

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

## Y GOBERNANZA TERRITORIAL PARA EL DESARROLLO EN LA PROVINCIA DE CIENFUEGOS

### STRATEGIC PLANNING AND TERRITORIAL GOVERNANCE FOR DEVELOPMENT IN THE PROVINCE OF CIENFUEGOS

Jesús Manuel Rey Novoa<sup>1\*</sup>

E-mail: [jesusmreynovoa@gmail.com](mailto:jesusmreynovoa@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9285-1082>

Marle Pérez de Armas<sup>2</sup>

E-mail: [marletp@ucf.edu.cu](mailto:marletp@ucf.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7162-2304>

Dunia Maria García Lorenzo<sup>2</sup>

E-mail: [dgarcia@ucf.edu.cu](mailto:dgarcia@ucf.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9952-2172>

Carlos Cesar Torres Paez<sup>3</sup>

E-mail: [carlosc@upr.edu.cu](mailto:carlosc@upr.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7956-5079>

<sup>1</sup>Dirección de Desarrollo Territorial, Gobierno Provincial del Poder Popular de Cienfuegos, Cuba y Doctorando del Programa Desarrollo Local/Territorial, Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, Cuba.

<sup>2</sup>Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, Cienfuegos, Cuba.

<sup>3</sup>Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, Pinar el Río, Cuba.

\*Autor de correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Rey Novoa, J. M., Pérez de Armas, M., García Lorenzo, D. M. & Torres Paez, C. C. (2025). Planeación estratégica y gobernanza territorial para el desarrollo en la provincia de Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*, 17(4), e5308.

#### RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo la construcción de la planeación estratégica en la provincia de Cienfuegos, para contribuir al modelo de gobernanza territorial para el desarrollo que establece la provincia. Mediante el método investigación acción participación y la validación práctica, en el itinerario de la planeación se llega a obtener el diagnóstico estratégico y un análisis estructural que contiene la identificación de las principales potencialidades y restricciones del esquema provincial de ordenamiento territorial, los conflictos, complementariedades interterritoriales y multinivel y los problemas estructurales del desarrollo territorial. Se construyó además la herramienta de armonización de intereses y un procedimiento para desarrollar este itinerario de la planeación. Se concluye que los resultados obtenidos son garantía de una robusta construcción participativa y puede ser adecuada a otros contextos territoriales de Cuba. Se confirma desde la validación práctica la propuesta para el itinerario de la planeación y se distingue la abundante riqueza de puntos de vista e interacciones con la diversidad de actores ciudadanos, empresarios, expertos y funcionarios públicos.

**Palabras clave:** Planeación estratégica, Gobernanza territorial para el desarrollo.

#### ABSTRACT

The objective of this work is the construction of strategic planning in the province of Cienfuegos to contribute to the territorial governance model for development. Through the research-action-participation method and practical validation, a strategic diagnosis and a structural analysis are obtained that contain the identification of the main potentialities and restrictions of the provincial territorial planning scheme, conflicts, interterritorial and multilevel complementarities and the structural problems of territorial development. The tool for harmonizing interests and a procedure to develop the



planning itinerary are also built. It is concluded that the results obtained are a guarantee of a robust participatory construction and may be adapted to other territorial contexts in Cuba. The proposal, is confirmed from the practical validation and the richness of diverse points of view and interactions of the actors is distinguished: citizens, businessmen, experts and public officials.

**Keywords:** Strategic planning, territorial governance for development.

## INTRODUCCIÓN

En el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista se prioriza el enfoque y la gestión estratégica territorial; en sus objetivos, se asienta la construcción de la Estrategia de Desarrollo Provincial (EDP) con la finalidad de contribuir a la armonización de los intereses propios de la provincia y sus municipios. Por ello, se plantea la necesidad de contar con una gestión estratégica multi-nivel y multi actor sobre bases participativas e innovadoras aplicadas al desarrollo multidimensional del territorio.

En ese sentido, el desarrollo territorial (DT) “no constituye un espacio marginal o de escasa importancia” (Alburquerque, 2015, p 3) y no hay una teoría del desarrollo local, sino que hay teorías del desarrollo que entienden e integran de distinta manera la dimensión local y regional, en sentido más amplio, la dimensión territorial (Arocena, 2002). El DT que se asume parte del enfoque multidimensional que se encuentran en Arocena (2002), Alburquerque (2018); Gallicchio (2010) y Madoery (2001), y la orientación de las capacidades de las personas de Sen (2005).

Por otra parte, la incapacidad para gestionar los nexos y las dinámicas complejas bajo un formato de redes, multi-dimensional, sistémico, multiactor y multinivel no escapa a la realidad territorial cubana; sin embargo, la gobernanza territorial (GT) como el “instrumento en el que se encuentran depositadas las esperanzas de una efectiva gestión y gobierno de las políticas de desarrollo territorial” (Farinós, 2008, p. 22) puede aportar a la revitalización, fortalecimiento y una mayor apropiación del modelo socialista cubano en el contexto actual.

Al mismo tiempo, se reconoce en el país que es aún insuficiente la integración del Sistema de Gestión de Gobierno basado en Ciencia e Innovación (SGGBCI) (Díaz-Canel, 2021; Díaz-Canel *et al.*, 2024) y que debe formar parte de la estrategia de desarrollo provincial (EDP); además, existen limitados referentes teóricos y prácticos para el contexto nacional y de herramientas para la articulación multinivel y multiactor para armonizar intereses entre la diversidad de actores y entre los municipios y la nación en el contexto provincial.

La planeación estratégica objeto del presente artículo forma parte del modelo de gobernanza territorial para el desarrollo que contribuye a generar transformaciones y capacidades en la toma de decisiones más participativas e innovadoras en el territorio y derivado de este una metodología que permite su implementación a partir de cuatro itinerarios a los que se asocian hitos y posibles rutas, garantizando que se trata de una propuesta que se ajusta a decisiones y resultados desde la construcción colectiva y contextualizada en el ámbito territorial. La metodología sustenta su implementación utilizando el método de investigación acción participación (IAP) en la provincia de Cienfuegos.

Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo la construcción de la planeación estratégica en la provincia de Cienfuegos para contribuir al modelo de gobernanza territorial para el desarrollo. En el trabajo se obtiene el diagnóstico estratégico del territorio incluyendo además el análisis estructural que contiene la identificación de las principales potencialidades y restricciones del EPOT<sup>1</sup>, los conflictos, complementariedades interterritoriales y multinivel y los problemas estructurales del desarrollo territorial. En este itinerario -planeación- se construye además la herramienta de armonización de intereses entre los niveles: Objetivo de Desarrollo Sostenibles, el Plan Nacional de Desarrollo Económico Social y las Estrategias de Desarrollo Municipal y un procedimiento de planeación estratégica en el que expresan de manera integrada las variables claves, las líneas y ejes estratégicos y los programas de desarrollo, así como la concreción de enfoques transversales.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizó el método IAP (Martínez y Marroquín, 2022) para el diseño y aplicación de la metodología que operacionaliza el modelo y la estrategia para la comprobación de la investigación. Se aplica el método de expertos; en la propuesta y selección de variables, escenarios, indicadores; la entrevista permitió conocer las potencialidades e insuficiencias de los instrumentos utilizado a escala provincial para la gobernanza territorial para el desarrollo, así como elementos asociados a la implementación de la metodología. La matriz sobre debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) para diagnóstico y planeación estratégica. Prospectiva estratégica: en la correlación de hipótesis con las variables claves y los actores.

La metodología para la aplicación del modelo comprendió la construcción de la estrategia de desarrollo provincial (EDP) que cuenta con una estructura de: visión y líneas estratégicas, políticas públicas territoriales, programas y proyectos de desarrollo y el sistema de innovación

1 Esquema Provincial de Ordenamiento Territorial.

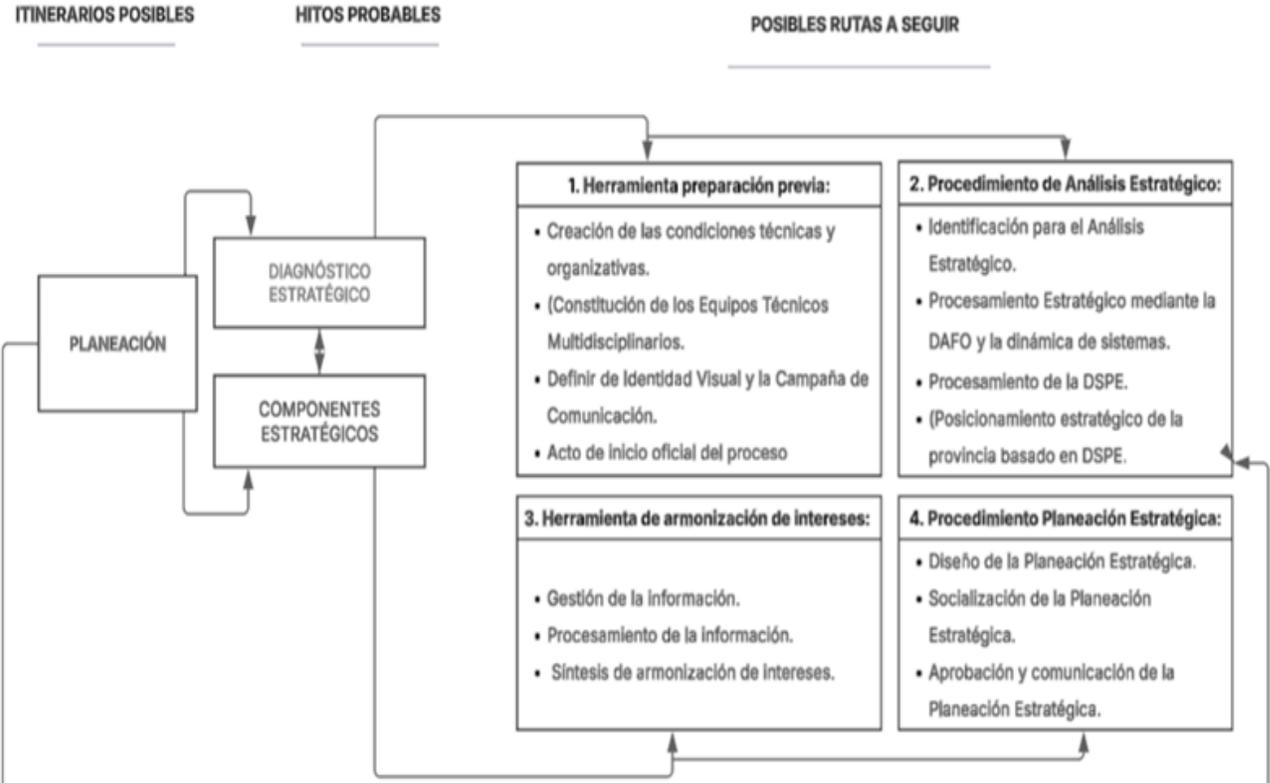
territorial; en correspondencia con la conceptualización, los principios y las premisas del modelo de gobernanza territorial para el desarrollo (MGTD); la misma, es concebida, implementada, conducida y evaluada por la diversidad de actores y las principales autoridades, a partir de la identificación de los problemas complejos y la gobernanza se aplica en todo su ciclo de gestión.

La concepción metodológica tuvo en cuenta el marco institucional derivado de la política para la gestión estratégica del desarrollo territorial y del gobierno basado en ciencia e innovación en Cuba; en particular, la propuesta de pautas metodológica sobre el sistema de trabajo a tales fines del Ministerio de Economía y Planificación. Dicho sistema de trabajo considera una mejor construcción tanto teórica como práctica en los municipios (EDM), mientras el ámbito provincial (EDP) carece de herramientas metodológicas y de experiencias prácticas sistematizadas.

Su construcción partió del MGTD y de una sistematización del proceso de construcción social desarrollado por los actores en la EDP de Cienfuegos; el punto de partida fue la combinación de los métodos de Guzón (2020); Rueda (2017), MEP<sup>2</sup> y durante la sistematización se considera la "Prospectiva para el Desarrollo: aportes para una gobernanza territorial con mirada de futuro" (ILPES-CEPAL, 2024, p 13). La metodología para la construcción de la estrategia, considera cuatro itinerarios que contienen seis hitos y nueve posibles rutas de procedimientos, de las que se desprenden siete procedimientos y dos herramientas, el presente artículo considera el itinerario de planeación, ver Figura 1.

Los procesos colectivos de aprendizaje en la construcción social de la EDP partieron del reconocimiento al conocimiento situado (Núñez *et al.*, 2024) y donde el hacer, el usar e interactuar (Díaz Canel, 2021; Díaz Canel *et al.*, 2024; Lundvall, 2009;) determinan la edificación metodológica a partir del diálogo y la articulación de acciones entre la multiplicidad de actores que intervinieron como agentes, es decir, como sujetos protagonistas de los cambios (Sen, 2005). Ya que, la gobernanza territorial para Núñez *et al.* (2024) "se construye desde los diálogos entre quienes integran los territorios y espacios de participación (...) e implica la construcción permanente de capacidades" (p. 3-4).

Fig 1: Diagrama de herramientas y procedimientos para la planeación estratégica.



Fuente: elaboración propia.

2 Ministerio de Economía y Planificación (MEP). (2021). RESOLUCIÓN No. 29/2021: bases generales de la organización del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo territorial. GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE CUBA, MINISTERIO DE JUSTICIA ISSN 1682-7511. Gaceta Oficial No. 54 ordinaria de 13 de mayo de 2021. Sitio Web: <http://www.gacetaoficial.gob.cu>. (p. 4-25).

El análisis estratégico se estructura en cuatro dimensiones (económico, socio-cultural, ambiental y político-institucional), a partir de constituir oficialmente cinco equipos multidisciplinarios desde cinco perspectivas distintas (de la ciudadanía, de los municipios, de la administración provincial, de la ciencia y de las desproporciones y cadenas productivas); se utiliza en todos los casos la metodología DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Dicho proceso, permitió contar con una abundante riqueza de puntos de vista e interactuar con gran diversidad de actores (ciudadanos, expertos, empresarios, funcionarios, etc.). A este resultado se integra el análisis estructural que contiene la identificación de las principales potencialidades y restricciones, los conflictos, complementariedades interterritoriales y multinivel y los problemas estructurales del desarrollo territorial (Rey et al., 2024).

Ello permitió aplicar la dinámica de sistemas y la prospectiva estratégica (DSPE), mediante la caja de herramientas de Godet (2007), a partir de las variables identificadas, se seleccionaron 23 variables claves, se determinaron los actores influyentes y se construyeron cinco hipótesis que, al ser correlacionadas con las variables claves, permitieron identificar los escenarios posibles y probables y, entre ellos; mediante el método de expertos, se pudo obtener el escenario apuesta; de este modo, la PE es resultante del AE participativo. Se consideró, además, los exámenes de armonización de intereses entre los niveles: globales (ODS), de la nación (PNDES) y la estrategia de desarrollo de los municipios (EDM); finalmente se establecen los componentes de la planeación estratégica. Los equipos trabajaron intensamente durante el periodo de un año y tres meses.

Todo ello, confirmó la identificación de los componentes de la PE de la EDP conformada por: la Visión, las Líneas y Ejes Estratégicos, los Programas de Desarrollo e Indicadores de Impacto; así como, la identificación de los problemas complejos para el SGGBCI. Un aspecto fundamental del proceso lo constituye la consulta a la ciudadanía, ello implica una amplia socialización, confrontación, discusión y concertación con todos los actores del territorio. Así, antes de someter a la aprobación el Consejo Provincial, se desarrolló un taller de concertación a través de cuatro mesas de diálogo por cada una de las dimensiones para deliberar colectivamente con todos los actores la propuesta y finalmente con el uso del conocimiento experto del Consejo Técnico Asesor (CTA) y el Consejo de las Ciencias Sociales.

Se confirmó la validación práctica de la propuesta teórica metodológica en los itinerarios de planeación y la vigorosa construcción de los componentes estratégicos resultantes; la que implica, una postura expectante, proactiva y resiliente de modo permanente en el análisis de políticas para estimular sinergias acordes a los intereses y

particularidades territoriales e influir directamente en la elevación de la calidad de vida de la población.

## RESULTADOS-DISCUSIÓN

### Planeación estratégica de la provincia de Cienfuegos

El punto de partida de la estrategia considera la misión, tal y como la define el marco institucional. El Gobierno Provincial del Poder Popular (GPPP) de Cienfuegos representa al Estado y tiene como misión desarrollar económica y socialmente al territorio, conforme a las políticas y objetivos generales del país y actúa como coordinador entre las estructuras centrales de la nación y los municipios, y para ello armoniza intereses entre ambos y ejerce atribuciones, funciones reconocidas en la Constitución y las leyes. Sostiene el desarrollo desde la gobernanza, basado en la ciencia, la informatización, la participación, la equidad social, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, patrimoniales, bahía y montaña, que caracterizan la identidad cienfueguera.

La provincia de Cienfuegos retrocede del 2007 al 2016 en su Índices de Desarrollo Humano Provincial de (0.7838 a 0.7673), influenciado por el índice de desarrollo económico (disminuye de 0.73 a 0.64, por no estar en la prioridad inversionista del país), el índice de educación (0.73 a 0.58), el índice de servicios básicos (0.95 a 0.69) y el Índice de participación en elecciones (0.98 a 0.95); además, se caracteriza por un marcado mono centrismo y la persistencia de asimetría estructural (carácter histórico desde la fundación) y se acentúan las disparidades intermunicipales, donde prevalece el gran contraste entre el municipio de Cienfuegos y los municipios de la zona centro-norte (CIEM y PNUD, 2019; Quevedo y Becerra, 2011).

Se puede afirmar, coincidiendo con PNUD (2023) que existen “desequilibrios territoriales crónicos y desigualdades estructurales” (p 11), que se constituyen en un gran desafío para el modelo propuesto, en cuanto a la paradoja de la innovación regional, el dilema de equidad-eficiencia y la baja capacidad para la gestión municipal en los órganos y la administración en los tres municipios en desventajas por desproporciones territoriales (Cruces, Santa Isabel de las Lajas y Rodas) de la provincia de Cienfuegos.

Síntesis del análisis desde la dinámica de sistemas y la prospectiva estratégica

El análisis desde la DSPE fue estrechamente interrelacionado con el proceso del análisis DAFO, potencialidades y barreras, complementariedades, conflictos y los problemas estructurales; se identificaron un conjunto de variables que, luego de su procesamiento por los expertos, permitió obtener 23 de carácter clave.

Realizado el análisis estructural e identificadas las variables claves (VC) se inicia la selección de los actores que influyen sobre ellas, mediante el análisis por el grupo de expertos, donde los actores que controlan las variables clave surgidas del análisis estructural “el juego de estos actores o motores” (Godet, 2007) es lo que explica la evolución de las variables controladas. Estos actores estarán asociados a las políticas, programas y proyectos generados para el logro del escenario seleccionado como apuesta.

Sobre la base del procesamiento de las 23 VC se construyeron cinco hipótesis: (1) La transformación digital, la ciencia y la innovación y la comunicación social impacten en todos los procesos económico-sociales; (2) La integración de las cadenas de valor, el desarrollo energético apoyado en los sistemas de gestión integrados, la utilización sostenible de los recursos naturales y la concertación de actores permite la diversificación productiva municipal; (3) El aprovechamiento de los valores patrimoniales, la infraestructura, los recursos y capacidades propician el desarrollo del turismo en el territorio; (4) La obtención de valores agregados desde la generación y aplicación del conocimiento científico la innovación y la inserción internacional; y (5) La gestión de políticas públicas transparentes, inclusivas con una participación activa y protagónica de la ciudadanía.

El siguiente paso consistió en correlacionar las hipótesis con las VC; donde, resulta la hipótesis 5: La gestión de políticas públicas transparentes, inclusivas con una participación activa y protagónica de la ciudadanía, pudiera alcanzarse en el horizonte temporal del estudio, en la medida que se vaya logrando que la transformación digital, la ciencia e innovación y la comunicación social impacten en todos los procesos económico-sociales, se logre la diversificación productiva municipal, con integración de las cadenas de valor, el desarrollo energético y los sistemas de gestión integrados; además, se logre el manejo sostenible de los recursos naturales y la concertación de actores y se aprovechen los valores patrimoniales, infraestructuras, recursos y capacidades que propicien el desarrollo del turismo en el territorio; asimismo, si se obtienen valores agregados mediante el fomento de las inversiones, la ciencia y la innovación, podrá contribuirse progresivamente con la gestión de políticas públicas transparentes e inclusivas, con la participación activa y protagónica de la ciudadanía. En este empeño las variables: Sistemas de Gestión Integrado, Infraestructura, recursos y capacidades y Desarrollo de competencias juegan un papel esencial.

De los 32 escenarios posibles y según el criterio de los expertos, 9 son considerados los más probables, acumulando entre ellos el 75 % de ocurrencia, incluso cuando los valores de probabilidad de ocurrencia para cada escenario en particular son relativamente bajos. A partir de

la síntesis anterior se consideró por el grupo de expertos (as) como escenario apuesta, el escenario E02. Este refleja el futuro más razonable y favorables al desarrollo del territorio. El mismo depende de la actuación de actores de manera coherente y pertinente en las políticas y estrategias que permitan alcanzarlo.

El escenario apuesta es el resultado de un minucioso análisis estratégico apoyado en los presupuestos teóricos de la DSPE y su construcción es una cápsula que permite estructurar una visión del desarrollo de este territorio del país; además, se consideraron la armonización de intereses y la determinación de los problemas complejos. Para la transformación del territorio depende de la actuación de actores de manera coherente y pertinente en las políticas públicas del territorio, considerando los recursos, esfuerzos y voluntades propias. Se enfoca al futuro que se desea para la provincia, distinguiendo como necesidad básica para lograr el éxito, la implicación consciente y el compromiso de los actores que desempeñan un rol determinante en la transformación de las variables claves para lograr el escenario deseado desde la Gestión de Gobierno basada en Ciencia e Innovación con horizonte al 2033.

En el escenario apuesta, la provincia logra que la transformación digital, la ciencia y la innovación y la comunicación social impacten en todos los procesos económico-sociales. Se integran las cadenas de valor, el desarrollo energético apoyado en los sistemas de gestión integrados, la utilización de los recursos naturales y la concertación de actores, lo que permite la diversificación productiva municipal. Se obtienen valores agregados mediante el fomento de las inversiones a partir de la aplicación de la ciencia y la innovación, unido al aprovechamiento de los valores patrimoniales, la infraestructura, los recursos y capacidades que propician el desarrollo del turismo en el territorio. En este escenario se requiere mayor accionar en la gestión de políticas públicas transparentes, inclusivas con una participación activa y protagónica de la ciudadanía.

La identificación de VC para el análisis estructural apoyado en la prospectiva estratégica (Rey *et al.*, 2024; Rueda, 2017 y ILPES-CEPAL, 2024;) fue el resultado del proceso de síntesis por dimensiones cimentado en el enfoque sistémico, la identificación de las principales potencialidades y restricciones, los conflictos, complementariedades y los problemas estructurales del desarrollo territorial; gracias a la abundante riqueza de puntos de vistas disponibles, entre los que vale destacar a los de la ciudadanía, de los municipios y los de la ciencia. Las variables clave en la transformación tienen un papel preponderante en el diseño de políticas públicas territoriales para enmarcar la consecución de los programas de desarrollo que forman parte de los componentes estratégicos.

Un análisis pormenorizado de los aspectos más relevantes que necesita el territorio para que ocurra el cambio y la transformación hacia el escenario Apuesta, se expresa tomando como base las VC que intervienen en dicho escenario con énfasis en las particularidades para la provincia Cienfuegos.

### Componentes Estratégicos

Como resultante de la síntesis de las variables, las hipótesis y el escenario apuesta para la transformación del territorio los expertos construyeron la visión, líneas estratégicas, ejes y programas que posteriormente es enriquecida y apropiada por todos los actores participantes en el proceso.

VISIÓN: somos un territorio que encanta, próspero y sostenible, con un índice de desarrollo humano que distingue en el país, sustentado en:

- la integración de cadenas de valor en los diferentes sectores de la producción de bienes y servicios, la diversificación productiva municipal y el desarrollo energético;
- la transformación digital que impacta en todos los procesos económicos y sociales;
- la obtención de valores agregados desde la generación y aplicación del conocimiento científico la innovación y la inserción internacional;
- el desarrollo turístico a partir del aprovechamiento de los recursos y valores patrimoniales,
- desde la gestión de políticas públicas transparentes, inclusivas con una participación activa y protagónica de la ciudadanía.

La concreción de los enfoques transversales contenidos en todos los componentes de la estrategia, presentan una clara pertinencia con la Visión, las Líneas Estratégicas y los Programas de Desarrollo y como un material de máxima utilidad para el enmarcamiento que deben propiciar las políticas públicas territoriales, ver Tabla 1.

Tabla 1: Componentes de la planeación estratégica de la Provincia de Cienfuegos.

D	Variables Claves	Líneas Estratégicas	Ejes	Programas
Económica	V1- Proceso inversionista. V4- Producción, transformación y comercialización de alimentos. V5- Sistemas de Gestión Integrado. V6- Infraestructura, recursos y capacidades. V20- Comercio exterior, inversión extranjera y cooperación internacional. V-21- Integración económica. V2- Desarrollo del turismo. V23- Transformación digital. V3- Aprovechamiento de los valores patrimoniales	I. Desarrollo de la agroindustria y el comercio desde los encadenamientos y la diversificación productiva con prioridad en los municipios	1. Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional.	1. Programa de los sistemas agroalimentarios, su estructura territorial e inocuidad. 2. Programa para el desarrollo de la agroindustria azucarera y sus derivados. 3. Programas del comercio interior. 4. Programa para el desarrollo de la ruralidad.
			2. Desarrollo Rural	
		II. Fomento de productos y servicios de valor agregado, sustitución de importaciones y exportación.	3. Servicio de valor Agregado	5. Programa desarrollo del turismo. 6. Programa para el desarrollo de las telecomunicaciones. 7. Programa para el desarrollo del Parque Científico Tecnológico. 8. Programa de comercio exterior, inversión extranjera, cooperación internacional y relaciones internacionales 9. Programa articulación de actores económicos y proyectos locales.
			4. Industria y logística de transporte	10. Programa para el desarrollo de la industria nacional radicada en el territorio. 11. Programa sobre el Desarrollo del Recinto Portuario y el aeropuerto como polo de intercambio de bienes y servicios. 12. Programa de seguridad vial, la transportación de carga y pasaje.
			5. Fortalecimiento de la economía, el presupuesto y el empleo	13. Programa de perfeccionamiento de la Planificación y la gestión económica territorial. 14. Programa para una mayor efectividad del Gasto Público. 15. Programa de empleo, salario y seguridad social. 16. Programa de fomento bancario de la financiación del desarrollo territorial. 17. Programa Desarrollo Energético Sostenible

Social	V 8- Empleo y salario V 9- Dinámica demográfica V 10- Comunicación social V 15- Ordenamiento territorial y urbano V23- Transformación digital	III. Desarrollo humano, equidad y vulnerabilidades sociales.	6. Cobertura, calidad y sostenibilidad de los servicios sociales	18. Programa territorial del Sistema de la Educación General 19. Programa territorial de la Educación Superior. 20. Programa territorial de los sistemas y servicios de salud con enfoque a "Una Salud". 21. Programa territorial para el desarrollo cultural. 22. Programa de desarrollo del deporte, educación física, recreación y uso del tiempo libre.
			7. Prevención e Inclusión Social	23. Programa para la atención a la dinámica demográfica. 24. Programa de prevención, transformación social y la discapacidad. 25. Programas de apoyo a las comunidades y barrios en transformación. 26. Programa para la atención integral a la memoria histórica y los combatientes. 27. Programa para el adelanto de la mujer y la prevención de la violencia de género. 28. Programa contra la discriminación racial. 29. Programa para la atención de la Niñez, las adolescencias y las juventudes.
Ambiental	V 11- Uso del suelo V 12- Recursos naturales V 13- Manejo integrado de cuencas y áreas costeras V 14- Desarrollo energético V 22- Cambio climático	IV. Hábitat, recursos naturales y medio ambiente.	8. Gestión ambiental y de los recursos naturales.	30. Programa desarrollo sostenible de la Bahía y sus cuencas tributarias. 31. Programa para la gestión sostenible de recursos naturales y de enfrentamiento al Cambio climático. 32. Programa para potenciar el aprovechamiento hidráulico integrado, los servicios seguros de agua potable y saneamiento.
			9. Gestión sostenible del Hábitat, ciudades y asentamientos.	33. Programa de implementación del ordenamiento territorial y urbano como expresión en el espacio. 34. Programa de desarrollo de la vivienda. 35. Programa de desarrollo integral del Centro Histórico Urbano de Cienfuegos. 36. Programa inversionista de la administración y la producción sostenible de materiales para la construcción. 37. Programa de desarrollo de los servicios comunales.
Institucional	V 7- Transparencia, control y orden social V 16- Concertación de actores V 17- Ciencia e innovación V 18- Desarrollo de competencias V 19- Gestión de políticas públicas V 23- Transformación digital.	V. Fortalecimiento de capacidades para la gobernanza territorial.	10. Fortalecimiento de la gestión pública territorial.	38. Programa de fortalecimiento de capacidades para la gestión estratégica del desarrollo territorial. 39. Programa para implementar la Estrategia en el sistema de trabajo del Gobierno Provincial, sus Cuadros y el perfeccionamiento de las administraciones territoriales. 40. Programa para la gestión de gobierno basado en ciencia e innovación. 41. Programa de transformación digital.
			11. Transparencia y seguridad ciudadana.	42. Programa de gestión integrada de la Comunicación y la participación ciudadana 43. Programa de atención integral a los planteamientos. 44. Programa de prevención y enfrentamiento a las ilegalidades, el orden económico, la seguridad y Protección, el orden interior, la indisciplina social y la corrupción y el delito. 45. Perfeccionamiento los servicios jurídicos. 46. Programa para implementar la política del Estado y el Gobierno para la defensa y seguridad nacional. 47. Programa de atención a las quejas y peticiones de la población.

Nota: muestra los componentes estratégicos por dimensiones en correspondencia con la Variables Claves.

Fuente: Elaboración propia.

Se consideran ejes transversales los siguientes: (a) desarrollo de capacidades; (b) población en el desarrollo, los cuidados, la inclusión social y la equidad de género, (c) Políticas Públicas Territoriales transparentes, inclusivas con una participación activa de la ciudadanía y los actores; la comunicación y transformación digital, (d) ciencia, tecnología

e innovación, (e) desarrollo energético sostenible, gestión ambiental y economía circular, (f) inserción internacional a través del comercio exterior, la inversión extranjera y la cooperación internacional, (g) aplicación del Esquema de Ordenamiento Territorial como instrumento y complemento del planeamiento, (h) los trámites de los ciudadanos y (i) articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

La metodología empleada para la PE es garantía de una robusta construcción participativa desde el análisis estratégico al considerar el enfoque multidimensional y multiactor (ILPES-CEPAL, 2024; Rey et al., 2024), para conseguir la síntesis de las variables, las hipótesis y el escenario apuesta; ello permite obtener los componentes estratégicos y puede ser adecuada a otros contextos territoriales de Cuba.

### Construcción del sistema para el monitoreo y evaluación

El diseño y elaboración de los indicadores de impacto que miden el nivel de las líneas estratégicas, su conexión con las hipótesis, variables claves, los temas transversales y los problemas complejos se identifican en una primera propuesta en las construcciones de los componentes estratégicos a partir de las propuestas del subgrupo de trabajo encargado y las posteriores deliberaciones. La existencia de un cuadro de mando al nivel del Gobierno Provincial, como instrumento que da soporte a la evaluación y seguimiento de los indicadores y el cumplimiento de las metas de la EDP.

La institucionalización y evaluación de los indicadores de impacto/ cuadro de mando según la CEPAL en Alcantar (2022) permite mejores prácticas de gestión, una mayor eficacia organizacional y resultados de desarrollo; ello implica, la apropiación colectiva de los mismos como parte del sistema de información de gobierno (SIGOB) por mandato de la Gobernación, a través de un Grupo Temporal de Trabajo con dicha misión<sup>3</sup> durante el itinerario de proyección en el hito para establecer el STEDPbl.

Durante el proceso de institucionalización de los indicadores de impacto / cuadro de mando se desarrollaron nuevas rondas de diálogos y construcción con los equipos técnicos de las dimensiones para analizar la viabilidad de las propuestas de indicadores, revisar la disponibilidad de series de información y realizar propuestas alternativas; ello permitió, establece el SIGOB con la definición de los indicadores que cuenten con series estadísticas y las fichas de los indicadores, tabla 2.

Tabla 2: Indicadores de impacto para el monitoreo & evaluación por dimensiones.

<b>Institucionalización del Sistema de Información de Gobierno (30)</b>	
<b>Económica</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comportamiento de la circulación mercantil minorista.</li> <li>2. Tasa de variación de Producciones para la exportación.</li> <li>3. Productividad de las empresas / agroindustria.</li> <li>4. Tasa de variación de la Inversión con énfasis en la inversión extranjera.</li> <li>5. Cantidad de infraestructuras mejoradas en el territorio.</li> <li>6. Tasa de variación de la producción de bienes y servicios.</li> <li>7. Financiamiento en I+D+i.</li> <li>8. Comportamiento de la brecha entre sectores productivos</li> </ol>
<b>Socio cultural</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasa de mortalidad en ≤ 5 años</li> <li>2. Tasa de natalidad</li> <li>3. Proporción del gasto público total que se dedica a servicios esenciales (educación, salud y protección social)</li> <li>4. Personal docente.</li> <li>5. Retención Escolar por nivel de enseñanza hasta nivel medio superior. Curso Regular</li> <li>6. Tasa de escolarización en la enseñanza primaria, media y superior</li> <li>7. Esperanza de vida al nacer</li> <li>8. Saldo migratorio</li> <li>9. Proporción de la población que vive en barrios marginales, asentamientos improvisados.</li> </ol>
<b>Ambiental</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Huella ecológica.</li> <li>2. Índice de Calidad de vida</li> <li>3. Índice de Resiliencia</li> <li>4. Proporción de la población que utiliza servicios de agua potable gestionada sin riesgo.</li> <li>5. Variación de Focos contaminantes</li> <li>6. Proporción de área cubierta con áreas protegidas</li> </ol>

3 Respaldado en Artículo 114 del Decreto 33 (2021), sobre la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial.

<b>Institucional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad regulatoria.</li> <li>2. Calidad de la gestión pública.</li> <li>3. Credibilidad en el compromiso del gobierno con las políticas.</li> <li>4. Rendición de cuentas participativa y transparente.</li> <li>5. Porcentaje de programas de la EDP que acreditan la introducción de la ciencia y la innovación como proceso de cambio.</li> <li>6. Porcentaje de servidores públicos habilitados para la gestión estratégica del desarrollo</li> <li>7. Calidad del vínculo del gobierno y los actores sociales a través de los distintos canales de comunicación.</li> </ol>
----------------------	---

Nota: muestra los Indicadores de impacto, por dimensiones.

Fuente: Elaboración propia.

El proceso anterior permite una mejora cualitativa y operables de los indicadores de todas las dimensiones, casos como el crecimiento del PIB en la económica se descarta temporalmente, mientras exista la forma de cálculo en los territorios cubanos. El gran aporte del modelo objeto de estudio en términos de indicadores, ocurre en la construcción de los mismos en la dimensión institucional, donde no existía precedentes.

Se encuentra en proceso la medición de los indicadores de impacto/ cuadro de mando que forman parte del SIGOB en la Línea Base, 2022 por parte de la Dirección de Organización e Información y la ONEI para realizar una proyección de la línea meta al 2033 para cada indicador dado el escenario apuesta y la planeación estratégica; con ello, realizar una modelación para fijar los propósitos intermedios. La institucionalización de los indicadores de impacto permite el uso público de la información y de los resultados obtenidos para la toma de decisiones y evaluación del desempeño de la EDP, sus políticas, programas y sobre la rendición de cuenta.

### **Determinación de los problemas complejos como parte de la planeación estratégica**

La determinación de los problemas complejos (PC) desde el análisis y la planeación estratégica como el punto de partida para la construcción del Sistema de Innovación Territorial; para ello, se precisó del marco conceptual para entender el proceso como una construcción multinivel, multifactorial, multidimensional y sistémica. Ello permite la identificación de los PC mediante el uso de la DSPE con la finalidad de producir procesos de construcción conjunta de saberes para la solución de los mismos a partir del conocimiento situado.

¿Cómo determinar los PC?: se identifican por actores con capacidad para interpretar ese sistema/territorio y su complejidad rebasa el marco de análisis convencional; por ello, se constituye un Grupo Temporal de Trabajo de Ciencia e Innovación (GTT-CI), cuya mayoría, formaron parte de los equipos técnicos multidisciplinarios para realizar el análisis y la planeación estratégica. Para ello, se penetró en las debilidades levantadas en el AE participativo, mediante métodos de alta complejidad dinámica y sucesivos análisis-síntesis por causa-efecto con las referencias de las variables claves e indicadores asociados a cada dimensión; de este modo, se identifican los PC

en correspondencia con los tres factores del Triángulo de Sábato<sup>4</sup>: herramienta analítica simple para pensar el problema (Potencial Humano, el SPBS y el SC) (Núñez *et al.*, 2022), en cada uno de ellos, se verifica la transversalización del enfoque a la comunidad. Con posterioridad se socializan y aprueban con criterios públicos, de expertos e institucional.

Los PC se identifican para una gestión de la EDP basada en innovación, es precisamente, el inicio para impulsar la integración orgánica del SGGCI dentro de la propia concepción del desarrollo territorial en un horizonte temporal de largo plazo y el de identificar problemas propios del desarrollo territorial que por su complejidad requieran el empleo de la ciencia y la innovación; de esta manera, contrarrestar la tendencia heredada de superponer herramientas de gestión de origen sectorial, propias del modelo anterior de enfoque centro-verticalista.

La gestión de la EDP basada en la innovación favorecerá coincidiendo con Núñez (2022) una gestión más eficiente, al permitir: situar prioridades y distribuir recursos, emplear el conocimiento experto en la toma de decisiones, respaldar la formulación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, promover interacciones y eliminar barreras, extender los escenarios de la innovación a todos los espacios y sectores de la sociedad, generar motivaciones e incentivos en los actores, fortalecer la institucionalidad, promover los valores y enfoques propios de la innovación entre la población y los cuadros. La identificación de los PC es el inicio del camino según Pérez *et al.* (2023) para “construir un SIT y producir con ello la ciencia situada. Los PC mantienen una presencia sostenida, afectan el logro de objetivos estratégicos para el desarrollo de un sistema territorial” (p.2).

Según la anterior concepción, se identifican y aprueba cuatro grandes Problemas Complejos:

I. La desarticulación y obsolescencia tecnológica del SPBS imposibilita el desarrollo sostenible del territorio y la inserción internacional de sus productos. (Insuficiente desarrollo territorial que garantice la inserción internacional),

4 El enfoque de sistemas de innovación en que se apoya el SGGCI (Díaz Canel, 2021) es un modelo más complejo que incluye más actores. El Triángulo es un recurso que simplifica y facilita.

II. Las políticas y programas que fomentan el desarrollo económico, la creación de empleo y la mejora de la calidad de vida de las zonas rurales de la provincia no promueven una dinámica demográfica equilibrada, que aporte al desarrollo sostenible del territorio, como secuela de las estructuras extractivistas de las cadenas productivas (Desequilibrio de la dinámica demográfica territorial),

III. La efectividad del proceso de gobernanza de la provincia no garantiza el desarrollo sostenible del territorio de acuerdo con el PNDES 2030. (Inefectividad del proceso de gobernanza en la provincia),

IV. No existencia de un SIT que posibilite el uso de los conocimientos científico y tecnológicos, tácitos, prácticos, sociales e institucionales de los diferentes actores del territorio para mejorar la generación de ingresos, fomentar la innovación y el desarrollo productivo en beneficio de todos en el marco del PNDES 2030 (No existe en la provincia un SIT).

Una vez concluido el proceso de identificación de los problemas públicos y la versión final validada de los indicadores de impacto, se realizará el análisis de las interrelaciones, patrones de cambios y estructuras que subyacen del conocimiento situado en la transformación por dimensiones e identificar las soluciones creativas para responder a dichas problemáticas y establecer el Sistema de Innovación Territorial.

### **Validación pública, de expertos e institucional de la planeación**

Un aspecto fundamental del proceso lo constituye la consulta a la ciudadanía y las organizaciones políticas, de masas y sociales. Para ello, las máximas autoridades del GPPP presidieron el acto para socializar<sup>5</sup> la misma entre la totalidad de los actores, de modo tal que se enriquecieran con las opiniones para perfeccionar el texto original y generar una participación más amplia del público territorial. En paralelo al acto, se comunica el documento por la prensa, el portal ciudadano de la provincia y los municipios, por grupos WhatsApp conformados a tales efectos con actores metas y por redes sociales digitales.

Más de dos meses de socialización, diálogo y discusión en varios programas de televisión, radio, encuentros con las organizaciones políticas, juventudes, de masas y sociales, las Universidades, centros de producción y servicios, audiencias públicas. Todo ello permite que, los actores del territorio generen 328 opiniones con propuestas, las que se sistematizan para formular una propuesta de modificación, enriquecer el diagnóstico y la planeación estratégica; a través de un taller de concertación con

5 Ley 138. Asamblea Nacional del Poder Popular (2020). De Organización y Funcionamiento del Gobierno Provincial del Poder Popular, Epígrafe 71.1 inciso (r). Gaceta Oficial No. 14 Ordinaria de 20121.

cuatro mesas de diálogos en correspondencia con las dimensiones que tuvo el propósito de deliberar colectivamente la propuesta.

Las mesas de diálogos concentran su análisis sobre las propuestas formuladas en los núcleos duros de los componentes estratégicos (VC, PC, líneas, ejes y PD e indicadores); en ese sentido, 168 de las 328 opiniones introdujeron cambios o modificaron el texto, 10 fueron desestimadas y 150 consideradas para la construcción de las PPT y PD.

El conocimiento de expertos fue ejercido por el Consejo Técnico Asesor del GPPP (CTA), una primera sesión para los componentes estratégicos y luego una segunda para deliberar los problemas complejos, que fue antecedido por un debate del subgrupo institucional de dicho órgano consultivo. Además, todo el proceso de construcción social y los núcleos duros de los componentes estratégicos de la EDP fueron sometido al Consejo Provincial de la Ciencias Sociales (CPCS). Con posterioridad se sometieron los componentes estratégicos a la aprobación el Consejo Provincial, máximo órgano del territorio, representado por todos los municipios. Posteriormente se socializa y comunica el folleto con la planeación a los públicos metas.

La validación pública de expertos e institucional, amplía sus límites fuera de la provincia, al publicar los resultados del itinerario planeación en la Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, con el título de "Planeación estratégica basada en ciencia e innovación para la gobernanza del desarrollo territorial" (Rey, *et al.*, 2024). Además, el proceso de construcción de la EDP, que contiene la metodología de operacionalización del MGTD, se presenta e intercambia con directivos del nivel nacional con Armando Rodríguez Batista, ministro del CITMA, el Viceprimer ministro de la República de Cuba y con un miembro del secretariado del Comité Central del PCC. Luego de la validación práctica en la planeación como se expuso con anterioridad, corresponde el itinerario de proyección.

### **CONCLUSIONES**

El escenario apuesta resulta de la construcción interactiva de los actores basado en la investigación acción participación y un minucioso análisis mediante la dinámica de sistemas y la prospectiva estratégica, permitiendo estructurar la visión del desarrollo de este territorio del país.

La planeación estratégica es resultado del análisis estratégico participativo y una robusta construcción de sus componentes: visión, líneas, ejes, programas e indicadores de impacto y la identificación de los problemas complejos; la misma, puede ser adecuada a otros contextos territoriales de Cuba.

La institucionalización de los indicadores de impacto como soporte al monitoreo y la evaluación de las metas y el desempeño de la Estrategia de Desarrollo de la Provincia favorecen mejores prácticas de gestión, una mayor eficacia organizacional, resultados de desarrollo, la apropiación colectiva de los mismos como parte del Sistema de Información de Gobierno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, F. (2015). Apuntes sobre la Economía del Desarrollo y el Desarrollo Territorial. Dónde situar el enfoque del Desarrollo Territorial dentro de los Estudios sobre el Desarrollo Económico. <https://www.franciscoalbuquerque.com/wp-content/uploads/2021/04/8.-Apuntes-sobre-Economia-del-Desarrollo-y-Desarrollo-Territorial-2019.pdf>
- Albuquerque, F. (2018). Reseña: Conceptos básicos de economía. En busca de un enfoque ético, social y ambiental. *Desarrollo y Territorio: Revista de difusión del desarrollo territorial en América Latina y Caribe*, (4), 75-76. <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/libros/coleccion-especiales/Conceptos-basicos-economia-enfoque-etico.pdf>
- Alcantar, G. (2022). Metodología CEPAL para la producción de indicadores. En *Taller para la generación de indicadores de ocurrencia, impacto y resiliencia para la gestión integral de riesgos de desastres para la Ciudad de México*, CEPAL, Naciones Unidas. [www.cepal.org/sites/default/files/presentations/cepal-metodologia-produccion-indicadores-2022.pdf](http://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/cepal-metodologia-produccion-indicadores-2022.pdf)
- Arocena, J. (2002). *El desarrollo local: Un desafío contemporáneo*. Universidad Católica del Uruguay.
- Centro de Investigaciones de la Economía Mundial (CIEM) y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2021). *Informe Nacional de Desarrollo Humano Cuba-2019: Ascenso a la Raíz. La perspectiva local del desarrollo humano en Cuba*. Madrid, España. FSC.N002586. <https://www.org.fsc>
- Díaz-Canel Bermúdez, M., Núñez Jover, J., & Fernández González, A. (2024). Sistema de gestión de gobierno basado en ciencia e innovación en Cuba a tres años de su implementación. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 14(3), e1682. <https://revistacuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1682>
- Díaz-Canel, M. (2021). *Sistema de gestión del gobierno basado en ciencia e innovación para el desarrollo sostenible en Cuba* [Tesis de doctorado, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas]. <https://dspace.uclv.edu.cu/server/api/core/bitstreams/85b40e2b-f37a-46d9-8761-f871f617cfcb/content>
- Farinós, J. (2008). Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: estado de la cuestión y agenda. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*.
- Galicchio, E. (2010). El desarrollo local: ¿Territorializar políticas o generar políticas territoriales? Reflexiones desde la práctica. *EUTOPIA*, (1), 11-23. <https://doi.org/10.17141/eutopia.1.2010.933>
- Godet, M. (2007). *Caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Cuadernos LIPSOR. <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>
- Guzón Camporredondo, A. M. (2020). *Cataurito de herramientas para el desarrollo local 2*. CEDEL
- ILPES/CEPAL. (2024). *Prospectiva para el desarrollo: Aportes para una gobernanza territorial con mirada de futuro. Notas de planificación para el desarrollo* (No. 16/2024). <https://emprenderderecho.com/wp-content/uploads/2022/10/cataurito-de-herramientas-para-el-desarrollo-territorial-2do.pdf>
- ILPES/CEPAL. (2024). *Prospectiva para el desarrollo: Aportes para una gobernanza territorial con mirada de futuro. Notas de planificación para el desarrollo* (No. 16/2024). <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es>
- Lundvall, B. A. (2009). Investigación en el campo de los sistemas de innovación: Orígenes y posible futuro. En B. Lundvall (Ed.), *Sistemas nacionales de innovación: Hacia una teoría de la innovación y el aprendizaje por interacción*. Unsam. <http://biblioteca.unm.edu.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=9643>
- Madoery, O. (2000). *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Ediciones Homo Sapiens. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=438965>
- Martínez Conde, M. C. y Marroquín Prieto, M. L. (2022). *La investigación acción participativa: Miradas desde la intervención en trabajo social*. Heber Gráficas.
- Núñez Jover, J., González Pérez, M., Torres Páez, C. C., Fernández González, A. y Rodríguez Batista, A. (2022). *¿Qué aporta el SGGCI a la gestión cotidiana de los gobiernos en los territorios?* Taller Nacional del Sistema de Gestión de Gobierno Basado en Ciencia e Innovación, Cienfuegos. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/323>
- Núñez, J., Fernández, A. y Aguilera, L. O. (2024). *Creación de capacidades, conocimiento, innovación y desarrollo territorial*. Taller Nacional: Fortalecimiento de capacidades e instrumentos para la gestión estratégica del desarrollo territorial sostenible. <https://desarrolloyterritorio.unvm.edu.ar/ojs/index.php/desarrolloyterritorio/article/view/727>
- Pérez de Armas, M., Cogollos Martínez, J. B. y Díaz Ramos, C. (2023). Modelo de gestión del gobierno provincial de Cienfuegos basado en ciencia e innovación. Informe al CTA y a la Gobernación del Poder Popular de Cienfuegos.
- PNUD. (2023). Localización de los objetivos de desarrollo sostenible y gobernabilidad local efectiva: Una estrategia para su aceleración en América Latina y el Caribe. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Documento borrador presentado en el taller de validación, Colombia. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/localizacion-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-y-gobernabilidad-local-efectiva-una-estrategia-para-su-aceleracion>

- Quevedo Delfín, A. B. y Becerra Lois, F. A. (2011). Evolución del desarrollo socioeconómico a escala territorial: El caso de la provincia Cienfuegos [Tesis de diploma, Universidad de Cienfuegos].
- Rey Novoa, J. M., García Lorenzo, D. M., Pérez de Armas, M., Torres Páez, C. C. y Díaz Ramos, C. (2024c). Planeación estratégica basada en ciencia e innovación para la gobernanza del desarrollo territorial. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 8(3), e323. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/323>
- Rueda Cano, C. (2017). *Uso de la dinámica de sistemas y la prospectiva estratégica en la elaboración de planes de desarrollo regionales* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia].
- Sen, A. (2005). Human rights and capabilities. *Journal of Human Development*, 6(2), 151-166.
- Vázquez Barquero, J. A. (1993). *Política económica local*. Pirámide. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14649880500120491>