

La gestión de las relaciones de cooperación en el desarrollo local del municipio Río Cauto, Cuba en el periodo 2019-2022

Lorenzo Salgado García¹

Néstor Alberto Loredó Carballo²

Marina Morell López³

Resumen

El objetivo de la investigación es elaborar un procedimiento para la gestión de las relaciones de cooperación que complemente y se articule con los mecanismos de planificación territorial en la gestión operativa del desarrollo local en el municipio Río Cauto de la provincia Granma, Cuba en el periodo 2019-2022. Se aplicaron métodos y técnicas de investigación científica como: revisión documental a partir de fuentes bibliográficas nacionales e internacionales y en el trabajo de campo se utilizan métodos empíricos como la observación y la medición. La observación estuvo presente en el acompañamiento al Consejo de Administración Municipal, a los coordinadores de programas y al Grupo de Desarrollo Local en el perfeccionamiento, estructuración y seguimiento de la estrategia de desarrollo municipal y el proceso de gestión de los proyectos de desarrollo local propuestos en el municipio mencionado. La medición contribuyó a la caracterización del comportamiento de las relaciones de cooperación, a través de variables cualitativas y cuantitativas en el proceso de análisis de la factibilidad económico-social de los proyectos propuestos y de algunos indicadores de este tipo. Se obtuvieron como principales resultados: el procedimiento ha aportado los insumos conceptuales y prácticos para que los gobiernos municipales y demás actores formularan de manera conjunta planes de cooperación local que coordinaron necesidades, intereses y objetivo de los participantes y contribuyeron a articular la estrategia de desarrollo municipal con la estructura productiva y de servicios del territorio como resultado del consenso entre los actores locales y la sinergia de la acción colectiva local, bajo la coordinación del gobierno municipal.

El procedimiento presentado actuó como un mecanismo que contribuyó al perfeccionamiento de la planificación en el territorio, al articular la planificación nacional y la intersectorial y empresarial a través de proyectos conjuntos de desarrollo local, como expresión de objetivos, intereses y necesidades comunes.

Conceptos Clave: 1. gestión operativa del desarrollo local; 2. relaciones de cooperación; 3. mecanismos de cooperación.

¹ Doctor. Profesor- Investigador, Facultad de Economía de la BUAP. economiasalgado@yahoo.com.mx

² Doctor. Profesor Titular. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey. nestor.loredol@reduc.edu.cu

³ Máster en Dirección. Profesora Auxiliar. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey. marina.morell@reduc.edu.cu

Introducción

El desarrollo local en Cuba, transitó de una concepción teórica en el medio científico-académico a una política económica oficial de importancia estratégica para el país, reforzado con su posterior institucionalización en lo estatal (Ministerio de Economía y Planificación (MEP), 2020b, 2021; Consejo de Ministros, 2021) y, en lo empresarial, con el Decreto-Ley 34 (Consejo de Estado, 2021), abarcando tanto su gestión estratégica como la operativa.

La gestión operativa del desarrollo local ha sido el modo de hacer del gobierno municipal para proyectar, organizar e implementar las acciones que han posibilitado armonizar las fuentes y factores del desarrollo con los problemas identificados, en un ambiente de participación y articulación de actores, territorios y escalas, en función de satisfacer los objetivos del desarrollo local.

Sin embargo, se ha encontrado evidencia empírica internacional acerca de la no correspondencia de estos dos momentos de la gestión del desarrollo local, asociada a la falta de relación positiva entre los diversos actores públicos y privados y entre los diferentes niveles de gobierno, así como la carencia de estructuras de gestión administrativa que los articule para la gestión del desarrollo local (Farinós, 2016; Cordero, 2018). Según Rojas (2018) ha sido insuficiente la inclusión de las demandas sociales en el ambiente productivo como parte del proceso de planificación territorial y para Valencia et al. (2019) ha estado asociada a la insuficiente operacionalización de los programas de desarrollo territorial y de la generación de evidencias sobre sus impactos.

En el caso de Cuba también ha sido reconocida esta carencia práctica, vinculada fundamentalmente a la falta de articulación de las relaciones horizontales, el centralismo y la verticalidad de las decisiones y, en muchas ocasiones enfoques disciplinares o temáticos particulares (Guzón & Olivera (Eds.), 2021).

A pesar de los cambios en el marco legal para la gestión del desarrollo local ocurridos en el último quinquenio, y que aparecieron como mandato constitucional desde el año 2019, se ha mantenido la contradicción entre el enfoque tradicional del desarrollo local, que condiciona estructuras organizativas, cultura de gestión y sistemas institucionales en los municipios que responden a factores productivos, y el enfoque basado en entornos innovadores en que las relaciones entre los actores y agentes resultan cada vez más decisivos (Báez, Hernández & Carrasco, 2019) como ha sido ratificado por el MEP (2020b, 2021).

La necesidad de solución de esta contradicción se hace más evidente si se tiene en cuenta que el gobierno cubano ha reconocido la "...necesidad de fortalecer las capacidades de los actores para gestionar, en un contexto de descentralización, el conjunto de estrategias, políticas públicas, programas y proyectos que le dan contenido al desarrollo local" (MEP, 2020a, p.4), en función de "Lograr sinergias entre los actores estatales y no estatales que fomenten los encadenamientos productivos y de servicios en sectores económicos estratégicos y las prioridades territoriales." (MEP, 2021, p.5).

Sin embargo, en lo metodológico, estas indicaciones presentan insuficiencias instrumentales, ya que en ellas no se explica ni se formaliza un procedimiento metodológico para generar de manera conjunta, los bienes y servicios que se necesitan en el territorio, según los requerimientos de la estrategia de desarrollo municipal.

En la bibliografía consultada por los autores no se encontraron evidencias metodológicas sobre la vinculación de las relaciones de cooperación a los resultados de la implementación de la estrategia de desarrollo municipal, por medio de los mecanismos y tipos de cooperación en las condiciones de Cuba.

Esta carencia desde la teoría hace más compleja la construcción y gestión de relaciones de cooperación local desde la práctica cubana, que permitan articular las fuentes y factores en la gestión del desarrollo local y que pueda este ser medido y contrastado por el gobierno municipal y por los diferentes actores que participan en este proceso.

Lo anterior ha implicado el riesgo de que la implementación de las relaciones de cooperación quede a la libre espontaneidad e improvisación de cada una de las estructuras municipales de gobierno y de los organismos, sectores y productores o de su propia capacidad e iniciativa de gestión. Como resultado, no se ha garantizado la adecuada correspondencia entre los recursos locales y las prioridades de la población local y del país, lo que ha limitado el alcance y proyección de la política para el desarrollo territorial y de la gestión del gobierno municipal.

En consonancia con lo anterior, el trabajo ha perseguido como objetivo elaborar un procedimiento para la gestión de las relaciones de cooperación que complemente y se articule con los mecanismos de planificación territorial en la gestión operativa del desarrollo local en el municipio Rio Cauto de la provincia Granma, Cuba en el periodo 2019-2022.

Para la fundamentación teórica del trabajo se realizó la revisión documental de fuentes bibliográficas nacionales e internacionales, lo que permitió definir los principales mecanismos y tipos de cooperación pertinentes de acuerdo al contexto cubano, al tiempo que se realizó trabajo de campo con productores y funcionarios del gobierno del municipio para conocer el comportamiento de los principales tipos en que se expresan estas relaciones entre ellos y las limitaciones principales en la articulación de los sujetos económicos que en él actúan.

La gestión de las relaciones de cooperación para el desarrollo local

Este concepto ha tenido diferentes interpretaciones. La mayoría de los estudios han enfocado las relaciones de cooperación vinculadas a las relaciones inter empresariales, principalmente de pequeñas y medianas empresas para mejorar los niveles de competitividad empresarial ante las exigencias del mercado capitalista.

En los EEUU, los procesos de cooperación constituyeron una de las fuerzas motrices del desarrollo en Silicon Valley y otros procesos de transformación e innovación industrial (Akcigit et al., 2020; Prashantham & Birkinshaw, 2020). Farinós et al. (2018) consideraron que más que una competencia (como la coordinación) y que un deber (como la colaboración), la cooperación constituyó una relación entre diferentes organizaciones y actores territoriales en la que destacó su organización en forma de red y la participación orientada hacia la satisfacción de necesidades específicas.

La mayoría de los estudios consultados sobre la cooperación interempresarial, tanto de Europa (Porchini, Villalpando & Blanco, 2017; Farinós, Monteserín & Escribano, 2018; Galaso & Kovářík, 2018; Scheid, 2019) como de América Latina (Arias, Retamal & Ramos,

2019; Rodríguez et al., 2019), así como en Cuba (Madruga, 2015) han tenido un enfoque causal y pusieron el énfasis principal en los factores que favorecen o impiden las relaciones de cooperación.

Sin embargo, en su dinámica como red son los actores que participan y las relaciones propiamente dichas que se establecen entre ellos, más que los factores externos condicionantes, los que han condicionado su estructuración y funcionamiento, dada la diversidad de autonomía, intereses, objetivos, motivaciones de los diferentes actores, sectores y formas de gestión económica que han convivido en la economía territorial y que para llegar a un acuerdo común requirieron la participación y la decisión colectivas.

Para Arias, Retamal & Ramos (2019), el fenómeno de la cooperación se caracterizó por la concurrencia o participación de dos o más actores locales; la voluntariedad de la participación y de las relaciones; la orientación a la solución de un problema común o la provisión conjunta de un servicio para obtener eficacia colectiva.

En las condiciones de Cuba, el fomento de las relaciones de cooperación dejó de ser una alternativa más y se convirtió en un objeto de política estatal. Comprendió el intercambio flexible y estable mutuamente ventajoso entre actores heterogéneos, que se articulan en la planificación territorial por medio de acuerdos, formando estructuras flexibles en base a cadenas de valor, en función de crear y comercializar productos y servicios de beneficio común que necesita el territorio, bajo la coordinación del gobierno municipal.

En este sentido, además de instrumento para la transformación productiva local, la cooperación hizo de los sistemas productivos locales un objeto de política económica que, a su vez, reafirmó el papel del gobierno local en los procesos innovativos del territorio para lograr los resultados de su estrategia de desarrollo, referidos principalmente a los efectos e impactos en las diferentes dimensiones del desarrollo local (Miranda et al., 2019; Rodríguez et al., 2019).

Como relación en sí misma, las evidencias empíricas sobre las dimensiones y variables en el estudio de la cooperación (Arias, Retamal & Ramos, 2019; PNUD, 2021) han permitido sustentar la pertinencia de la utilización de los mecanismos de cooperación y los tipos de cooperación como dimensiones básicas para su gestión en función de los resultados del desarrollo local.

Los mecanismos de cooperación se han referido al conjunto de procesos y subprocesos que propician el establecimiento y funcionamiento del sistema de relaciones entre actores, instituciones y gobierno locales. Constituyeron los modos de accionar para lograr objetivos comunes y eficacia por medio de la acción colectiva, asociados a la capacidad de organizarse, relacionarse y complementarse entre sí los agentes económicos y sociales del municipio.

Como parte de estos mecanismos en los cuales se fundamenta el procedimiento a elaborar, destacaron los mecanismos de negociación y toma de decisiones, coordinación y obligación y gestión de proyectos.

Las necesidades, intereses y objetivos de los participantes actuaron como órgano articulador en las relaciones de cooperación, por lo que debieron traducirse a un lenguaje común para la actuación conjunta y el beneficio colectivo. Debido a ello, el mecanismo de

negociación y toma de decisiones ha respondido a la necesidad de gestionar las posibles contradicciones y conflictos que pudieran surgir por la diversidad de intereses, necesidades y estrategias no necesariamente concordantes, así como relaciones de poder, asimetrías e historias de comportamientos diferentes entre actores.

El mecanismo de coordinación y obligación facilitó la interdependencia interactoral, intersectorial y multinivel por medio de la participación, la vigilancia multilateral y la presión de los pares por medio de instrumentos de obligación individual y colectiva.

Como instrumento preferencial de obligación individual fueron utilizados los contratos, tanto bilaterales como multilaterales, que fijaron los compromisos individuales, condiciones y términos de la relación específica. Como instrumentos de obligación colectiva destacó la adopción de un régimen disciplinario común con carácter normativo, que regula el comportamiento de los actores en la red, así como la incorporación de las acciones y metas del plan de cooperación en el plan de desarrollo del municipio para su regulación, control y evaluación por el gobierno municipal.

El mecanismo de gestión de proyectos de cooperación ha articulado las potencialidades y capacidades locales de los diferentes actores del territorio con las necesidades de recursos para generar los productos y servicios que cubrieron las brechas existentes en el desarrollo local y que no son cubiertas por el plan nacional de la economía. Constituyó uno de los principales soportes para articular el sistema productivo local a las necesidades de la estrategia de desarrollo municipal.

Las relaciones de cooperación han perseguido determinados objetivos específicos o una combinación de ellos que configuraron el contenido en que se materializaron las mismas y modelaron su tipología. La dimensión relacionada con los tipos o ámbitos de cooperación apuntó al contenido de estas relaciones según las necesidades e intereses de los diferentes actores. Siguiendo la evidencia empírica, se tomó en cuenta los tipos siguientes: “cooperación para producir; cooperación para innovar; cooperación para el mercado; y cooperación para administrar” (Vázquez, Silva & Liquidano, 2016, p.75), teniendo presente que en proyectos específicos pueden darse combinaciones de cualquier tipo entre ellas.

La cooperación para producir han sido los vínculos de cooperación establecidos entre las empresas para la obtención de economías de escala, disminución de costos y mejora de la calidad y productividad de las empresas.

La cooperación para innovar, por su parte, estableció los vínculos entre actores para la disminución de riesgos, costos y tiempo, asociados a propiciar, desarrollar y capitalizar el potencial innovador común, donde ha desempeñado un rol decisivo la articulación de las universidades a los procesos de producción y servicios (Villar, & Mendes, (Eds.), 2020). Uno de sus pilares ha sido la integración de los centros productores de conocimiento e innovación al tejido productivo local por medio de proyectos específicos.

Este tipo de cooperación ha contribuido a reducir el tiempo que media entre la creación de los resultados científicos e innovaciones y su introducción a la producción, al tiempo que ha ido fomentando capacidades para aprovechar las ventajas de la sociedad y la economía del conocimiento en el municipio.

Un aspecto relevante en este sentido fue la cooperación científico-técnica y productiva universidad-empresa en función del desarrollo local (Núñez y Alcázar, 2018). En el caso de Cuba ha tenido su colofón en los procesos llevados a cabo entre BioCubaFarma y las Universidades para el diseño e implementación de acciones, producción de medicamentos y equipos médicos para el enfrentamiento a la pandemia de COVID-19, así como en la conformación de diferentes estructuras de ciencia e innovación tecnológica basadas en relaciones de cooperación interinstitucionales (Díaz-Canel, & Fernández, 2020).

La cooperación para el mercado, por su parte, han sido los vínculos establecidos entre las empresas para la búsqueda y acceso a mercados; difusión, promoción y distribución de productos; obtención de economías de escala para acceso a mercados y reducción de costos. En tanto la cooperación para administrar estuvo referida a los vínculos de cooperación establecidos entre las empresas para desarrollar sus capacidades y conocimientos prácticos de gestión y acceso a información.

Elementos básicos del procedimiento

El procedimiento se apoyó en las premisas siguientes: 1) Existencia de un determinado nivel de autonomía decisional para el municipio (ANPP, 2020); 2) Conciencia crítica del gobierno municipal acerca de su papel coordinador; y 3) Existencia de una estrategia de desarrollo municipal que integre los diferentes objetivos nacionales, sectoriales y territoriales en programas de desarrollo (MEP, 2021).

En lo metodológico, resultó útil el procedimiento desarrollado por Borrero, González & León (2015) para orientar la estrategia de la empresa al desarrollo local, la que articuló con las demandas de los diferentes “grupos de interés” a partir de la integración empresa-sociedad. Además, uno de sus apoyos principales ha sido el sistema de gestión de encadenamientos productivos locales desarrollado en los marcos del proyecto “Los sistemas productivos locales en Cuba” (Trujillo et al., 2019; González et al., 2021).

Desde el punto de vista legal, la propuesta se basó en los artículos 168 y 169 de la Constitución de la República de Cuba que ha declarado al municipio como la unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional, empoderándolo con la autonomía y personalidad jurídica necesarias para su gestión en función de satisfacer las necesidades locales, sin detrimento de los intereses superiores de la nación.

Este mandato ha condicionado la política para la gestión estratégica del desarrollo territorial en Cuba, establecida en el Decreto 33 y sus resoluciones complementarias (Consejo de Ministros, 2021a; MEP, 2021; Banco Central de Cuba, 2021, MFP, 2021). Por otro lado, se apoyó en las normativas establecidas en el Decreto-Ley 34 Sobre el Sistema Empresarial Estatal Cubano (Consejo de Estado, 2021).

El procedimiento elaborado siguió la lógica del despliegue de los mecanismos y tipos de cooperación señalados, a partir de tres momentos principales que fueron, a su vez, espacios de participación ciudadana en diferentes niveles. El primer momento constituyó un espacio de intercambio, debate y compromiso sobre la base de la confianza colectiva e individual para arribar a un plan común de cooperación que refleje los intereses y necesidades comunes.

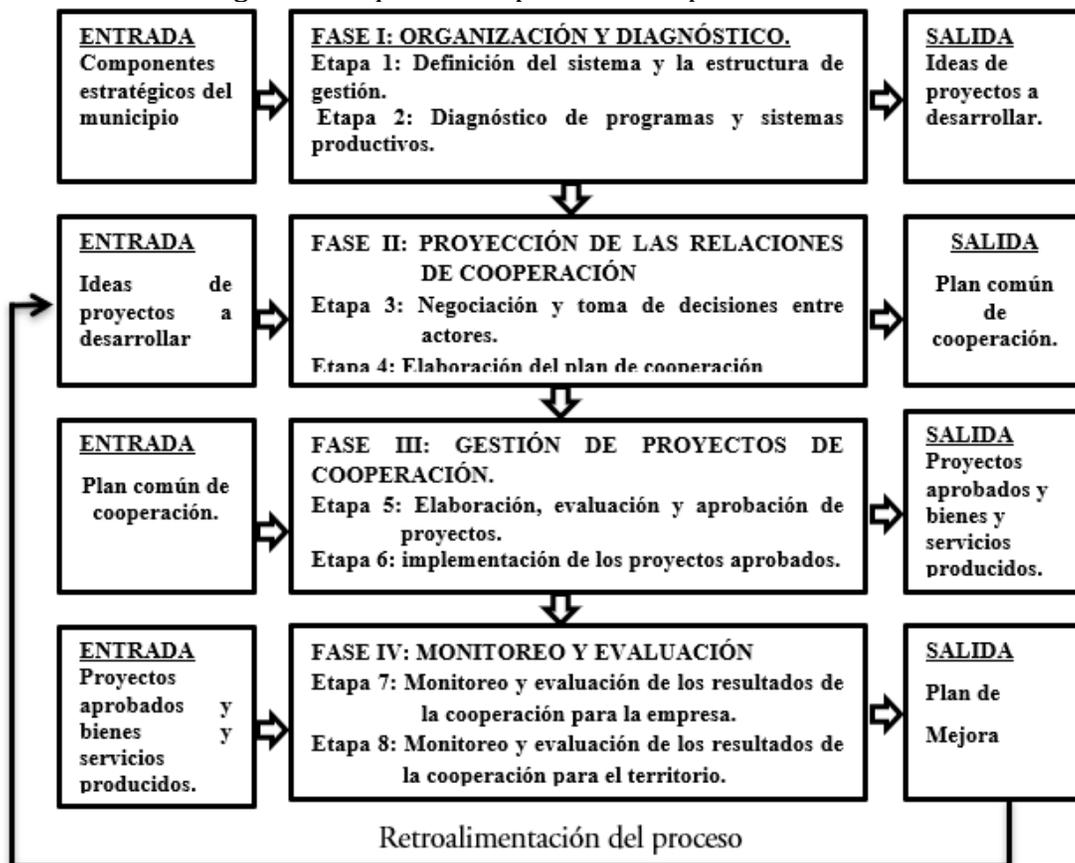
Los acuerdos alcanzados debieron traducirse a compromisos colectivos e individuales, expresados en normas de conducta colectiva y contratos de implementación concretos. Este constituyó un momento importante para la articulación gobierno-empresa-comunidad en la construcción de la gobernanza municipal.

El segundo momento estuvo asociado a la aplicación de las diferentes formas de cooperación para la implementación de los acuerdos alcanzados que garantizaran la implementación del plan común de cooperación. Ha sido un espacio de participación en la construcción de los sistemas productivos locales y la innovación social. Por último, el procedimiento concibió un espacio de rendición de cuentas y retroalimentación del proceso para realizar las correcciones necesarias.

A partir de ello, desde el gobierno y las empresas del territorio, se pudieron orientar mejor las relaciones de cooperación local en función de una articulación del sistema productivo territorial que respondiera de manera más efectiva a los objetivos estratégicos del territorio y lograr un mayor efecto en las dimensiones político-institucional y económico-financiera del desarrollo local.

A continuación, en la figura 1 se representó de forma gráfica el esquema simplificado del procedimiento. El objetivo que persiguió la primera fase fue crear las condiciones técnico-organizativas iniciales en el municipio para la gestión de las relaciones de cooperación en los sistemas productivos que tributan a los programas de desarrollo definidos.

Figura 1. Esquema simplificado del procedimiento



Fuente: Elaboración propia.

Este proceso incluyó dos aspectos decisivos: la creación de las estructuras de gestión de la cooperación y el diagnóstico de la situación de partida, tanto del programa de desarrollo en particular, como del sistema productivo específico a transformar según las prioridades definidas por el territorio.

Las estructuras de gestión de la cooperación, que incluyeron a la Asamblea de Productores y al Equipo Técnico, debieron realizar la función de interfaz entre el gobierno municipal y los diferentes actores locales, así como modelar la relación gobierno-sociedad en la planificación territorial del desarrollo. A partir de los diagnósticos respectivos del programa de desarrollo y del sistema productivo a transformar, se definen con claridad cuáles son las ideas de proyectos que constituyeron la salida final de esta fase y que sirvieron para la toma de decisiones por parte del gobierno acerca de la utilización de los recursos disponibles y para el apoyo a los programas de desarrollo de los productores.

En las propuestas de ideas de proyectos resultó importante definir qué elemento desencadena la potencialidad de la cooperación en el desarrollo de la cadena productiva e identificar las barreras presentes para poder gestionarlas de manera colectiva.

El objetivo principal de la segunda fase ha sido la aplicación de los mecanismos de cooperación propuestos para la conciliación de los intereses y objetivos de los actores locales y entre los diferentes niveles (nacional, provincial y municipal) y la construcción de consensos sobre los bienes y servicios a producir, las actividades a realizar y los actores responsables de su ejecución, de modo tal que permita definir el plan de cooperación acorde a las necesidades del sistema productivo que se desea transformar y de los actores implicados.

La tercera fase ha tenido el propósito de implementar el plan de cooperación diseñado por medio de la gestión de los proyectos definidos. Ha sido un momento importante en el proceso de planificación territorial que dota de contenido a los planes municipales e institucionales a partir de los recursos y capacidades locales, según las transformaciones del sistema productivo que demanda la estrategia de desarrollo municipal y los intereses locales.

Como materialización práctica comprende el ciclo de vida del proyecto que va desde la elaboración, compatibilización, evaluación, aprobación y ejecución (operación) de los proyectos de cooperación para crear los bienes y servicios que se necesitan y que tributan a las dimensiones del desarrollo local en el municipio. Un momento importante en esta fase lo fue la construcción de los encadenamientos productivos hacia el interior del territorio o con otros municipios o provincias.

La cuarta fase contrastó la marcha del proceso y los resultados obtenidos con los objetivos iniciales propuestos en un proceso de retroalimentación continua que monitorea y evalúa los resultados de la cooperación, tanto para las empresas como para el territorio. Se puede desarrollar bien como proceso de autoevaluación, o por evaluadores externos.

Se ha tratado en primera instancia de “un seguimiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad” (González, 2018, p. 80) que permita la emisión de alertas sobre su marcha y tomar las alternativas de corrección o mejoras tanto de las estrategias y los programas como en la ejecutoria de los proyectos, así como corregir necesidades de aprendizaje organizacional y capacitación. También propicia señales de mejoras en los indicadores de cumplimiento definidos para los proyectos específicos.

La evaluación, por su parte, ha recaído en la medición del nivel de cumplimiento de los resultados previstos, según los supuestos establecidos.

Aplicación del procedimiento

El procedimiento elaborado se aplicó en el municipio Río Cauto, ubicado en la provincia Granma de la región oriental de Cuba. Los resultados principales de su aplicación en el periodo 2019-2022, se expresan a continuación:

Etapas I. Diagnóstico de las oportunidades de cooperación

Esta etapa comprendió los pasos 1 y 2 del procedimiento, encaminados a crear los órganos de gestión de la cooperación e identificar las oportunidades para desplegarlas. Como órganos de gestión de las relaciones de cooperación fueron creados y empoderados la asamblea de actores y el equipo técnico.

La asamblea de actores sirvió como espacio de participación para involucrar y comprometer a las personas en los procesos del gobierno para la gestión operativa del programa de producción de alimentos en el municipio. El enfoque innovador aplicado permitió la alineación de actores, el entendimiento común y la generación de soluciones de beneficio mutuo a tono con los objetivos estratégicos locales y las políticas nacionales al respecto.

Por otro lado, fue creado el equipo técnico que sirvió de interfaz entre el gobierno municipal y los diferentes actores locales para la gestión técnica de la cooperación.

Tal como recomienda la norma ISO 56003:2019 para la gestión de las alianzas, se identificó a la población local como el cliente/ciudadano y se desplegó un análisis de brechas para identificar las demandas locales que insatisfechas por medio del balance nacional o la distribución sectorial en el proceso de planificación territorial y que constituyen oportunidades de cooperación entre los actores locales en la cadena de la carne de cerdo.

Por medio del proceder novedoso empleado en el diagnóstico del programa seleccionado se realizó la caracterización de su situación actual, tomando en cuenta los indicadores de línea base y las expectativas previstas (metas). Estas últimas consideraron las metas establecidas a nivel nacional para los municipios en cuanto a la producción de alimentos y los objetivos estratégicos del programa en sí. Con esta información se determinaron las brechas como diferencia entre expectativas y situación actual.

Los indicadores del programa que mayor insatisfacción de la demanda presentan es la producción per cápita de carne total y dentro de ella, la de carne de cerdo y la producción de alimento animal.

Tomando en cuenta las brechas detectadas en el programa y las potencialidades existentes en el municipio para darles respuesta, se seleccionó el sistema productivo de carne de cerdo para emprender su transformación, dirigida a la solución del problema público ¿cómo incrementar la producción de carne de cerdo para contribuir a la seguridad alimentaria del municipio, sin afectar los compromisos con el balance nacional?

Para darle respuesta se realizó el diagnóstico del sistema productivo de carne de cerdo utilizando el análisis de cadena, caracterizándose la estructuración y funcionamiento de la

cadena actual. Los actores participantes en ella según sus roles y actividades aparecen en el cuadro 1.

Cuadro 1.- Actores participantes en la cadena productiva de la carne de cerdo

Actor	Rol en la cadena	Actividad que realiza
Empresa Porcina de Granma	Participante directo	– Abastecimiento de alimento, de cerdos de cría y de servicios técnico – Mercado meta
Cooperativa de Crédito y Servicio	Participante directo	– Productor porcino – Productor de alimento animal
Otras cooperativas	Participantes directos	– Productores porcinos
Productores independientes	Participantes directos	– Productores porcinos
Empresa Agroindustrial Ganadera	Participante directo	– Productor porcino – Productor de alimento animal
Pescacauto	Participante indirecto	– Suministrador de desechos para alimento animal
Unidad Empresarial de Base Azucarera	Participante indirecto	– Suministrador de subproductos y desechos para alimento animal

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se caracterizó el estado de las interrelaciones entre los actores en la cadena y la necesidad del establecimiento de nuevos vínculos para enfrentar el problema planteado, identificándose las brechas en cada eslabón como limitaciones o carencias para la solución de este y que deben ser resueltas desde el trabajo en cooperación entre los actores locales. A modo de ejemplo se muestran a continuación para el eslabón de producción-transformación:

- Insuficiente infraestructura de producción porcina y para la producción de alimento animal en el municipio.
- Insuficientes capacidades de transformación de la producción en el municipio de acuerdo a la demanda.
- Desarticulación entre los productores porcinos municipales.

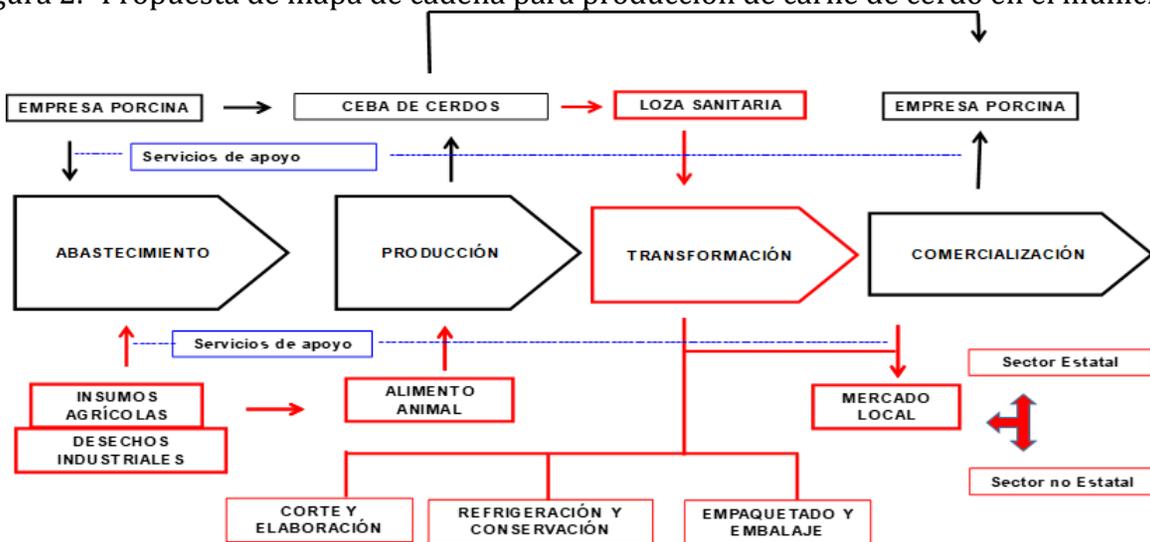
Junto a estas es importante destacar la ausencia de vínculos entre los productores porcinos y el gobierno municipal o sus instituciones, así como entre ellos mismos para el desempeño de la actividad y las dificultades de financiamiento en todos los eslabones. Las brechas identificadas representan oportunidades para la cooperación de los actores locales y constituyen el punto de partida para gestionar este tipo de relaciones, entre las que se destacan:

- Posibilidad de incrementar y mejorar la infraestructura y abastecimiento para la producción porcina local, a partir de las instalaciones que están subutilizadas.

- Posibilidad de fomentar la producción de alimento animal en el municipio, a partir de los recursos locales, tomando en cuenta la disponibilidad de tierras ociosas, fuerza de trabajo y maquinaria agrícola, así como de subproductos y desechos de las producciones arroceras, de cultivos varios, de la pesca, de la industria azucarera y del cultivo del camarón, factibles de convertirse en alimento animal.
- Generación y articulación de servicios de apoyo a la producción porcina y de las capacidades para la comercialización de esta en el mercado local.

A partir de las necesidades y potencialidades de cooperación existentes en el municipio para transformar la cadena productiva de la carne de cerdo, se identificaron los vínculos potenciales existentes para alcanzar los objetivos de la producción porcina municipal. Entre ellos, están los asociados a la producción de productos agrícolas para elaborar alimento animal en el municipio, al fomento de infraestructura para el sacrificio y transformación local, a la necesidad de incorporar nuevos productores porcinos y de producción de pienso criollo para alimento animal, los que se muestran de color rojo en la figura 2.

Figura 2.- Propuesta de mapa de cadena para producción de carne de cerdo en el municipio



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, al eslabón de abastecimiento se incorporan nuevos vínculos con productores para la movilización de productos y subproductos agrícolas y desechos industriales como insumos para la producción local de alimento animal. En el eslabón de producción se incluyen nuevos productores locales y capacidades para la producción local. Aparejado a ello se fortalece la producción de alimento animal con medios propios de los productores porcinos.

Por otro lado, se incorpora la proyección de un eslabón de transformación relativamente independiente que contiene las actividades de corte, conservación y embalaje no existentes en el municipio.

En el eslabón de comercialización, resulta relevante la inclusión del mercado local como destino principal de la producción porcina obtenida, diferenciándose el mercado estatal, el no estatal y para el consumo social.

A partir de las oportunidades de cooperación entre los actores locales se identificaron las nuevas ideas de proyectos que no estaban incluidos en la estrategia de desarrollo del municipio, y que constituyen la salida de la etapa I:

1. Alimento animal para la producción porcina en el municipio Río Cauto a partir de recursos locales.
2. Incremento de las capacidades de producción de carne de cerdo en el municipio Río Cauto a partir de los recursos locales.

Estas nuevas ideas de proyectos constituyen, al mismo tiempo, las entradas para la etapa II que está encargada de gestionar los procesos estratégicos para el relacionamiento de actores y la búsqueda de soluciones de beneficio mutuo.

Etapa II.-Proyección de las relaciones de cooperación entre los actores locales

En esta etapa se desplegaron los procesos estratégicos que permitieron proyectar las relaciones de cooperación entre los actores locales a tono con las recomendaciones de la norma ISO 56003:2019 y en correspondencia con la etapa de planificación en el ciclo de innovación. En particular se refiere a: selección de los participantes, alineación de sus intereses y generación de un plan de cooperación en función de los objetivos comunes acordados y, por último, asignación de roles y responsabilidades para su implementación, tal como se refiere a continuación.

Paso 3. Motivación y selección de participantes en las relaciones de cooperación

En este paso fueron divulgados y sometidos a consenso en la asamblea de actores los resultados de los diagnósticos realizados y ratificados los propósitos que se persiguen por parte de los productores y de las autoridades del municipio, realizando un proceso de sensibilización con las propuestas y de explicación de las ventajas de la participación de los actores y las políticas nacionales que lo respaldan y a las que tributa.

Por otro lado, se establecieron como requisitos para participar la observancia de los principios para la cooperación y se realizaron actividades de capacitación a los actores con posibilidades de participar y a los actores clave de las comunidades.

Tal como concibe la norma ISO 56003:2019, se conformó una relación de actores con disposición y posibilidades de participar del trabajo en cooperación que, a diferencia de otras experiencias anteriores, surgió de la discusión colectiva y del interés particular de los propios participantes. A partir de esta relación inicial, el equipo técnico seleccionó a los actores que mejor cumplieran los requisitos para participar. Esta relación oficial de participantes seleccionados constituyó el elemento de entrada del próximo paso.

Paso 4.- Alineación de socios y entendimiento común.

Este constituyó uno de los pasos más importantes que concibe la norma ISO 56003:2019 para la conformación de una alianza y el centro de los procesos estratégicos que la dotan de contenido. Con él se materializa el acercamiento efectivo de los actores locales y de la población a la agenda del gobierno municipal y a la posibilidad real de hacer operativas sus propias proyecciones de desarrollo.

Como resultado, se definieron los siguientes objetivos generales a cumplimentar por medio del trabajo en cooperación:

1. Crear una base alimentaria porcina a partir de recursos locales para sustentar el crecimiento de los volúmenes de producción porcina con destino al mercado local.

Para cumplir este objetivo general fue necesario fomentar producciones agrícolas y movilizar parte de los subproductos y desechos de otras producciones para la alimentación animal, desarrollar la infraestructura para la fabricación de pienso alternativo y el desarrollo de un programa de capacitación para el personal vinculado a las actividades del proyecto.

2. Incrementar las capacidades locales de producción de carne de cerdo para sustentar el crecimiento de los volúmenes de producción porcina con destino al mercado local, por encima de los requerimientos del Balance Nacional.

Este objetivo implicó la necesidad de diagnosticar las capacidades reales y potenciales existentes para la producción porcina sin afectar los intereses del balance nacional, desarrollar nuevas capacidades o mejorar las existentes, incluyendo ceba y reproducción, la reproducción a escala local de los animales preceba necesarios para sostener el incremento requerido de la producción y la capacitación para el personal vinculado a las actividades del proyecto.

Las salidas de este paso son: la información obtenida acerca de los objetivos a lograr de manera conjunta, los productos a obtener y las actividades a realizar para darle cumplimiento.

Paso 5.- Asignación de roles y responsabilidades

En la asignación de roles y responsabilidades no predominaron vínculos de confianza o parentesco entre los actores, sino la confianza en las capacidades técnicas y profesionales de cada actor para desempeñar la tarea, así como la experiencia adquirida anteriormente y la matriz de actores elaborada, que recoge los intereses de cada uno, recursos que pueden aportar, riesgos para el proyecto y rol que podrían desempeñar.

Como salida de la etapa II se construyó una matriz de marco lógico, contentiva del plan de cooperación aprobado. Dicha matriz sirvió de entrada para el despliegue de los procesos operativos durante la etapa III.

Etapa III.-Implementación de las soluciones de cooperación

Esta etapa, encargada de desplegar los procesos operativos que permiten implementar las soluciones de cooperación, dota de contenido a las relaciones entre los actores y materializa el momento de “Hacer” en el ciclo de gestión de la innovación, ratificado por las normas ISO 18091:2019 e ISO 56002.

Las acciones llevadas a cabo en los pasos seis, siete y ocho de esta etapa facilitaron la planificación, organización e implementación de proyectos de cooperación para la producción de carne de cerdo con destino al mercado local, contribuyendo a gestionar operativamente la estrategia de desarrollo municipal.

Paso 6. Elaboración y evaluación del proyecto de cooperación

En este paso, el equipo técnico elaboró la propuesta de proyectos, los que contienen las soluciones más viables del problema planteado desde el punto de vista técnico, organizativo, financiero y de los aspectos externos que influyen en ellas, así como la parte metodológica y las necesidades de financiamiento para su implementación.

Una vez elaborados los documentos técnicos de los proyectos, se procedió a su evaluación económico-financiera con la participación de profesores de la Universidad de Granma. Por otro lado, se obtuvieron los avales correspondientes de los organismos de la administración municipal y provincial, en tanto afecta productos del balance nacional, así como de la Delegación de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) en la provincia. Como salida de este paso se obtienen los documentos definitivos y sus resúmenes ejecutivos correspondientes que sirven de entrada para el próximo.

Paso 7. Aprobación del proyecto de cooperación

Este resultó un momento muy importante en que las autoridades administrativas del municipio ratificaron la validez de las soluciones ofrecidas desde la participación ciudadana para contribuir a implementar los objetivos de la producción de alimentos. Este paso ayudó a la administración municipal en la toma de decisiones para la orientación del financiamiento disponible hacia proyectos prioritarios que contribuyen a operacionalizar la estrategia de desarrollo.

Con el documento técnico validado por la asamblea de actores, la evaluación económico-financiera y los avales de los organismos correspondientes, se definieron como fuente de financiamiento a utilizar los fondos de la contribución territorial para el desarrollo local, con los presupuestos siguientes:

1. Alimento animal para la producción porcina en el municipio Río Cauto a partir de recursos locales. Presupuesto: 2404.71 miles de pesos.
2. Incremento de las capacidades de producción de carne de cerdo en el municipio Río Cauto a partir de los recursos locales. Presupuesto: 2895.66 miles de pesos.

Como salida de este paso se obtuvieron los documentos técnicos definitivos de los proyectos aprobados por las instancias correspondientes y listos para ser ejecutados.

Paso 8. Ejecución y operación del proyecto de cooperación

En este paso se realizaron las acciones operacionales que posibilitaron la creación de los productos intermedios y finales en la cadena productiva de la carne de cerdo para satisfacer las necesidades de la población como cliente principal, tal como recomienda la norma ISO 18091:2019 desde un enfoque de cliente/ciudadano.

Para la implementación de los proyectos aprobados se formalizaron los acuerdos de cooperación por medio de contratos entre proveedores-productores-clientes, la conformación del sistema de control interno a aplicar, las relaciones para el aprovisionamiento de los insumos y recursos necesarios, así como la ejecución propiamente dicha y el desarrollo de las actividades de capacitación pertinentes.

A partir de las dificultades de financiamiento presentadas para la ejecución y operación de los proyectos aprobados, los reajustes realizados por los actores implicados permitieron continuar las acciones de cooperación, aunque con alcance limitado, demostrando la viabilidad de la propuesta, en base a soluciones alternativas para operacionalizar la estrategia de desarrollo municipal.

Como salida de esta etapa se obtuvieron algunos bienes intermedios para asegurar la producción porcina como son los productos agrícolas y el pienso criollo para la alimentación animal, así como un volumen de carne de cerdo como producción principal para satisfacer las necesidades de la población local.

Etapa IV.- Evaluación de la gestión de las relaciones de cooperación

Como entrada de la etapa actúan los bienes y servicios u otros resultados generados, así como los proyectos aprobados que no han sido puestos en operación. En ella se desarrollaron las acciones de evaluación de la gestión de las relaciones de cooperación, tanto desde la perspectiva de proceso como de resultado, lo cual incluyó la definición de los indicadores a utilizar y la evaluación propiamente dicha de los beneficios de las relaciones de cooperación para los actores participantes y para la gestión municipal, tal como se muestra en los pasos nueve y diez.

Paso 9. Definición de indicadores de evaluación

Este paso constituyó un aporte importante que resolvió carencias mencionadas en la gestión operativa del desarrollo local al introducir indicadores para medir tanto la marcha del relacionamiento de los actores entre sí, como sus efectos en la creación de condiciones y capacidades locales para dar respuesta a los objetivos estratégicos del municipio.

Por medio del trabajo en grupo, en un primer momento se definieron los indicadores para evaluar la gestión de las relaciones de cooperación como proceso, que aparecen en el cuadro 2, referidos a la forma en que se expresa la dinámica interna de las relaciones entre los actores para resolver el problema común. Para ello se tuvo en cuenta el objetivo estratégico final y el objetivo específico a medir, a partir de lo cual se formuló cada indicador y la forma de cálculo respectiva.

Cuadro 2. Indicadores para evaluar la gestión de las relaciones de cooperación como proceso

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Forma de cálculo
Reflejar la dinámica interna de la gestión de las relaciones de cooperación	Caracterizar la consulta, negociación y concertación entre los actores locales	Se dispone de la información necesaria	Mediana de la frecuencia con que se cumple
		Se definen los objetivos según las prioridades comunes	
		Se presentan las alternativas disponibles	
	Caracterizar el proceso de toma de decisiones entre los actores locales	Las decisiones surgen de la discusión colectiva	
		Las soluciones aprobadas son mutuamente ventajosas	
		Se establecen los contratos para fijar las responsabilidades	
		Las responsabilidades asignadas se incorporan a los planes institucionales	

Fuente: Elaboración propia

Para la definición de los objetivos específicos se siguió, por un lado, los itinerarios de diálogo como mecanismos de participación ciudadana que van desde la consulta, negociación, concertación, toma de decisiones y construcción de acuerdos. Por otro lado, las formas de comportamiento de los actores que incluye el consentimiento, compromiso y acción colectiva.

Estos indicadores son factibles de medir de manera cualitativa a partir de la información obtenida de encuestas y entrevistas. Los indicadores de resultados se expresaron en las dimensiones eficiencia y eficacia de las relaciones de cooperación tanto para los actores participantes como para la gestión operativa del desarrollo local. Estas dimensiones están referidas a la manera en que las relaciones de cooperación contribuyen a la creación de capacidades para cumplir los objetivos trazados y su nivel de cumplimiento en términos de efectos logrados, tanto a una escala como a la otra, respectivamente, tal como se refleja en el cuadro 3.

Cuadro 3. Indicadores de eficiencia de las relaciones de cooperación para los actores

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Indicador	Forma de cálculo
Incrementar las capacidades para la producción de carne de cerdo en la entidad	Incrementar los recursos financieros, infraestructura e insumos para la producción porcina	1. Cantidad de recursos financieros para la producción porcina aportados por el proyecto de cooperación	Sumatoria del financiamiento recibido desde los proyectos para insumos, equipamiento e infraestructura para la producción porcina
		2. Área de instalaciones ociosas puestas en uso para la crianza porcina en la entidad	M ² de instalaciones ociosas puestas en explotación para la crianza porcina en la entidad

	Fomentar la producción de alimento animal	3. Cantidad de tierras ociosas puestas en uso para la producción de alimento animal	Sumatoria de las tierras ociosas destinadas a la producción de maíz, sorgo y yuca para alimento animal
	Capacitar a los productores vinculados a la producción porcina	4. Cantidad de actividades de capacitación realizadas por el proyecto de cooperación	Sumatoria de la cantidad de cursos, entrenamientos u otras formas de capacitación desarrolladas

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los indicadores, se procede a la evaluación de los beneficios de las relaciones de cooperación.

Paso 10. Evaluación de los beneficios de las relaciones de cooperación

Este paso tomó como elementos de entrada los indicadores definidos anteriormente y la información referente tanto a la marcha del proceso en sí como de los resultados obtenidos. Al no disponerse de la información estadística oportuna, la evaluación de la gestión de las relaciones de cooperación se realizó de manera cualitativa en correspondencia con la mediana de la frecuencia de la situación de cada indicador, expresado en una escala de nunca (1), poco frecuente (2), medianamente frecuente (3), frecuente (4) y muy frecuente (5), según la opinión de los directivos encuestados.

Para evaluar de manera general los beneficios de las relaciones de cooperación en las entidades, se calculó el Índice general de beneficios de la cooperación para las entidades (IGBCE), el que resultó igual a 3.42 de un máximo de cinco puntos, lo que reflejó un nivel ligeramente alto de beneficios del trabajo en cooperación para garantizar los recursos necesarios y crear las capacidades que aseguren los compromisos de sus respectivas entidades en la cadena productiva.

Sin embargo, al comparar sus índices respectivos de manera independiente (cuadro 4), se observó que esta situación no se comportó de la misma manera en todas las entidades y que la mayoría presenta nivel moderado o bajo, aunque el índice en sí mismo no explica las causas de este comportamiento.

Cuadro 4. Resumen comparativo de las entidades por el nivel de beneficios generales de las relaciones de cooperación.

Escala	Nivel del índice	Cantidad de entidades	%
$4.20 \geq \bar{X} \leq 5.00$	Muy alto	0	0.00
$3.40 \geq \bar{X} \leq 4.19$	Alto	7	18.42
$2.60 \geq \bar{X} \leq 3.39$	Moderado	15	39.47
$1.80 \geq \bar{X} \leq 2.59$	Bajo	14	36.84
$1.00 \geq \bar{X} \leq 1.79$	Muy bajo	2	5.26

Fuente: Encuesta aplicada

En relación a los beneficios de las relaciones de cooperación para la gestión operativa del desarrollo local, los indicadores de eficiencia mostraron resultados positivos (mediana cuatro) en el fortalecimiento de las capacidades productivas, principalmente en instalaciones para producir y en la cantidad de proyectos vinculados a este tipo de producción.

Conclusiones

El procedimiento ha tenido la utilidad de aportar insumos conceptuales y prácticos para que los gobiernos municipales y demás actores formulen de manera conjunta planes de cooperación local que contribuyan a articular la estrategia de desarrollo municipal con la estructura productiva del territorio.

Actuó como un mecanismo que contribuye al perfeccionamiento de la planificación en el territorio, ya que articula la planificación nacional y la intersectorial y empresarial a través de proyectos conjuntos de desarrollo local, como expresión de objetivos, intereses y necesidades comunes.

Al mismo tiempo, ha servido como instrumento para el monitoreo y evaluación sistemática de la gestión, a partir de los resultados obtenidos por empresas y el territorio, asociados a las relaciones de cooperación establecidas.

Referencias

- Arias, K., Retamal, K., & Ramos, C.,** 2019. "Cooperación inter-municipal en América Latina: estado del arte y desafíos futuros de la investigación". *Revista de Administração Pública*, 53(3), 575-591. [12 de abril 2023]. DOI:10.1590/0034-761220180042
- Báez, A., Hernández, C., & Carrasco, M.** (2019). "Red local de gestión universitaria de conocimiento e innovación y desarrollo agropecuario local". *Ciencia e Investigación ENERO - MARZO 2019*, PP. 21 - 28, 4(1), 21-28. [12 de abril 2023]. DOI:10.5281/zenodo.3240573
- Banco Central de Cuba,** 2021. Resolución 147/2021 Procedimiento bancario para la gestión del financiamiento de los proyectos de desarrollo local. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba. [12 de abril 2023]. Recuperado de: www.gacetaoficial.gob.cu
- Borrero, O., González, I. M., & León, I. A.,** 2015. "Procedimiento para orientar la estrategia empresarial al desarrollo local". *Retos de la Dirección*, 8(2). [12 de abril 2023]. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552022000200131&lng=es&tlng=es.
- Consejo de Estado,** 2021. Decreto-Ley 34 Del Sistema Empresarial Estatal Cubano. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Ordinaria (51), 1501. <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Consejo de Ministros,** 2021. Decreto 33 Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ordinaria, Marzo 2021. <http://www.gacetaoficial.gob.cu>

- Cordero, J.**, 2018. “El gobierno municipal ¿Promotor del desarrollo local? El caso del municipio semiurbano de Cd. Ixtepec, Oaxaca”. *Estudios Sociales*, 28(52). [12 de abril 2023]. Recuperado de: <https://doi.org/10.24836/es.v28i52.575>.
- Díaz-Canel Bermúdez, M., & Fernández González, A.**, 2020. “Gestión de gobierno, educación superior, ciencia, innovación y desarrollo local”. *Retos de la Dirección*, 14(2), 5-32. [12 de abril 2023]. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552020000200005&lng=es&tlng=es
- Farinós, J.**, 2016. *Planificación territorial y desarrollo local y su relación con las nuevas formas de gobernanza territorial asociadas: un renovado espacio de aplicación profesional. La visión territorial y sostenible del desarrollo local: una perspectiva multidisciplinar*, 67.
- Farinós, J., Monteserín, O., & Escribano, J.**, 2018. “Cooperación Territorial y Desarrollo: una mirada desde la escala transregional y de los espacios metropolitanos, rurales y turísticos”. *Revista Redes*, 23(3), 35-65. [12 de abril 2023]. DOI: 10.17058/redes.v23i3.12219
- Galaso, P., & Kovářík, J.**, 2018. *Collaboration networks and innovation: How to define network boundaries*. [12 de abril 2023]. Recuperado de: www.mpra.ub.uni-muenchen.de/85108/
- González, I.**, 2018. “El monitoreo y evaluación de las estrategias de desarrollo local: sus requerimientos metodológicos e informativos”. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, vol. 146, núm. 1-2, enero-diciembre, 2011, pp. 78-96 (impresa). Universidad de La Habana, La Habana, Cuba
- González, R., Trujillo, G., Hernández, Y., Martínez, F., & Gonzáles, O.**, 2021. *Sistema de gestión de encadenamientos productivos locales*. In A. Guzón C & J. Olivera R (Eds.), *Diversas miradas al Desarrollo Local en Cuba* (pp. 145-166). La Habana: Editorial Academia.
- Guzón C, A., & Olivera R, J.** (Eds.), 2021. *Diversas miradas al Desarrollo Local en Cuba*. La Habana: Editorial Academia.
- Madruga, A.**, 2015. *Aglomeraciones productivas como base para los sistemas productivos locales*. [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas/No publicada]. Repositorio Universidad de Camagüey].
- MEP**, 2020a. *Cuba y su desafío económico y social. Síntesis de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19*. Tabloide Especial.
- MEP**, 2021. *Resolución 29. Bases Generales de la Organización del Sistema de Trabajo para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial*. La Habana, Cuba.
- MFP**, 2021. *Resolución 114/2021 Procedimiento para el financiamiento presupuestario del desarrollo territorial y el tratamiento tributario, financiero, de precios y contable aplicables a los proyectos de desarrollo local*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba. [12 de abril 2023]. Recuperado de: www.gacetaoficial.gob.cu

- Miranda, T., Machado, H., Lezcano, J. C., Suset, A., Oropesa, K., Tirado, F. D., Montejo, I. L.,** 2019. "Aprendizajes en el proceso de gestión del desarrollo local en un municipio matancero". *Pastos y Forrajes*, 42(1), 73-80. [12 de abril 2023]. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03942019000100073
- Núñez, J., & Alcázar, A.,** 2018. *La educación superior como agente del desarrollo local. Experiencias, avances, obstáculos.* La Habana: Félix Varela.
- PNUD,** 2021. *Resumen Ejecutivo. Gobernabilidad efectiva en tiempos de incertidumbre: Innovaciones en gobernabilidad local en América Latina y el Caribe.* Retrieved from www.latinamerica.undp.org
- Porchini, R., Villalpando, P., & Blanco, M.,** 2017. "Propuesta teórica de factores que impulsan la colaboración interempresarial en la etapa de la conformación de los Clusters". *Innovaciones de negocios*, 7(13), 139-155. [12 de abril 2023]. Recuperado de: www
- Prashantham, S., & Birkinshaw, J.,** 2020. MNE-SME cooperation: An integrative framework. *Journal of International Business Studies*, 51(7), 1161-1175.
- Rojas, M.,** 2018. "La planificación del desarrollo en Latinoamérica y su aplicación en el Ecuador". *Revista AUC*(38), 43-49. [10 de noviembre 2022]. DOI: <https://doi.org/10.29105/rinn7.13-7>
- Rodriguez, A., Galaso, P., Argumedo, P., Goinheix, S., Martínez, C., Masi, F., Servín, B.,** 2019. *Desarrollo económico regional, especializaciones productivas y cooperación empresarial: un estudio comparado de Chile, El Salvador, Paraguay y Uruguay.* Serie Documentos de Trabajo; 02/19.
- Scheid, A. H.,** 2019. *Gobernanza y planificación territorial en las áreas metropolitanas: Análisis comparado de las experiencias recientes en Alemania y de su interés para la práctica en España (Vol. 18):* Universitat de València.
- Vázquez, M., Silva, M., & Liquidano, M.,** 2016. "Perspectiva de las competencias emprendedoras y la cooperación interempresarial en empresas del sector lácteo". *Revista OIKOS*, año 20(41), 69 - 87. [10 de noviembre 2022]. Recuperado de: <http://ediciones.ucsh.cl/ojs/index.php/Oikos/article/view/95310.29344/07184670.41.953>
- Villar, A., & Mendes, A. (Eds.),** 2020. *La universidad latinoamericana en los procesos de desarrollo local. Experiencias y aprendizajes.* México: Universidad Nacional de Quilmes.