros a ese nivel y contribuya al proceso de toma de decisiones de los gobiernos municipales cubanos. Las bases del mismo se asumen desde los presupuestos teóricos que aportan los conocimientos sobre desarrollo local -en lo adelante DL-, diversas herramientas factibles de utilizar para la gestión pública, la gestión del conocimiento (GC) y la gestión de la tecnología y la innovación (GTI). Aporte fundamental alcanzan también los modelos de GTI [3; 4]; así como las contribuciones teórico-prácticas que aportan las iniciativas de DL analizadas en este trabajo.

Se aplican diferentes técnicas, tales como la observación, los cuestionarios y entrevistas, el estudio documental y dinámicas de grupo con el Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP), el Consejo de Administración Municipal (CAM) y el Consejo Técnico Asesor (CTA). También se aplican técnicas para generar ideas y recopilar información, unido a técnicas de consenso; tales como la reducción de listado y la votación ponderada. Se realiza una revisión documental detallada a partir de consultas de textos, trabajos investigativos, disposiciones y reglamentos del CAM y la AMPP e informes resúmenes que permiten dar aportes importantes a la investigación con respecto a la situación de investigación en Yaguajay, que permita generalizar la implementación del modelo. De igual forma se aplica un cuestionario, el cual se responde por 12 de los miembros

del Consejo de Administración Municipal del municipio - el 63,15 % de sus miembros-.

EL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL, CON EL GOBIERNO COMO AGENTE CENTRAL

Lo *local* es definido como: “el tamaño básico en un territorio, que sea capaz de ofrecer algunos servicios básicos y de producir los recursos necesarios para mantenerlos”, “espacio donde se deben facilitar formas de participación y de diálogo con organizaciones e instituciones, no sólo bajo consideraciones de alcance territorial, sino teniendo en cuenta la capacidad de funcionamiento colectivo”. Bajo estas consideraciones, tanto para un municipio, una provincia o una región, lo local está de hecho contenido, lo cual debe permitir la articulación de lo “local” con lo nacional. Sin embargo, en la práctica lo que sucede es que se mezclan los términos, asociándose el “territorio” con la provincia, lo que trae como consecuencia que en la alineación de las políticas nacionales con sus territorios, el municipio; al estar “**de hecho contenido**”, generalmente no se tenga en cuenta [5].

La Constitución de la República de Cuba, plantea: “**la provincia** es la **sociedad local** con personalidad jurídica a todos los efectos legales, organizada políticamente por la ley como eslabón intermedio entre el gobierno central y el municipal “...tiene la obligación primordial de promover el desarrollo económico y social de su territorio”; “**el municipio** es la **sociedad local** con personalidad jurídica a todos los efectos legales, organizada políticamente por la ley, en una extensión territorial determinada por necesarias relaciones económicas y sociales de su población, y con capacidad para satisfacer las necesidades mínimas locales”.

Por otra parte, la Ley 91 de los Consejos Populares define: “**el Consejo Popular** es un órgano del Poder Popular, **local**, de carácter representativo [...] apoya a la Asamblea Municipal del Poder Popular en el ejercicio de sus atribuciones y facilita el mejor conocimiento y atención de las necesidades e intereses de los pobladores en su área de acción”.

En este sentido, se puede apreciar que es “**el municipio**” la máxima expresión para el desarrollo local en Cuba, el escenario clave donde la sociedad espera encontrar respuestas a sus aspiraciones, donde se pueden satisfacer más directamente las necesidades de la población, crear condiciones de integración en la aplicación de los principios del desarrollo económico y social, el espacio donde gana terreno el aprendizaje como cultura de la localidad y transcurre el vínculo más directo entre el pueblo y el gobierno.

No existe un modelo “único” de referencia para el DL. Sin embargo, al menos dos elementos forman parte de su noción: “la identidad local y el territorio” [6]. Por otra parte, uno de los factores más importantes para el DL es el esfuerzo que se invierte en los procesos, la dinámica económica y social y el comportamiento de los actores locales, más que en los resultados cuantitativos [7].

En la concepción de DL, el proceso de gestión de los gobiernos es determinante en la búsqueda del desarrollo de sus localidades y “deben jugar el rol de conector

MODELO DE GESTIÓN PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO LOCAL, BASADO EN EL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN CUBA

indispensable para la interacción proactiva entre los diferentes actores sociales locales y regionales, las interrelaciones entre aspectos económicos, políticos, institucionales y culturales, integrados en redes de actividades innovadoras, aún como condición de un desarrollo que incorpore fuertes componentes externos al propio territorio, pero con visión estratégica desde lo local” [8].

Muy relacionado con el DL ha surgido recientemente el concepto: **“Desarrollo Territorial Rural”** (DTR) [9], definido como “un proceso de transformación productiva e institucional de un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural”; el concepto **“Desarrollo Social/Local Basado en el Conocimiento”** [10] definido como “un desarrollo que supone el crecimiento de la economía, pero la dinámica tecno-productiva y económica debe basarse cada vez más en el conocimiento y la innovación, descansar en una educación masiva de calidad, en la equidad y la mejoría de la calidad de vida de las personas como principal objetivo de las transformaciones”; dando paso también al término **“Desarrollo Territorial (o Local) Basado en la Innovación”** de Garea y Curbelo, quienes lo conceptualizan como “un proceso dirigido a impulsar un desarrollo económico social sostenible resultado de la producción y comercialización de productos nuevos y mejorados basados en los recursos naturales, humanos y de infraestructura existente en el territorio, dirigidos localmente e integrado a las prioridades y estrategias de la provincia, nación y de las entidades empresariales superiores” [5].

En todos los casos. los autores evidencian la importancia del territorio -lo local-, del espacio que garantiza que la organización cuente con recursos humanos culturalmente preparados, el que posee los recursos naturales y un medio ambiente que incide en el desarrollo organizacional/social; poniéndose de manifiesto la necesidad de una estrategia conducida por los gobiernos que posibilite las interconexiones y ejecución de las acciones que se planifiquen con apoyo en el conocimiento y la innovación, donde los decisores locales utilicen las posibilidades que tienen el conocimiento y la inteligencia local para avanzar proyectos de innovación y el ordenamiento en el entorno local de una política del conocimiento, que fomente la capacidad de innovar sobre la base de las potencialidades de la localidad, así como la utilización efectiva de los beneficios que ofrece al desarrollo local, los resultados del movimiento de amplia participación en la actividad científico-tecnológica.

INICIATIVAS DE DESARROLLO LOCAL EN CUBA. LECCIONES PRÁCTICAS APRENDIDAS

En el país se han implementando desde hace varios años, iniciativas de DL que con presiones del entorno diferentes, se han enriquecido a partir de las experiencias iniciales. Sobresalen las experiencias de Yaguajay, Mella, Contramaestre, Placetas, Jatibonico, Fomento, Manicaragua, Martí y la sistematizada en el “Modelo de Dirección del Desarrollo Local”, en la provincia de Pinar del Río.

Todas estas experiencias han tenido impactos en sus municipios, con el reconocimiento de que han sido “punto de partida” para el análisis del tema en Cuba. Parten del

reconocimiento de que el marco propiciador ha sido “la voluntad política de generar cambios” [11] y “aportan elementos a tener en cuenta para la continuidad de estas iniciativas en el país, que identifican además de las potencialidades presentes en esta escala; obstáculos a superar producto de factores limitantes del propio municipio -o aspectos a considerar en el marco institucional regulatorio a escala de país-, aunque queda demostrado que “existen oportunidades en todas las localidades que les permiten avanzar en el DL, lejos de contraponerse al nivel central ” [12].

La implementación de una estrategia de desarrollo en el contexto local debe ser el “traje a la medida”, como resultado de una elaboración desde la diversidad de cada municipio, imposible de “copiar” ni trasplantar desde otro territorio [13; 14; 15; 16]. Todas las experiencias demuestran que en la sostenibilidad de las iniciativas de DL, es fundamental la dirección estratégica como punto de partida, la creación de estructuras que la complementen, la determinación de los responsables de monitorear, vigilar y controlar la gestión de los proyectos de innovación que se generen; todo ello en interrelación de las organizaciones del municipio con las “instituciones de conocimientos”, que potencien el aprendizaje y desarrolle las capacidades innovadoras en el municipio.

Lo anterior evidencia la relación directa que tiene el DL con la GC y con la GTI para poder alcanzar de forma adecuada y eficaz los objetivos propuestos, así como encontrar soluciones para los nuevos problemas que se presenten con el desarrollo de una cultura de innovación en la localidad promoviendo la participación de sus pobladores.

MODELO DE GESTIÓN PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO LOCAL BASADO EN EL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

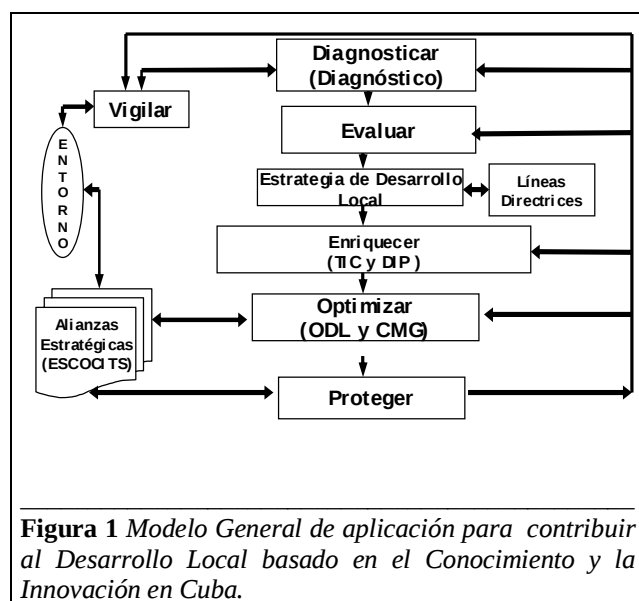
La construcción del modelo tiene sus fundamentos éticos, políticos y sociales en el proyecto socialista cubano, donde la meta social conduce la economía. Con el mismo se corroboran las enormes potencialidades del Socialismo para la construcción de un DL que se apoye en el conocimiento y la innovación, que garantice justicia social, equidad y respuesta a las necesidades económicas, tecnológicas, culturales y sociales de la población. Propone un sistema de gestión que integra diferentes enfoques en un modelo dinámico y flexible, concebido como un todo único y en sistema. Parte de aceptar el liderazgo del gobierno al establecer políticas públicas que expresen claramente la utilización del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación como principales puntos de apoyo en la implementación de la estrategia de DL, dentro de un Complejo Educación Superior, Conocimiento, Ciencia, Tecnología e Innovación “ESCOCITS”.

Todo el modelo de gestión se constituye en una suerte de estructura de aprendizaje permanente que dirige el cambio y convierte al municipio en un “territorio que aprende”. Los elementos innovación tecnológica y conocimiento están íntimamente relacionados, donde el conocimiento constituye entradas y salidas del proceso de innovación tecnológica. Sin embargo, estos elementos no se relacionan por sí solos, depende del contexto, la actuación de las personas que en este contexto deciden, y de las políticas

establecidas por los mismos, para conseguir los efectos deseados.

Por otra parte, en el modelo resulta trascendental la coherencia en la participación de los actores, pues la GC y la GTI presuponen hoy día colaboración, estimular alianzas estratégicas, formar redes en un esfuerzo coordinado de los múltiples actores que cobran vida en el contexto local, donde la vinculación de las organizaciones del municipio con las universidades y centros de investigación, posibilita que el conocimiento tácito se pueda estructurar, desarrollar y acelerar los flujos de conocimientos para asimilar la transferencia de tecnologías y conocimientos.

El modelo de gestión para su aplicación, que se muestra en la Figura 1, integra seis funciones de la GTI, las cuales la autora considera apropiadas para contribuir al DL. La primera función está dirigida a **diagnosticar** los recursos, capacidades de innovación, las potencialidades y debilidades del territorio que permita la elaboración del *Diagnóstico General*. Esta función se encuentra en permanente interacción con la segunda, asociada a la **vigilancia** del entorno, para identificar el desfase que pudiera tener el municipio con respecto a los sistemas de innovación, y conocer las instituciones docentes y científicas con las que establecer alianzas estratégicas.



A partir de la información obtenida en estas funciones, se **evalúa** y valora la capacidad innovativa del municipio, con el objetivo de formular una *Estrategia de Desarrollo Local (EDL)*. Posteriormente, para **enriquecer** dicha estrategia, es necesario generar proyectos de innovación, adoptar y/o mejorar tecnologías y conocimientos que complementen la misma, apoyados en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), y que permitan **optimizar** la utilización de los recursos, mediante una estructura organizativa para garantizar el éxito de la EDL y que priorice la GTI: la *Oficina de Desarrollo Local (ODL)*, en el marco de alianzas estratégicas (*Complejo ESCOCITS*).

Por otra parte, para el control, la retroalimentación y mejora del proceso, se propone el Cuadro de Mando Integral como una experiencia piloto a utilizar por el grupo

gestor del DL, subordinado a la ODL (CMG). Finalmente se concibe la **protección** de las innovaciones y productos del municipio con la propuesta de un *Sistema de Propiedad Intelectual*. Los diferentes **procedimientos específicos** se derivan de las necesidades de carácter metodológico de este modelo general para potenciar la gestión del conocimiento y la innovación en los municipios cubanos, que les permita avanzar hacia el DL, sobre la base de la secuencia lógica de las funciones internas de la GTI.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO Y LOS PROCEDIMIENTOS EN EL MUNICIPIO YAGUAJAY

Con el objetivo de comprobar la validez y viabilidad del modelo desarrollado, se aplica un cuestionario en el CAM del municipio que contempla una escala de Likert en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones, el mismo demuestra la validez del modelo general de aplicación y de sus procedimientos, recomendaciones y herramientas específicas, a partir de los valores obtenidos en relación al cumplimiento del objetivo general y los principios generales en los que se sustentan los mismos, así como del impacto que han tenido en el municipio. Los resultados se reflejan a continuación:

- I. Cumplimiento de los principios generales en que se sustenta el modelo y los procedimientos, recomendaciones y herramientas (promedio: **4,28**).
- II. Cumplimiento del objetivo general en que se sustenta el modelo general y los procedimientos y recomendaciones (promedio: **4,75**).
- III. Impacto del modelo general y los procedimientos en la empresa (promedio: **4,44**).

TABLA 1
Comportamiento de indicadores socio-económicos y de gestión en Yaguajay

Indicadores	2004	2007	2008
Cantidad de personas capacitadas en la actividad de proyectos.	2 465	2 772	3221
Tasa de desocupación.	1.5	0.9	0,8
Esperanza de vida al nacer.	76.1	77.8	77.7
Porcentaje de planteamientos de la población con participación popular.	55,4	63.0	62.4
Porcentaje de viviendas en buen estado constructivo.	72,0	74,3	74.3
Cantidad de servicios técnicos y personales por habitantes.	6.5	10.4	11.8
Porcentaje de población con servicio de acueducto.	44.7	46.3	46.9
Cantidad de universidades y centros de investigación vinculados al municipio.	26	40	41
Cartera de proyectos.	61	78	81
Cantidad de proyectos ejecutándose.	56	59	63
Cantidad de resultados y tecnologías generalizados en el municipio.	125	187	197
Cantidad de entidades que generalizan resultados y tecnologías.	133	193	203

De igual forma, en el municipio es apreciado un proceso de mejora; tanto en los indicadores económicos productivos como sociales, que contribuyen a sentar las

MODELO DE GESTIÓN PARA CONTRIBUIR AL DESARROLLO LOCAL, BASADO EN EL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN CUBA

bases para la aplicación del modelo en el marco de los procesos de DL en Cuba. La Tabla 1 resume algunos de estos indicadores.

Asimismo se obtienen resultados intangibles aparejados al mejoramiento de los indicadores, a partir de la definición de la estrategia de desarrollo local y su enriquecimiento con la gestión de proyectos de innovación tecnológica, el incremento de la capacidad de GC, la GTI en las organizaciones, del fortalecimiento del complejo ESCOCITS con la SUM como soporte de la GC, el aumento de la participación de la sociedad en la solución de las problemáticas del territorio, el incremento de las capacidades de los cuadros y personal técnico del municipio sobre la gestión de proyectos, la realización del inventario de las tecnologías más relevantes para el municipio que existen en su entorno e inicio de un sistema de vigilancia tecnológico a nivel de gobierno, así como la definición de los indicadores clave para vigilar el progreso del municipio mediante la utilización del CMG en el proceso de control estratégico.

CONCLUSIONES

1. El desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación presupone un *modelo integral de gestión* con la capacitación, la integración de actores locales y la participación social, como elementos esenciales dentro del proceso de gestión del conocimiento y la innovación tecnológica.
2. Es fundamental el rol protagónico de los *gobiernos locales* en el modelo de gestión a partir del establecimiento de políticas públicas que favorezcan el proceso de gestión, y al mismo tiempo constituyen el garante facilitador del entramado de redes integradas en un *complejo* de actores que fortalece sus procesos.
3. Los *enfoques de dirección* pueden constituir elementos interrelacionados dentro de un modelo general de aplicación, con las funciones básicas de la *GTI* como soporte del mismo, que impulse el desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación. 

REFERENCIAS

1. MARTÍNEZ, J.A., LARA-NAVARRA, P. y BELTRÁN, P. "La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la administración pública". *UOC Papers* [en línea]. 2006, [fecha de consulta: 20 de enero de 2007]. Disponible en: <http://www.uoc.edu/uocpapers>
2. GUZÓN CAMPORREDONDO, Ada. *Informe de Relatoría del Taller Nacional de Trabajo Comunitario Integrado*. La Habana: CIDEL, 1998.
3. BRITO VIÑAS, Beatriz. "Modelo conceptual y procedimientos de apoyo a la toma de decisiones para potenciar la función de Gestión Tecnológica y de la Innovación en la empresa manufacturera cubana". Tesis Doctoral. Santa Clara: UCLV, 2000.
4. SUÁREZ HERNÁNDEZ, J. "Modelo y procedimientos de apoyo a la toma de decisiones para desarrollar la Gestión de la Tecnología y la Innovación en la empresa ganadera cubana". Tesis Doctoral. Santa Clara: Universidad Central de Las Villas, 2003. 166.
5. GAREA MOREDA, B. y CURBELO ALONSO, A. *Capacidad Innovadora: De lo empresarial a lo territorial - de lo territorial a la empresa*. La Habana: CENTRO DE GERENCIA DE PROYECTOS Y PROGRAMAS PRIORIZADOS, 2008. 9.
6. AROCENA, J. *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Montevideo, Caracas: Centro Latinoamericano de Economía Humana, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo y Editorial Nueva Sociedad, Caracas, 1995.
7. ALBURQUERQUE, F. *Desarrollo económico local y cooperación descentralizada para el desarrollo: Desarrollar lo local para una globalización alternativa*. San Sebastián, País Vasco: HEGO, Euskal Fundazioa, 2001.
8. BOFILL VEGA, Sinaí, REYES FERNÁNDEZ, R.M. y SALAZAR HERNÁNDEZ, Y. "Desarrollo Local Sostenible a partir del manejo integrado en el Parque Nacional Caguanes de Yaguajay". *Revista DELOS*. Vol 2(Nº 4, febrero del 2009): 2009.
9. SCHEJTMAN, A. y BERDEGUÉ, J.A. *Desarrollo territorial rural*. Santiago de Chile: Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, 2004. 54.
10. NÚÑEZ JOVER, J. "Conocimiento y sociedad: pensando en el desarrollo". En: *Conferencia en la Universidad de Ciencias Informáticas* (La Habana: 2006).
11. GUZÓN CAMPORREDONDO, Ada. "Estrategias municipales para el desarrollo". En: *Desarrollo local en Cuba (comp)*. La Habana: Editorial Academia, 2006.
12. JAM MASSÓ, A. "Iniciativa municipal para el desarrollo local. Reflexiones para el debate". *Economía y Desarrollo*. 1: 36-55, 2007.
13. BOFILL VEGA, S. "La universalización en Yaguajay y su contribución al desarrollo local". En: *Ponencia presentada al I Seminario Nacional del Programa Ramal "GUCID"* (C. Habana: 2006)
14. BOFILL VEGA, S. "Desarrollo Local y Administración Pública. Reflexiones sobre el contexto cubano". En: *FORUM Municipal 2007* ([s.l.]: 2008) [fecha de consulta: Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos62/desarrollo-local-administracion-publica/desarrollo-local-administracion-publica.shtml>]
15. LAGE DÁVILA, A. "Intervención". En: *Taller Nacional sobre Gestión del Conocimiento en la Nueva Universidad* (Palacio de Convenciones, La Habana: 2005).
16. GUZÓN CAMPORREDONDO, Ada. "Potencialidades de los municipios cubanos para el desarrollo local". Tesis presentada para el título de Máster. La Habana: Universidad de La Habana, 2002.