

## OPERATORIA INTERNA DE LAS RELACIONES DE COOPERACIÓN LOCAL. EL CASO CUBANO

INTERNAL OPERATIONS OF LOCAL COOPERATION RELATIONS.  
THE CUBAN CASE

AUTORES:

GUALBERTO TRUJILLO MÉNDEZ<sup>ω</sup>.

RAMÓN GONZÁLEZ FONTES<sup>σ</sup>.

EVERTO AGUILAR MANSO<sup>τ</sup>.

### ▪ RESUMEN:

El artículo se plantea la pregunta de cómo gestionar la cooperación local desde la operatoria interna de las relaciones interactorales como proceso en sí y como resultado factible de medir, para contribuir a la articulación entre los objetivos estratégicos del gobierno y el sistema productivo local en los municipios cubanos y lograr mayor eficiencia y beneficio colectivo. A partir de la revisión de la evidencia empírica internacional y nacional se establecen los mecanismos de cooperación y los tipos de cooperación como las dimensiones de la cooperación local como proceso, reflejando la medida de sus resultados a partir de los efectos e impactos en los indicadores empresariales y del municipio, medidos en indicadores de objetivo, de eficiencia y de eficacia. Se evidencia su pertinencia para el contexto cubano.

- **PALABRAS CLAVE:** Gestión del desarrollo local; Cooperación local; Mecanismo de cooperación local; Resultados de la cooperación.
- Código JEL: P41, R11, R58

---

<sup>ω</sup> MSc. Gualberto Trujillo Méndez. Universidad de Granma, Cuba. [gtrujillom@udg.co.cu](mailto:gtrujillom@udg.co.cu)

<sup>σ</sup> Dr. C. Ramón González Fontes. Universidad de Camagüey, Cuba.

[ramón.gonzalez@reduc.edu.cu](mailto:ramón.gonzalez@reduc.edu.cu)

<sup>τ</sup> MSc. Everto Aguilar Manso Universidad de Granma, Cuba.

[Evertoaquilarmanso@gmail.com](mailto:Evertoaquilarmanso@gmail.com)

▪ **ABSTRACT:**

The article raises the question of how to manage local cooperation from the internal operation of interactoral relations as a process in itself and as a feasible result to measure, to contribute to the articulation between the strategic objectives of the government and the local productive system in the municipalities. Cubans and achieve greater efficiency and collective benefit. Based on the review of international and national empirical evidence, cooperation mechanisms and types of cooperation are established as the dimensions of local cooperation as a process, reflecting the measurement of its results from the effects and impacts on business indicators and the municipality, measured in objective, efficiency and effectiveness indicators. Its relevance to the Cuban context is evident.

**KEYWORDS:** Local cooperation; Inter-company cooperation mechanisms; cooperation results.

**CLASIFICACIÓN JEL:** P41, R11, R58.

▪ **Recepción:** 03/06/2021

**Aceptación:** 14/08/2021

## INTRODUCCIÓN

La incorporación de la variable territorio a la gestión del desarrollo local implica su enfoque como un sistema de relaciones que persigue una mejor utilización de los recursos de su potencial de desarrollo y capacidades en función del bienestar y progreso (Alburquerque, 1997; González, 2007; Lage, 2015; León, 2013; Richardson, 1978). Esta concepción ha sido reconocida también en la teoría y la política para el desarrollo local<sup>1</sup> que se ha venido construyendo en Cuba en los últimos tiempos (González, 2007; León, 2013; Lage, 2015).

Este enfoque ha tenido su reflejo práctico en diferentes concepciones desarrolladas y acciones implementadas en el país, entre las que destacan las experiencias del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) del PNUD, aplicado entre los años 2000 y 2010; la Red Nacional de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID) del Ministerio de Educación Superior (MES), a partir del año 2006; los Planes Generales de Ordenamiento Territorial y Urbano y los Planes de Desarrollo Integral Territorial (PDI), del Instituto de Planificación Física (IPF), desde el 2012, entre otras.

Sin embargo, ha faltado la necesaria articulación de actores y acciones a nivel local que ha limitado los resultados en su implementación (González, 2015), reflejado en la insatisfacción de las necesidades del crecimiento y desarrollo de los territorios y de las comunidades locales cubanas.

---

<sup>1</sup> Los autores asumen al municipio como lo local por ser este según la Constitución de la República de Cuba “la sociedad local, (...), que constituye la unidad político – administrativa primaria y fundamental de la organización nacional” (ANPP, 2019) y es el nivel primario del sistema de planificación nacional.

La nueva constitución de la República de Cuba reconoce al municipio como instancia fundamental de gobierno y le asigna un papel primordial al aprovechamiento de su potencial y del sistema organizativo-institucional local en la gestión del desarrollo (ANPP, 2019). En el mandato constitucional se trazan las pautas para la Estrategia y la Política Nacional para el Desarrollo Territorial que ha definido el Ministerio de Economía y Planificación (MEP, 2020b) y que han sido ratificadas por el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2021a, 2021b) y reflejada en el marco normativo establecido por el Decreto 33 Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial (Consejo de Ministros, 2021a).

Entre las prioridades de la política para el desarrollo territorial, el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) se propone alcanzar mayores niveles de producción y eficiencia, sobre todo en la producción de alimentos para la seguridad y soberanía alimentaria local. Para ello los territorios se deben apoyar en la ciencia e innovación tecnológica, la introducción de nuevos métodos de gestión y la utilización de los factores productivos locales, a partir de la conformación de encadenamientos productivos con un enfoque territorial (MEP, 2020b).

Sin embargo, sus estructuras organizativas, cultura de gestión y sistemas institucionales aun responden a un enfoque tradicional del desarrollo local basado en factores productivos y no a entornos innovadores en que las relaciones entre los actores y agentes resultan cada vez más decisivos (Báez, Hernández & Carrasco 2019).

En esta desarticulación gobierno-empresa han estado influyendo los problemas estructurales y la insuficiente preparación y espacios de convergencia y concertación entre los actores públicos y privados (Miranda, Machado, Lezcano, Suset, Oropesa, Tirado y Montejo, 2019).

Como consecuencia, se hace resistente la desarticulación entre la dirección estratégica del desarrollo local y el sistema productivo territorial cuyos objetivos, intereses económicos, dinámica y estructura no siempre se corresponden ni responden a un diseño estratégico del desarrollo local único. Esto en la práctica se traduce en una falta de capacidad local para implementar adecuadamente el mandato político-institucional nacional establecido, que dificulta la gestión del desarrollo local (Consejo de Ministros, 2021a).

Como resultado, la aplicación práctica de estos conceptos y de las decisiones de política para el desarrollo territorial en los municipios cubanos está chocando con una carencia teórica importante. Desde el punto de vista teórico, se requiere fundamentar la operatoria interna de las relaciones de cooperación local para poder gestionarlas como elemento de articulación entre la gestión estratégica municipal y la gestión de los sistemas productivos locales, hacia lo cual se dirige el propósito del presente trabajo.

La exposición se organiza en cuatro secciones que incluyen la metodología empleada para el estudio bibliográfico que posibilitó el fundamento teórico de las relaciones de cooperación local y su medición como objeto de investigación; la presentación y discusión de los resultados obtenidos, que incluye la revisión de los diferentes enfoques sobre la cooperación y su operatoria interna, así como estudios asociados a los factores condicionantes y la propuesta teórica concebida para el caso cubano; por último, las conclusiones principales del estudio.

#### ■ **METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de la investigación se realizó una revisión en la bibliografía internacional y nacional sobre los diferentes enfoques teóricos existentes acerca de la cooperación, sus factores determinantes, objetivos y las principales dimensiones e indicadores para medir y gestionar la relación misma

entre actores, tanto como proceso, como resultado, siguiendo el modelo teórico concebido previamente.

Especial atención se prestó a los estudios de la cooperación realizados en el contexto cubano y a la búsqueda de su relación con el desarrollo local, a la luz de la nueva política para el desarrollo territorial en Cuba (MEP, 2020b; Consejo de Ministros, 2021) con el propósito de fundamentar las principales dimensiones de la cooperación local como elemento articulador de la estrategia de desarrollo local y el sistema productivo territorial.

### **Las relaciones de cooperación local como objeto de estudio en la gestión del desarrollo local.**

En el proceso de cooperación en general se va conformando una forma especial de relación de producción que son las relaciones de cooperación, entendidas como las relaciones que se establecen entre las personas, de una o varias organizaciones, en un mismo proceso de producción o servicio o en procesos diferentes pero interconectados entre sí para la producción y comercialización conjunta de productos y servicios en beneficio mutuo, sobre la base de la complementariedad y la reciprocidad.

Para su análisis es necesario diferenciar la cooperación del trabajo de la cooperación de la producción, las cuales guardan una relación muy estrecha entre sí, constituyendo la primera la base sobre la que descansa la segunda.

La cooperación del trabajo es una forma de trabajo social, en la cual una cantidad cada vez mayor de personas trabaja en interrelación de unos con otros en el mismo o en diferentes procesos de producción interrelacionados entre sí.

La cooperación de la producción, por su parte, es entendida como la forma de vínculos productivos de los productores especializados, los cuales

participan de manera conjunta en la elaboración y comercialización de los productos, aunque mantienen su independencia económica.

Algunos autores (Casani, 1996; Escribá & Menguzzato, 1999; Menguzzato, 1992, 1995) citados por Briones y Laborda (2008) la entienden como: “un acuerdo o alianza entre organizaciones, en el que se preserva la independencia jurídica de las partes, no existiendo tampoco una relación de subordinación entre ellas; en el que optan por coordinar sus interdependencias mediante la puesta en común de actividades, recursos y/o capacidades con el propósito de lograr uno o varios objetivos determinados, considerando relevante la satisfacción de las necesidades de cada uno de los socios del acuerdo” (Briones & Labororda, 2008), p. 60-61.

Por su parte (Mitzi Vázquez, Silva, & Liquidano, 2016a), destacan como relevantes la actuación en los marcos de un acuerdo común y el compartir un mismo proceso de generación de valor.

Hay que notar que frecuentemente son utilizados en la bibliografía de manera indistinta los términos cooperación y colaboración para referirse al mismo fenómeno cuando en realidad reflejan fenómenos diferentes. La colaboración presupone la ayuda unilateral de un sujeto a otro sin esperar nada a cambio, mientras que la cooperación implica la contraprestación y ayuda en beneficio mutuo y en este sentido es que se trabaja en esta investigación.

Para Farinós y colaboradores (2018) “la cooperación no se configura ni como una competencia (como la coordinación) ni como un deber (como la colaboración), sino como una forma de relación (relaciones de cooperación) que van surgiendo y construyendo de forma iterativa en el ejercicio de las respectivas competencias entre las distintos cuerpos, administraciones y actores territoriales; según las necesidades y a través de redes y fórmulas a

diferentes niveles y temáticas (de ahí su relativa novedad) (...) (Farinós, Monteseirín, & Escribano, 2018), p.38.

A nivel local, la ruptura del enfoque vertical y sectorial de la cooperación interempresarial en los sistemas productivos teóricamente requiere analizarla desde la dialéctica de la unidad contradictoria de los enfoques territorial y de cadena de valor en dos ejes principales que abarcan tanto lo funcional como lo espacial (Luna y Santos, 2006).

Esta unidad condiciona una articulación interna y otra externa que facilita el despliegue de los mecanismos de cooperación local tanto entre los elementos que lo conforman en lo sectorial como con la estructura productiva territorial y sus instituciones, en lo horizontal, desempeñando un rol importante en ello no solo el sector empresarial y de servicios, sino también el gobierno municipal como único ente con capacidad real para articular los intereses sectoriales con los territoriales a nivel local.

El estudio de la cooperación con un enfoque de cadena de valor presupone identificar, caracterizar y construir las acciones, actividades e interrelaciones necesarias de las operaciones sucesivas entre los actores que intervienen en el proceso de creación de valor en cada eslabón y a lo largo de toda la cadena productiva (Suárez et al., 2016).

Desde el punto de vista funcional los procesos y relaciones de cooperación hacia el interior de los encadenamientos productivos están condicionados por las particularidades del proceso tecnológico específico de que se trate. Ello propicia el flujo de mano de obra, recursos, información, conocimientos y tecnologías hacia el interior de cada subproceso y entre cada uno de ellos, en correspondencia con la especialización productiva presente y la naturaleza de las operaciones particulares que exige el proceso único de agregación de valor a lo largo de toda la cadena (Porter, 1982).



Las especificidades de estos flujos tecnológicos condicionan una determinada estructura funcional y sistemas de producción y gestión que constituyen el vehículo sobre el cual se mueven los diferentes tipos de cooperación. Como resultado de esta cooperación se crea un producto o servicio social, fruto del trabajo social, en un proceso que requiere ser direccionado, ejecutado y regulado socialmente como parte del proceso de planificación territorial, para lo cual no siempre son insuficientes los mecanismos del mercado como forma de regulación social única.

Sin embargo, para conectar de manera efectiva el tejido productivo local a los objetivos de la estrategia de desarrollo municipal es indispensable además conocer, construir e implementar la cooperación horizontal entre los diferentes actores y sectores del territorio o entre territorios y es aquí donde radica una de las mayores complejidades de este proceso (Natera, 2005; A. Vázquez, 1999).

Desde una perspectiva general, el fenómeno de la cooperación local se caracteriza 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 (Arias, Retamal, & Ramos, 2019) para obtener beneficios y eficacia colectiva.

Para los municipios, y sobre todo para los que carecen de un potencial productivo desarrollado o de fuentes de financiamiento adecuadas, la cooperación local tiene la gran ventaja de incorporar a las pequeñas, medianas y microempresas a la órbita de la reproducción local, aprovechando además todo el capital social creado, su acervo cultural y las tradiciones locales factibles de valorizar en provecho colectivo.

## ■ **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En la bibliografía internacional existen diferentes enfoques teóricos acerca de la cooperación y los factores que la propician en la órbita común del proceso de reproducción del capital, como necesidad de adaptación a las exigencias del mercado y para enfrentar los retos y consecuencias de la globalización y la competitividad internacionales que condicionan nuevas políticas de articulación (Capó, Martínez, Vallet, & Expósito, 2011; CEPAL, 2005) .

En la mayoría de esos estudios se enfoca la cooperación vinculada a las relaciones interempresariales, principalmente de pequeñas y medianas empresas. A pesar de algunos esfuerzos dispersos, no abundan muchos estudios de la gestión de la cooperación y sus efectos sobre el desarrollo local y su modo de implementación, lo que continúa siendo una carencia teórica importante (Michalus, 2011).

Un antecedente de este enfoque es el aplicado al desarrollo de los territorios rurales en España, identificado como iniciativa o programa LEADER (*Liaisons Entre Actions de Développement de l'Economie Rural*), en 1991 (Esparcia, 2012; Farinós, 2016). La misma intenta superar las concepciones sectoriales del desarrollo rural en los territorios a partir de la construcción de nuevas interrelaciones entre los actores públicos y privados y una combinación más eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros en los marcos de procesos más democráticos para la toma de decisiones.

Esta experiencia concibe como uno de sus pilares la movilización de la iniciativa privada relegando el papel del sector público y del Estado como actor coordinador y regulador importante.

En el caso de América Latina, Arias, Retamal y Ramos (2019) realizan una sistematización de las principales concepciones recogidas en revistas de alto impacto que incluyó una revisión sistemática y el análisis de contenido de

47 artículos publicados entre 2005 y 2016 en revistas indexadas en WOS, Scopus y LatinIndex sobre el proceso de cooperación y concluye que “se puede organizar bajo tres perspectivas: a) como una decisión del agente; b) como un modelo organizacional o; c) como un arreglo institucional, aunque prestando menos atención a los determinantes de la cooperación como modelo organizacional o arreglo institucional. Estas brechas constituyen nuevos caminos de exploración para la región” (Arias et al., 2019).

En los estudios europeos y de América Latina sobre los factores que propician la cooperación consultados por los autores sobresalen trabajos de España, México, Brasil, Chile, Argentina, Uruguay, Venezuela, entre otros.

La mayoría de estos estudios tienen un enfoque causal y ponen el énfasis principal en los factores que favorecen o impiden las relaciones de cooperación interorganizacionales sobre todo en pequeñas y medianas empresas y que deben ser objeto de gestión y atención por ellas para mejorar su competitividad ante los retos señalados.

También se encontraron en otros autores indicadores relacionados con la estructura organizativa de la empresa (tamaño, características de los actores, relaciones que mantienen) y los factores socioculturales (Herrera, 2017), así como la formalización de la estructura y la descentralización (Marín & Losada, 2015).

En el caso de Cuba algunos autores destacan la persistente desarticulación entre los actores de los sistemas productivos locales y estudian los factores causales factibles de gestionar para generar encadenamientos productivos, donde destacan entre ellos la cooperación y creación de cadenas de valor, sin constituir ésta un objeto de investigación específico para ellos (Ana Madruga, 2014; Ana Madruga, 2015; Ana Madruga & Gonzáles, 2011).

Madruga (2015) pone el énfasis en los factores causales de la falta de relaciones entre empresas de una aglomeración productiva (“vacíos relacionales”) y no aborda el funcionamiento de las relaciones en sí mismas ni se propone “cuantificar la cooperación” (Madruga, 2015, p.57), ni las implicaciones locales de su gestión desde el gobierno local, vinculada al logro de los objetivos estratégicos del municipio, aspectos estos en que continúa existiendo un vacío teórico importante en el caso cubano.

Miranda (2019) documenta experiencias sobre resultados favorables en la gestión operativa del desarrollo local utilizando indicadores relacionados con la solución de problemas productivos, la implementación de tecnologías y buenas prácticas, la capacitación, el incremento del empleo y la diversificación productiva, no asociados directamente al impacto de las relaciones de cooperación local en sí mismas (Miranda et al., 2019a).

Sin embargo, en las relaciones de cooperación los elementos principales que caracterizan su estructuración y funcionamiento como red son los actores que participan y las relaciones propiamente dichas que se establecen entre ellos.

Para la presente investigación, resultan relevantes los estudios relacionados con la operatoria (funcionamiento) del proceso de cooperación, más que sobre los factores causales, dadas las diversidades de autonomía, intereses, objetivos, motivaciones de los diferentes sectores y formas de gestión económica que conviven en la economía territorial que no permiten llegar a un acuerdo común por el método de ordeno y mando y requieren la participación y la decisión colectivas.

### **Algunos enfoque sobre la operatoria de las relaciones de cooperación.**

En lo concerniente a las relaciones mismas, destaca en la literatura el estudio de indicadores tales como el mecanismo de cooperación empresarial

que se emplee (Briones & Labororda, 2008; Mitzi Vázquez et al., 2016a); el mecanismo de integración (Coordinación entre actores heterogéneos y manejo de conflictos), el mecanismos de coordinación e integración (Carballo, Carballo, & Yera, 2019); el flujo de información y comunicación (La función de traducción) (Easterby-Smith, Lyles, & Tsang, 2008); el mecanismo de obligación (La participación, la vigilancia multilateral y la presión de los pares) (Albornoz & Alfaraz, 2006).

El proceso de negociación necesita, según Albornoz y Alfaraz (2006), de dos subprocesos internos: la traducción y la deliberación. La función de traducción implica, de un lado, que los participantes traduzcan sus diferentes intereses, necesidades, normas, esquemas organizativos, etc. a un lenguaje común y, del otro, la transformación de los conocimientos e información disponibles en conocimientos relevantes, productos y procesos útiles de uso común contextualizados a las necesidades de la cadena productiva y del territorio específico. La deliberación, por su parte, “es entendida como la construcción de consensos y la redefinición de objetivos y criterios de interacción, a través de la discusión de argumentos”, p.24.

Por su parte Arias et al. (2019) abordan la decisión de cooperar, las estrategias de comportamiento de los actores en la cooperación y los efectos y consecuencias de la cooperación, aunque aplicado a la cooperación intermunicipal.

“Tal vez lo más importante es que la participación de las partes interesadas contribuye a llegar a soluciones de compromiso, gestionar conflictos y crear alianzas y sinergias, todas ellas esenciales para la transformación hacia la sostenibilidad” (CEPAL, 2018, p.8).

En lo referente a los objetivos con que se desarrolla la cooperación en las alianzas urbano-rurales y que van modelando su tipología, la OCDE (2011)

subraya cinco campos clave: el intercambio de servicios y bienes públicos, de bienes de consumo, de recursos financieros, la mejora del acceso a las infraestructuras de conexión entre ambas áreas (transporte, instalaciones, TIC...) y de la movilidad (OCDE/Eurostat, 2011). También se destaca la prestación de servicios ecológicos (Copus, 2012).

Las relaciones de cooperación persiguen determinados objetivos específicos o una combinación de ellos que van configurando el contenido en que se materializan las mismas como elemento articulador, destacando los aportes relacionados con la medición de la cooperación utilizando la tipología o ámbitos de los acuerdos de cooperación (Martín & Septiem, 2013; Rodríguez et al., 2019; Mitzi Vázquez et al., 2016a; Mitzi Vázquez, Silva, & Liquidano, 2016b), (Miranda et al., 2019b).

Un aspecto importante aquí es la colaboración tecno-científica y productiva universidad-empresa en función del desarrollo local (Morales & García, 2020; J. Núñez & Alcázar, 2018; Torres, González, Pérez, & Rivero, 2019), lo que ha tenido su colofón en el caso de Cuba en los procesos llevados a cabo entre la empresa de la industria biofarmacéutica BioCubaFarma y la Universidad de la Habana (Peláez, 2020), aunque se abren nuevos espacios entre el resto del sistema empresarial y otros centros productores de conocimientos en otras provincias, amparados en las disposiciones de la nueva política de ciencia e innovación tecnológica aprobada en el año (CITMA, 2019).

En el caso del municipio Perico en la provincia de Matanzas, a partir de la creación de los Sistemas de Innovación Local se promueve las interacciones entre el conjunto de organizaciones e instituciones a escala local por medio de la creación de la Plataforma Multiactoral de Gestión (Miranda et al., 2019a; Miranda et al., 2019b). Además son notables para el caso cubano

experiencias en la provincia de Santi Spíritus, relacionadas con el Proyecto Yaguajay (Boffill, Pérez & Sosa, 2012; Lage, 2015), en Pinar del Río (Lazo, 2007; Paez, 2019) y la provincia de Camagüey, entre las más sobresalientes.

En la documentación de la experiencia del municipio Yaguajay, Boffill y colaboradores (2012) utilizan, entre otros, indicadores seleccionados de gestión del conocimiento útiles a esta investigación.

Además del ámbito de ciencia, tecnología e innovación, las relaciones de cooperación se pueden presentar por medio de acuerdos de cooperación para producir, para el mercado o para administrar (Mitzi Vázquez et al., 2016a).

En cuanto a las experiencias desarrolladas en la provincia Granma, se encontraron estudios relacionados con la orientación de las estrategias de las grandes empresas al desarrollo local (Borrero, 2015), así como los asociados al desarrollo e implementación del sistema de gestión de cadenas productivas territoriales, en los marcos del proyecto “Los sistemas productivos locales”, que se desarrolló en las provincias Camagüey, Granma y Santiago de Cuba, bajo la coordinación de la Universidad de Camagüey de utilidad para el sustento teórico-metodológico de la presente investigación (Trujillo & González, 2019).

### **El enfoque de resultados en las relaciones de cooperación**

Otro de los elementos importantes a tener en cuenta en la operatoria de las relaciones de cooperación son los resultados que se esperan alcanzar con las alianzas. En la bibliografía consultada el mismo se vincula más a la búsqueda de la competitividad empresarial y sus factores asociados y menos al desarrollo local sostenible como ha señalado Michalus (2011). Este último autor realiza importante contribución en este sentido, vinculada a las redes de

cooperación de PyMES en Argentina y establece el índice global de beneficio de la cooperación como una de las medidas de sus resultados.

Resultan muy pertinentes los estudios relacionados con la medición de los efectos y consecuencias de la cooperación (Arias et al., 2019; Michalus, 2011), lo mismo de acuerdos cooperativos más simples que de redes interempresariales, aunque asociados también más a la gestión empresarial, sobre todo de pequeñas y medianas empresas, y menos a su impacto en el desarrollo local. En estas cuestiones se evidencia una brecha de investigación en esta región y en Cuba.

Según estos autores, en la sistematización que realizan sobre la cooperación en Latinoamérica, los resultados de la cooperación se asumen con diferentes denominaciones y están relacionados principalmente con tres ejes evaluativos principales: la eficiencia, eficacia y cumplimiento de objetivos. Otros autores evalúan logros e impactos (Rodríguez et al., 2019); y la interacción con la ciudadanía (legitimidad y participación ciudadana) (García, 2019), con más abundancia de trabajos relacionados con la eficiencia y la eficacia de los acuerdos colaborativos.

### **Operatoria para la gestión local de las relaciones de cooperación en el contexto cubano.**

En las condiciones de Cuba, el fomento de las relaciones de cooperación local a partir de los vínculos interactorales, intersectoriales y multinivel, deja de ser una alternativa más y se convierte en un instrumento imprescindible que se ha convertido en objeto de política estatal. Ello obedece a la necesidad de cambiar los patrones de acumulación local prevaletentes para reducir la incertidumbre en los suministros y asegurar condiciones de producción y comercialización que contribuyan a la seguridad alimentaria nacional y local y a la soberanía tecnológica.



El estudio de la cooperación y su impacto en el desarrollo local constituyen elementos esenciales para la aplicación de la política para el desarrollo territorial, aprobada por el gobierno cubano (MEP, 2020b), que continúan siendo vacíos importantes para la gestión del desarrollo local en Cuba, a pesar de experiencias aisladas.

La interpretación de las evidencias empíricas internacionales y su posible validez para Cuba requiere tener en cuenta los principales cambios estructurales, funcionales e institucionales que han sucedido en el país en los últimos tiempos asociados al proceso de actualización del modelo económico y social cubano.

Estos cambios no sólo condicionan la transformación del sistema productivo territorial, sino que también presuponen un proceso de ajuste del sistema institucional que, a la vez que crea un ambiente favorable para la gestión municipal, impone importantes retos para el despliegue de las diferentes estrategias de desarrollo local, atemperados también a las nuevas realidades sociales.

Así, en el contexto tecno-económico, estructural, se reafirma la necesidad de un cambio tecnológico, con un nuevo papel de la ciencia y la innovación tecnológica como agente de cambio, así como cambios en las pautas y el modo institucional de ordenar la vida económica y social del país, entre los que sobresalen:

La diferenciación de las funciones estatales y empresariales, con la transferencia al sistema empresarial de los derechos de gestión de la propiedad, la creación de grupos corporativos nacionales como las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) y la transformación del modo de funcionamiento de la empresa estatal socialista;

- Ampliación de las relaciones de mercado en la economía como mecanismo de regulación social, con una mayor heterogeneidad de actores participando en la vida socioeconómica del país;
- Perfeccionamiento del enfoque estratégico integral de la planificación, tanto a nivel nacional como local, que abarque a todos los sectores y formas de gestión de la economía y que articule el sistema de relaciones y los mecanismos de regulación con los instrumentos del mercado, orientado hacia los objetivos de desarrollo económico y social hasta el 2030 a partir de ejes y sectores estratégicos prioritarios.
- Aplicación de un enfoque territorial y de cadena de valor en la organización de la producción local, superando el enfoque sectorial prevaleciente.
- Nuevas pautas en el ordenamiento monetario y cambiario nacional, así como en el funcionamiento del sistema empresarial y de los ingresos de la población (Tarea Ordenamiento).

El contexto político-institucional, por su parte, ha estado marcado por la aprobación de la nueva Constitución de la República (ANPP, 2019) que prevé una mayor descentralización del Estado y el incremento del papel de la escala municipal en la gestión del desarrollo local y en la formación de presupuestos, confiriendo una mayor autonomía a los territorios.

En el contexto social, se orientan el desarrollo y nuevas funciones de las organizaciones de la sociedad civil por medio de nuevos mecanismos de participación ciudadana en los procesos socioeconómicos que condicionan nuevas agendas de los gobiernos municipales.

Para ello se actualizan los procedimientos de gestión municipal ante las nuevas demandas, tanto en lo social como en la cuestión productiva, más allá de los servicios sociales básicos que el gobierno está llamado a garantizar,

con el ánimo de fortalecer el papel del Consejo de la Administración Municipal (CAM) y activar la participación de la población y los productores en la gestión del desarrollo local.

A partir de diferentes estudios realizados sobre el desarrollo local en Universidades y centros de investigación, se ha establecido por el presidente de la República los conceptos principales que deben regir el modelo de gestión del desarrollo local, entre los que se destacan: Estimular la producción para satisfacer las necesidades alimentarias de toda la población; evitar los monopolios; considerar al productor como actor fundamental; lograr equilibrio entre los procesos de centralización, descentralización y planificación; y articular actores, estatales y no estatales, incluidos los productores privados (Consejo de Ministros, 2021).

Estos cambios van modelando las particularidades de la cooperación local que es entendida aquí como 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 para crear productos y servicios de beneficio común que necesita el territorio, bajo la coordinación del gobierno municipal.

Se introduce aquí un elemento muy importante para el contexto cubano que es el papel coordinador del gobierno municipal en la planificación, organización y ejecución de la cooperación local que la convierte no solo en un instrumento para la transformación productiva local, sino que además constituye objeto de política económica, lo que reafirma el papel del gobierno local como fuerza de innovación socio-institucional.

A partir de la evidencia empírica nacional e internacional estudiada, se asume un modelo teórico que propone gestionar desde el gobierno local los mecanismos y tipos de cooperación local como dimensiones que propician la

transformación productiva por medio de los encadenamientos productivos y la innovación local para crear los productos y servicios que contribuyen a los resultados de las dimensiones político-institucional y económico-financiera del desarrollo local.

El término Mecanismo, según el Diccionario Básico Escolar del Centro de Lingüística Aplicada (Miyares, 2014), se refiere a 1) Sistema de piezas que, con movimientos apropiados, realiza cierta función, y 2) Manera en que se produce una actividad.

Asociando esta definición al proceso de gestión de la cooperación local, el mecanismo de cooperación trata del conjunto de procesos y subprocesos que propician el establecimiento y funcionamiento del sistema de relaciones entre actores, instituciones y gobierno locales para el logro de objetivos comunes y la obtención de eficacia colectiva.

Dicho mecanismo constituye un modo de accionar del gobierno, las organizaciones y demás actores locales para lograr la interacción mutua, lo que se ha dado en llamar Orware (Sanchis, 1999), asociado a la capacidad de organización, de relacionarse y de cooperar de los agentes económicos y sociales municipales.

Desde el punto de vista operacional, la dimensión mecanismo de cooperación se expresa en tres variables: mecanismo de negociación y toma de decisiones; mecanismo de coordinación y obligación; y mecanismo de gestión de proyectos de cooperación.

En lo referente al mecanismo de negociación y toma de decisiones, es necesario tener presente que la cooperación local se caracteriza por la participación de actores heterogéneos desde el punto de vista socioeconómico que son portadores de entrenamientos, conocimientos, saber hacer, técnicas

y culturas organizacionales diversas, por lo que son portadores de intereses, necesidades y estrategias no necesariamente concordantes.

Esta situación conforma relaciones de poder, asimetrías e historias de comportamientos diferentes en las relaciones entre actores que complejizan el despliegue de la cooperación local y que pueden dar lugar al surgimiento de contradicciones y conflictos que es necesario gestionar adecuadamente por medio de la negociación. La negociación persigue la reconciliación de los diferentes intereses y objetivos alrededor de un problema o conflicto a resolver, expresado en soluciones de beneficio mutuo.

Ello requiere en los acuerdos de cooperación evitar el dominio de los actores más poderosos económicamente o mejor posesionados en el mercado y/o en la estructura productiva territorial respecto a los de menores potencialidades y posibilidades y en contraparte generar políticas y acciones para el empoderamiento y desarrollo de liderazgos de los actores económicos relativamente más débiles o menos representados en el proceso de toma de decisiones.

El mecanismo de coordinación y obligación se basa en la interdependencia de los actores y el enfoque relacional como base para la obtención de los resultados conjuntos. En él desempeña un rol importante la coordinación desde el gobierno local, como capacidad funcional que es necesario perfeccionar como parte de la gestión del desarrollo local.

Para la gestión de la cooperación local resulta relevante además la adopción de determinados instrumentos de obligación individual y colectiva. Como instrumento preferencial de obligación individual se establecen los contratos, tanto bilaterales como multilaterales, que fijan los compromisos individuales, condiciones y términos de la relación específica como parte del proceso de creación de valor.

Como instrumentos de obligación colectiva que regulan el comportamiento de los actores destacan la adopción de un régimen disciplinario común y la incorporación de las metas del plan de cooperación común al plan de desarrollo del municipio. El primero tiene carácter normativo y se basa en valores como la solidaridad y la reciprocidad, las normas comunes y la confianza mutua. El segundo tiene carácter directivo como principio del plan territorial y es objeto de control por el gobierno municipal.

En lo referente al mecanismo de gestión de proyectos, aunque se ha ganado cultura y experiencia tanto en el sector empresarial cubano como en los gobiernos municipales, la dirección por proyectos continúa siendo una deuda pendiente en la gestión del desarrollo local, predominando un enfoque sectorial-empresarial desvinculado en muchas ocasiones de los objetivos estratégicos del municipio.

En esta dirección, el Decreto-ley 33 *Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial* del Consejo de Ministros establece el proyecto de desarrollo local como el instrumento principal para “...potenciar las capacidades de los grupos y actores participantes y aprovechar los recursos endógenos en la solución de las problemáticas planteadas” (Consejo de Ministros, 2021a, p.6).

La gestión de proyectos es uno de los principales soportes de la transformación productiva y la innovación local para articular el sistema productivo a las necesidades de la estrategia de desarrollo municipal en los momentos actuales. Busca articular las potencialidades de los actores del territorio con las necesidades reales del proceso de transformación productiva territorial.

Este mecanismo contribuye a garantizar los recursos humanos, materiales, financieros y capacidades que se requieren para cubrir las brechas existentes en el desarrollo local que no son cubiertas por el plan de la economía nacional por medio de la complementariedad de recursos y capacidades de los actores participantes. Se expresa en acciones de cooperación específicas en sus modalidades burocrático-administrativas, económico-productivas y de servicios, financieras, de intercambio de conocimientos e información y socioculturales que se requieren para alcanzar los resultados (productos) previstos, según los objetivos empresariales acordados y los asociados a los objetivos estratégicos del desarrollo local.

En lo referente a la dimensión relacionada con los tipos o ámbitos de cooperación son las formas concretas en que se materializan los acuerdos de cooperación (sean formales e informales). Apuntan al contenido de las relaciones de cooperación y a los objetivos que se persiguen en correspondencia con las necesidades e intereses definidos, tanto institucionales como territoriales.

Las características del contexto cubano posibilitan aprovechar la evidencia empírica internacional (Vázquez et al., 2016, p. 75) sobre la conveniencia del uso de la cooperación para producir, cooperación para innovar, cooperación para el mercado y la cooperación para administrar como los tipos principales de cooperación a gestionar en los municipios cubanos.

La Cooperación para producir son 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. La Cooperación para innovar, por su parte, son los vínculos que se establecen entre actores para la disminución de riesgos, costos y tiempo, asociados a propiciar, desarrollar y capitalizar el potencial innovador común. Está asociado a los

procesos de gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo a nivel local en su vínculo con el sistema nacional de innovación.

En su implementación requiere la integración de los centros productores de conocimiento e innovaciones al tejido productivo local por medio de proyectos específicos, lo que reduce el tiempo que media entre la creación y la introducción de los resultados a la producción (Báez, Hernández, & Carrasco, 2019). Por otro lado, se debe asumir e implementar a nivel local los cambios en el sistema de ciencia e innovación tecnológica establecidos en Cuba (Consejo de Ministros, 2019) para crear las capacidades que permitan aprovechar las ventajas de la sociedad y la economía del conocimiento en su territorio (Lage, 2015).

La Cooperación para el mercado, por su parte, son los vínculos establecidos entre empresas de diferentes escalas para la búsqueda y acceso a mercados; difusión, promoción y distribución de productos; obtención de economías de escala y acceso a mercados y reducción de costos asociados a ello.

Por último, la Cooperación para administrar se refiere a los vínculos de cooperación establecidos entre las empresas para desarrollar sus capacidades, obtener conocimientos prácticos de gestión y acceso a información (Mitzi Vázquez et al., 2016a), que permitan gestionar eficientemente la cadena productiva correspondiente.

Según el modelo teórico del estudio, se asume que la gestión de los mecanismos y tipos de cooperación que se establecen entre los diferentes actores locales debe tener su expresión en una mejoría en los resultados de la gestión del desarrollo local, expresado en los resultados que se obtienen, tanto a nivel empresarial como del municipio, medidos en indicadores de objetivos, de eficiencia y de eficacia específicos para cada nivel.



En lo referente a los resultados empresariales, entre los indicadores de objetivo destacan: Obtención de nuevos recursos financieros e insumos para producir (incluye semillas); aprovechamiento de maquinaria e instalaciones ociosas; mejoras en las condiciones de trabajo; adquisición y uso de tecnologías, equipos e innovaciones, entre otros.

Como indicadores de eficiencia relacionados con la cooperación local se proponen: Comportamiento de los costos de operaciones y Volumen de producción e ingresos por ventas.

Entre los indicadores de eficacia se incluyen: nivel de capacitación de los recursos humanos; disponibilidad de información técnica y tecnológica; mejoramiento de las capacidades para la gestión de proyectos; capacidad de acceso a otros mercados nacionales o internacionales; posibilidades de atención a clientes; posibilidades de acceso a créditos; uso de mejores técnicas de gestión y organización de la producción; y el acceso a beneficios fiscales y apoyos gubernamentales.

También se recomienda construir el Índice Global de Beneficio de la cooperación para cada empresa (IGBE) a partir de los indicadores señalados (Adaptado de Michalus, 2011).

Para la conformación del índice es necesario previamente obtener de los principales directivos de cada una de las empresas involucradas la autoevaluación de los indicadores que contempla el índice en cuestión.

La evaluación se realiza sobre la base de comparar la situación antes de la cooperación y después de ella, otorgándole a cada indicador la calificación de 1 a 5, según la escala que va del nivel mínimo de “Peor” al máximo, “Mucho mejor”. Los aspectos donde se responde “No sé” se

excluyen del análisis y los que se califiquen como “Peor” se ponen con signo negativo (-1).

Para la construcción del IGBE, se suman las calificaciones otorgadas a cada uno de los indicadores correspondientes, según sean indicadores de objetivos (4 aspectos), de eficiencia (2 aspectos) y de eficacia (8 aspectos), respectivamente y el resultado obtenido se divide entre la cantidad de indicadores evaluados (14), según la siguiente expresión:

$$\text{IGBE} = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{N}$$

Donde:

**IGBC:** Índice Global de Beneficio de la cooperación para la empresa.

**C<sub>i</sub>:** Calificación otorgada a los indicadores de objetivo, de eficiencia y de eficacia, respectivamente.

**N:** Cantidad de indicadores evaluados (14).

**Si: IGBC > 0;** significa que los beneficios de trabajar en cooperación son mayores que trabajando en forma aislada, y el valor obtenido es un indicador de cuán cerca o lejos se está del valor ideal (5).

En cuanto a los resultados a nivel municipal es necesario evaluar los efectos e impactos de la cooperación local en las dimensiones del desarrollo local incluidas, que según los objetivos de este trabajo son expresados en las dimensiones político-institucional y económico-financiera.

En la dimensión político-institucional están indicadores que apuntan a los objetivos de la estrategia de desarrollo, que incluye: Aportes a la producción de alimentos; aprovechamiento de recursos ociosos (maquinaria,

instalaciones); utilización de subproductos y desperdicios (material que antes se desechaba); aprovechamiento de los oficios y tradiciones locales; generación de nuevos productos exportables; Cantidad de nuevos encadenamientos productivos fomentados.

En cuanto a la medición de los impactos de la cooperación local en la dimensión económico-financiera del desarrollo local, se refiere principalmente a indicadores de eficiencia y de eficacia.

Entre los indicadores de eficiencia resulta pertinente evaluar: Cantidad de proyectos de desarrollo local; aportes en divisas de proyectos con destino a la exportación; aportes a la infraestructura productiva y de servicios del municipio; nuevas tecnologías y equipamientos creados o introducidos en el municipio.

Como indicadores de eficacia para el municipio destacan: Volumen de ahorro por concepto de sustitución de importaciones; capacitación de los actores municipales; incremento de los aportes monetarios al presupuesto municipal y nuevos empleos creados en el municipio.

Por otro lado, para determinar los beneficios generales de la cooperación para el municipio se determina el Índice Global de Beneficio de la Cooperación para el Territorio (IGBT). Para calcular este índice se requiere previamente la evaluación por parte de grupos de trabajo con conocimiento sobre el comportamiento y evolución de la economía municipal, que puede ser en el ámbito del Grupo de Gestión del Desarrollo Local creado en los gobiernos municipales en Cuba o en el Grupo Gestor de la Estrategia del desarrollo del gobierno municipal. En ausencia de ellos, es posible crear grupos temporales de trabajo para estos fines.

Al igual que para la empresa, la evaluación se realiza sobre la base de comparar la situación en dos momentos diferentes, antes y después de la cooperación, otorgándole la calificación de 1 a 5, según la escala que va del nivel mínimo de “Peor” al máximo, “Mucho mejor”. Los aspectos donde se responde “No sé” se excluyen del análisis y los que se califiquen como “Peor” se ponen con signo negativo (-1).

Para la construcción del IGBT, se suman por separado las calificaciones otorgadas a cada uno de los indicadores correspondientes a indicadores de objetivos (6 aspectos), de eficiencia (4 aspectos) y de eficacia (4 aspectos), respectivamente y el resultado obtenido se divide entre la cantidad de indicadores evaluados (14), según la siguiente expresión:

$$\text{IGBT} = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{N}$$

Donde:

**IGBT:** Índice Global de Beneficio de la cooperación para el territorio.

**C<sub>i</sub>:** Calificación otorgada a los indicadores de objetivo, de eficiencia y de eficacia, respectivamente.

**N:** Cantidad de aspectos evaluados.

**Si:**  $\text{IGBT} > 0$ ; significa que los beneficios de trabajar en cooperación son mayores que trabajando en forma aislada, y el valor obtenido es un indicador de cuán cerca o lejos se está del valor ideal (5).

#### ▪ CONCLUSIONES

A partir de la evidencia empírica nacional e internacional estudiada, se constata que existen diferentes enfoques en la interpretación, formas de expresión, dimensiones y variables para la medición de la cooperación interempresarial e interinstitucional, así como de los factores asociados a ella.

El trabajo centra su aporte principalmente en el estudio teórico de las dimensiones, variables e indicadores que permiten expresar la relación de cooperación misma, tanto como proceso como resultado, más allá de los factores causales de dichos vínculos.

Se puede constatar la validez de los elementos teóricos principales aportados por la bibliografía consultada para fundamentar el enfoque teórico de la cooperación local como instrumento de articulación entre la gestión estratégica municipal y la gestión operativa de los sistemas productivos en los municipios cubanos.

A partir de la gestión intencionada de los mecanismos y tipos de cooperación local por parte de los actores de una cadena de valor desde el municipio, bajo la coordinación del gobierno municipal, se pueden fomentar y orientar las relaciones de cooperación multiactorales, multisectoriales y multinivel a los objetivos estratégicos tanto del sistema empresarial local como del municipio en función del desarrollo local.

Dentro de los mecanismos de cooperación se ha constatado que son relevantes las variables mecanismo de negociación y toma de decisiones; mecanismo de coordinación y obligación; y mecanismo de gestión de proyectos de cooperación. En tanto los tipos de cooperación son expresados en la cooperación para producir, cooperación para innovar, cooperación para administrar y cooperación para el mercado.

En su noción de resultado, la cooperación local es expresada a partir de sus efectos e impactos a nivel empresarial y municipal, medidos en indicadores de objetivo, de eficiencia y de eficacia.

Este no constituye un tema agotado y requerirá continuar profundizando en la cooperación local y su medición tanto en Cuba como en

otros contextos, a la luz de los nuevos retos que se van presentando, incluyendo la necesidad de la reactivación de los vínculos de cooperación interempresarial y con el gobierno local para recomponer la economía en condiciones de pandemia y posterior a ella.

■ **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Albornoz, M., & Alfaraz, C. (Eds.). (2006). *Redes de conocimiento: construcción, dinámica y gestión*. Buenos Aires, Argentina. ISBN-10: 987-98831-1-X y ISBN-13: 978-987-98831-1-2

Albuquerque, F. (1997). *Metodología para el desarrollo económico local*. ILPES, Dirección de desarrollo y gestión local. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.

Alderete, M. V. (2013). *Acuerdos productivos desde la visión del desarrollo local: El rol de la innovación*. *Semestre Económico*, 16(33), 127-154.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165028418005>

ANPP. (2019). *Constitución de la República de Cuba*. La Habana: Asamblea Nacional del Poder Popular.

ANPP. (2020a). Ley No. 132 De organización y funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares. *Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria* AÑO CXVIII(5), 59-90.

<http://www.gacetaoficial.gob.cu/>

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.

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.*
- Briones, A., & Labororda, F. (2008). Valoración de la Cooperación Interempresarial en las Microempresas del Municipio de Murcia, proyectos Micro y e-Micro (2002-2007) *Cuaderno de Gestión* (Vol. 8, pp. 59-72). Murcia, España.
- Capó, J., Martínez, M., Vallet, T., & Expósito, M. (2011). Análisis de contenido de las publicaciones sobre clusters y distritos industriales en las revistas españolas de Economía *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 17(2), 119-141.* doi: [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60055-0](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60055-0)
- Carballo, E., Carballo, E., & Yera, R. (2019). Vinculación entre actores locales para la gestión del conocimiento y la innovación en municipios. *Retos de la Dirección, 13(1), 86-102.*
- Casani, F. (1996). «La naturaleza de la cooperación empresarial: delimitación del concepto y principales enfoques teóricos». *Dirección y Organización(17), 67-77.*
- CEPAL. (2005). *Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe: políticas de articulación y articulación de políticas* (Vol. 88): United Nations Publications.
- CITMA. (2019). Resolución 287/2019: Reglamento para el sistema de programas y proyectos de Ciencia, tecnología e innovación *Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria(86).* <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
- Consejo de Ministros. (2019). Decreto 363/2019 "De los parques científicos y tecnológicos y de las empresas de ciencia y tecnología que funcionan como interface entre las universidades y entidades

- de ciencia, tecnología e innovación con las entidades productivas y de servicios" *Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria*(86). <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
- Consejo de Ministros. (2021). *Propuesta de documento para los municipios sobre el diseño del subsistema agroindustrial municipal*. La Habana, Cuba. Mayo de 2021: No publicado.
- Consejo de Ministros. (2021a). Decreto 33 Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. <http://www.gacetaoficial.gob.cu/>
- Copus, A. (2012). *Urban-Rural Relationships in the New Century: Clarifying and Updating the Intervention Logic*. Paper presented at the Conference Effective Instruments supporting territorial development. Polish Presidency of the EU, Warsaw.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4), 677-690.
- Escribá, A., & Menguzzato, M. (1999). «Determinantes y efectos del comportamiento coop-erativo de los socios en las alianzas entre empresas». *Revista ICADE*, 48, 25-43.
- Esparcia, J. (2012). Evolución reciente, situación actual y perspectivas futuras en el desarrollo rural en España y en la UE. *Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement*(79), 53-84.
- 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. doi: DOI: 10.17058/redes.v23i3.12219
- García, M. (2019). *Análisis de la modalidad de cooperación descentralizada y sus aportes al fortalecimiento institucional y al desarrollo local: Estudio de caso Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Periodo 2010-2018*. PUCE-Quito.
- González, R. (2007). La gestión del desarrollo local con un enfoque integrador. *Retos de la Dirección*, 1(1), 45-62.
- González, R. (2015). Implementación de la estrategia de desarrollo municipal, eje articulador del sistema de gestión del desarrollo local. *Retos de la Dirección*, 9(1), 121-144.
- Herrera, J. (2017). Factores que condicionan la cooperación Interempresarial en los Sistemas Productivos Locales. Estudio de Caso de un SPL de Andalucía.
- Kuri, A. (2006). Innovación tecnológica y sistemas productivos locales. *Economía UNAM*, 3(7), 131-151.
- Lage, A. (2015). *La Economía del Conocimiento y el Socialismo. Preguntas y Respuestas*. La Habana: Academia.
- León, C. (2013). *Territorio y Desarrollo Local*. La Habana: Félix Varela.
- Madrugá, A. (2014). Los sistemas productivos locales en la gestión del desarrollo local en Cuba. *Ciencias Holguín*.
- Madrugá, A. (2015). *Aglomeraciones productivas como base para los sistemas productivos locales. Tesis presentada en opción al grado*

- científico de Doctora en Ciencias Económicas.* (Doctoral),  
Universidad de Camagüey
- Madruga, A., & Gonzáles, R. (2011). Diagnóstico de la estructura productiva de los territorios para generar alternativas que favorezcan encadenamientos productivos en las aglomeraciones. *Retos de la Dirección*. Recuperado de <http://www.redlas.net>. *Retos de la Dirección*, 3.
- Marín, D., & Losada, L. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*(31), 88-99.
- Martín, C., & Septiem, M. (2013). Cooperación e intercambio de conocimiento en redes inter-organizativas informales. *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 24(1), 193-216. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93126348008>
- Menguzzato, M. (1992). La medición del desempeño ante la innovación mediante el uso de indicadores y macroindicadores. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, (20). <http://www.madrimasd.org/revista/revista20/tribuna/tribuna2.asp>
- Menguzzato, M. (1995). La triple lógica de las alianzas estratégicas. In J. E. Navas López (Ed.), *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno* (pp. 503-523). Madrid.
- MEP. (2020b). *Propuesta de política para impulsar el desarrollo territorial*. La Habana: Ministerio de Economía y Planificación.
- Michalus, J. C. (2011). *Modelo alternativo de cooperación flexible de Pymes orientado al desarrollo local de municipios y*

*microrregiones. Factibilidad de aplicación en la provincia de Misiones. Argentina* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas ), Universidad Central Martha Abreu, Santa Clara.

Miranda, T., Machado, H., Lezcano, J. C., Suset, A., Oropesa, K., Tirado, F. D., . . . Montejo, I. L. (2019a). Aprendizajes en el proceso de gestión del desarrollo local en un municipio matancero. *Pastos y Forrajes*, 42(1), 73-80.

Miranda, T., Machado, H., Lezcano, J. C., Suset, A., Oropesa, K., Tirado, F. D., . . . Montejo, I. L. (2019b). Gestión de procesos de desarrollo. Documentación de la experiencia de un municipio matancero. *Pastos y Forrajes*, 42(1), 73-80.

Miyares, E. (2014). *Diccionario Básico Escolar* (Vol. Cuarta Edición). Santiago de Cuba: Editorial Oriente.

Morales, M., & García, R. (2020). Colaboración tecnocientífica academia-empresa. Un análisis de la percepción de profesores-investigadores. *Economía teoría y práctica*(52).

Natera, A. (2005). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista mexicana de sociología*, 67(4), 755-791.

Núñez, Ortiz, H., Proenza, T., & Rivas, A. (2020). Políticas de educación superior, ciencia, tecnología e innovación y desarrollo territorial: nuevas experiencias, nuevos enfoques. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad-CTS*, 15(43).

Núñez, J., & Alcázar, A. (2018). *La educación superior como agente del desarrollo local. Experiencias, avances, obstáculos*. La Habana: Félix Varela.

- OCDE/Eurostat. (2011). *Partnerships and Rural-Urban Relationships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance*. Paper presented at the 2 th Rural Development Policy Conference: París.
- PCC. (2017b). *Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*. La Habana: PCC.
- Peláez, O. (2020). Laboratorio conjunto UH-BioCubaFarma: la expresión más reciente de la alianza universidad-empresa, *Diario Granma*, 24 de octubre de 2020.
- Porter, M. (1982). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. CECSA.
- Richardson, H. (1978). El Estado de la Economía Regional. *International Regional Science Review*, 3(1), 1-48.
- 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.
- Sanchis, J. (1999). La estrategia de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socioeconómica integral. Universidad de Valencia. España.
- Suárez, M., Hernández, G., Roche, C., Freire, M., Alonso, O., & Campos, M. (2016). Cadenas de valor de productos agropecuarios en seis municipios de Cuba. I. Metodología para su diseño<sup>1</sup>. *Pastos y Forrajes*, 39(1), 56-63.
- Torres, C. C., González, Y. M., Pérez, M. G., & Rivero, I. M. T. (2019). Gestión universitaria del conocimiento y la información para el

desarrollo local en alianza con el gobierno. *Modelos Educativos Innovadores en Educación Superior/Fundación Organización Universitaria Interamericana*, 127.

Trujillo, G., & González, R. (2019). *Sistema de gestión para la transformación de los sistemas productivos locales*. Paper presented at the VII Congreso Cubano de Desarrollo Local, Bayamo, Cuba. ISBN: 978-959-16-4278-3.

Vázquez, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación: lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid: Pirámide

Vázquez, M., Silva, M., & Liquidano, M. (2016a). Perspectiva de las competencias emprendedoras y la cooperación interempresarial en empresas del sector lácteo. *Revista OIKOS*, año 20(41), 69 - 87.

Vázquez, M., Silva, M., & Liquidano, M. (2016b). Beneficios de la Cooperación Interempresarial en Empresas Agroindustriales del Sector Lácteo del Estado de Aguascalientes. *Conciencia tecnológica*, (52), 26-34.