

LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR COMO COORDINADORA DE LA ESTRATEGIA DEL DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO DE RÍO CAUTO

MSc. Yoennys Sánchez Martínez

Universidad de Granma. Cuba.

ysanchezm@udg.co.cu

El estudio de la coordinación para el desarrollo local es una necesidad de primer orden por lo que representa para el presente y el futuro del municipio Río Cauto, aspecto que implica que la Asamblea en el territorio no permanezca ajena a las profundas transformaciones que se producen, sino que tenga un rol fundamental para asegurar el pleno aprovechamiento de las oportunidades que la gestión del desarrollo local le ofrece. Por lo que resulta necesario lograr la coordinación de los actores locales en la estrategia de desarrollo local. Con este trabajo, las autoras se proponen poner en manos de la Asamblea del Poder Popular como máximo órgano de gobierno, un procedimiento metodológico para coordinar los actores en la estrategia de desarrollo local en el municipio Río Cauto.

Palabras claves: Desarrollo local, coordinación, procedimiento metodológico.

Introducción

Las características del desarrollo territorial en Cuba parte de las grandes deformaciones estructurales y las desigualdades socioeconómicas previas al triunfo de la Revolución en enero de 1959 y, por tanto, de la necesidad impostergable de encaminar esfuerzos hacia el ordenamiento de los territorios en aras del desarrollo demandado por el proceso revolucionario en auge.

Los orígenes y rasgos del diseño territorial y local en Cuba se remontan al pasado colonial y se extienden al período republicano previo al triunfo revolucionario. Con la Constitución de 1901 se dan los primeros pasos relacionados con las estructuras y poderes locales. Más tarde, en la Constitución de 1940, entonces una de las más avanzadas del continente, se asentó la necesidad de fortalecer la actividad de las localidades o municipios.

La nueva división político-administrativa fue necesaria por las notorias deficiencias de la estructura anterior con tres eslabones intermedios (provincia, región y municipio), en detrimento de las tareas de dirección, organización y control de la gestión política y social. Así la nueva división contemplaba 14 provincia y 169 municipios, la Isla de la Juventud quedaría como un municipio especial atendido por las instancias centrales del estado (aunque actualmente se realizaron modificaciones); junto a esto la creación de los Órganos del Poder Popular amplió las funciones y facultades de las provincias y fortaleció la autoridad e importancia económica de los municipios, los cuales asumieron la administración de miles de unidades antes atendidas por los órganos centrales.

En la década de los 90 se origina la profunda crisis económica cubana, la que tuvo varias causas estructurales, pero sobresalen los efectos del derrumbe del campo socialista y la desintegración de la Unión Soviética, las ineficiencias y la mala organización productiva, así como el bloqueo estadounidense. Esta grave situación económica implica la baja significativa de los presupuestos municipales lo que junto a las insuficiencias de las políticas macroeconómicas, entre otros factores, dificultan dirigir la economía. Ante esta situación el enfoque dominante tiende a ser el territorial, dado que permite ser más eficiente en la administración de los recursos y más eficaz en la obtención de resultados.

Es necesario buscar soluciones territoriales; así, ha comenzado a tomar forma una nueva estrategia conocida como Desarrollo Local (DL), que pretende el desarrollo y la reestructuración del sistema productivo, el mejoramiento del nivel de vida de la población y el

aumento del empleo de la localidad, con un uso racional de los recursos materiales, laborales y financieros en inversiones estratégicas para el desarrollo en aras de lograr el bienestar y el progreso de la población.

La historia reciente del desarrollo local en las condiciones de Cuba, evidencia la presencia de características peculiares, incorporadas por la Revolución Cubana, con sus transformaciones políticas, económicas y sociales, que en la coyuntura actual condicionan la necesidad objetiva de que junto a los factores de gestión del desarrollo local y la implementación de las políticas “de desarrollo” marchen a la par los instrumentos de evaluación de los impactos de las referidas políticas, resultado de la participación consciente, independiente y creativa de los diferentes actores locales en las diferentes estructuras societarias que conforman la localidad. Es necesario que en el proceso de implementación de las políticas de desarrollo se garantice la retroalimentación constante y la sostenibilidad de su desenvolvimiento, con el objetivo de elevar los niveles de la actividad económica, la protección del ambiente, la calidad de las producciones, el mejoramiento de los niveles de ingreso y bienestar de los miembros de la sociedad en la localidad, tanto en el plano material como espiritual.

Las autoridades nacionales reconocen la necesidad de un desarrollo local sostenible compatible con el plan de desarrollo estratégico nacional, donde se ha responsabilizado a los gobiernos municipales con la implementación de su propia estrategia de desarrollo local, que requiere una mayor descentralización de funciones para promover su fortalecimiento, el de sus instituciones y los potenciales económicos. Los dos elementos claves para materializar las estrategias de desarrollo local son la disponibilidad de recursos (humanos y materiales) y la participación de los miembros de la comunidad en las iniciativas, como protagonistas de ese proceso.

Como se puede apreciar el desarrollo local, mediante la gestión del desarrollo territorial, aparece como vía para solucionar un conjunto de problemas económicos y sociales, conforme a los objetivos centrales de la economía, junto al fortalecimiento de capacidades a partir de un sólido programa de educación, como base fundamental del proceso de transformación social.

En esta dirección, la gestión del desarrollo local en Cuba, a partir de una combinación de los enfoques centralizados, con una utilización creciente de las capacidades internas de los territorios para generar procesos de desarrollo, se ha convertido en una palanca para enriquecer las posibilidades de búsqueda de soluciones de los problemas que se enfrentan y trazar las principales rutas para, a partir de una participación activa de los gobiernos locales, gestionar el desarrollo también desde los territorios.

El municipio piloto en las experiencias de desarrollo local en la provincia Granma es Río Cauto, en el cual ya se ha diseñado la estrategia de desarrollo local para el período 2012-2016. Sin embargo, para la conducción del proceso de gestión hacia la consecución de los resultados planteados en la estrategia, se requiere contar con un proceso coherente de coordinación que posibilite la implementación de la estrategia.

Luego de definida la estrategia de desarrollo del municipio, comienza un proceso de implementación de la misma que deberá garantizar que el gobierno juegue su papel de coordinador, controlador y fiscalizador de toda la actividad administrativa del municipio, en los diferentes temas estratégicos y programas que garantizan la gestión del desarrollo local en todas sus dimensiones (económica, social, medioambiental, científico-Técnica y política). Este proceso de implementación se ha desarrollado siempre bajo una impronta sectorial que es la vía fundamental de la ejecución del trabajo administrativo de apoyo al trabajo comunitario.

En el municipio se han dado pasos de avance en el papel de dirección estratégica y coordinación a partir del diseño e implementación de la estrategia para el desarrollo local. Pero es insuficiente, no satisface las necesidades vitales de sus pobladores y no hay un correcto aprovechamiento de las potencialidades que posee, lo que trae como consecuencia la falta de correspondencia con el proceso de transformaciones socioeconómicas que desarrollan los órganos de Gobierno Provincial y Nacional a partir de la actualización del modelo económico cubano.

Lo que nos conlleva a elegir como tema de nuestra investigación El Gobierno Municipal como protagonista en la coordinación para la gestión del desarrollo local. La investigación presenta

como título: La Asamblea Municipal del Poder Popular como coordinadora de la estrategia de desarrollo local en el Municipio de Río Cauto. Respondiendo al **Problema** ¿Cómo lograr la coordinación de los actores en la estrategia de desarrollo local del Municipio de Río Cauto?

El **objeto de investigación** es el desarrollo local del Municipio Río Cauto. Se concreta como **campo de investigación** la coordinación de los actores locales.

De lo anterior se puede inferir como **hipótesis**: Si se diseña un procedimiento de coordinación de los actores que contemple un sistema de acciones, contribuirá a la implementación de la estrategia de desarrollo local en el Municipio de Río Cauto.

Esta responde al **objetivo** de: Diseñar un procedimiento de coordinación de los actores para contribuir a la implementación de la estrategia de desarrollo local en el Municipio de Río Cauto.

Objetivos específicos:

1. Determinar los referentes teóricos metodológicos sobre la gestión del desarrollo local y la coordinación como un elemento esencial dentro de las funciones de la Asamblea Municipal.
2. Identificar la situación actual de la coordinación para la estrategia de desarrollo local en el Municipio de Río Cauto.
3. Definir los pasos del procedimiento para la coordinación de la estrategia de desarrollo local del Municipio de Río Cauto.

La investigación ofrece a la Asamblea Municipal un procedimiento para ejercer la dirección científica a través de la coordinación de los actores locales en la estrategia de desarrollo local del Municipio, esta puede servir de punto de partida para su aplicación creativa en otros Municipios de la Provincia en función del contexto particular y las condiciones históricas concretas. La novedad metodológica radica fundamentalmente en el diseño de un procedimiento fundamentado por el diagnóstico de la coordinación de los actores locales en el desarrollo de los temas estratégicos del Municipio, esto implica que la gestión de la Asamblea en este nivel es decisiva para potenciar el desarrollo local y alcanzar el avance armónico y equilibrado del territorio, por lo que debe lograrse que funcione con eficiencia, eficacia y suficiente flexibilidad para reaccionar ante los cambios del entorno, que permita además que los actores locales puedan asumir su verdadero rol y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población del municipio.

Desarrollo

Una de las funciones importantes que cumple la Asamblea Municipal en el Desarrollo local es la coordinación. La coordinación es un concepto que conforme a la Enciclopedia Universal ilustrada Europeo – Americana es “la acción y efecto de coordinar, estado de las cosas coordinadas” mientras que coordinar es “distribuir, colocar, poner de nuevo en orden y método lo que antes estaba desordenado, o con el tiempo se había confundido, o lo que no estaba dispuesto con la proporción y orden conveniente”.¹

Para (Díaz y Mayoral, 1992)² la coordinación es: “La actividad de estructurar recursos y medios para desarrollar una cooperación activa que nos lleve a fines consensuales de mejora de la calidad de vida”. La analizan privilegiando el factor material, tangible sin tener presente la coordinación que puede darse entre voluntades, deseos, intereses, en la vida espiritual del hombre.

Coordinar es precisamente la ordenación metódica y armoniosa de actividades, servicios y hombres, tendientes a alcanzar un objeto determinado, dentro de condiciones permanentemente cambiantes” Así define Ezequiel Ander (1965)³ la coordinación, que completa un tanto el vacío anterior, pero al hablar de hombre es asumiéndolo como ente biopsicosocial con sus sentimientos, voluntades, intereses, motivaciones, que le permita asumir lo coordinado de forma consciente y convencido. “

En la tesis de maestría Fidel Álvarez (2001)⁴ refiere que la “coordinación es el proceso que permite la integración armónica y el uso racional de todos aquellos recursos, productos servicios, que están en función de la satisfacción de las necesidades de una comunidad determinada”.

Se han mostrado algunas de las tantas definiciones que sobre coordinación se han elaborado revelándose como elementos comunes, que en todos se refiere a armonizar cosas en la comunidad, con recursos materiales y humanos en todas las dimensiones, en función del logro de un objetivo que debe tener la característica de ser común para todos los actores locales que participan en el proceso de coordinación. De lo que se concluye que la cohesión puede ser utilizada como medio de la coordinación y como fin cuando se persigue coordinar en función de lograr la unidad, pero en todos los casos ésta estará interrelacionada con la coordinación (Álvarez 2001)⁵

La coordinación como función de la dirección no es aceptada en todos los círculos académicos. La literatura soviética y del antiguo campo socialista que abordan la dirección (Omarov, A., Afanasiev, V., entre otros), no le dan un tratamiento diferenciado a la coordinación como función de la dirección. En la literatura cubana consultada referente a la dirección de empresa y partidista, el tema es poco tratado y no se considera en la mayoría de los casos como una función de la dirección, es vista como parte de las funciones de organización en algunos casos. Aspecto que no se discrepa porque en esta función se puede poner de manifiesto la coordinación, con los elementos que participan en la elaboración del plan, sea de un territorio, una comunidad o un centro de trabajo.

Otros estudiosos la analizan como parte de la organización. No se discrepa esta forma de ver la coordinación, porque cuando se organiza una tarea de dirección hay un nivel de coordinación para asegurar lo que se quiere lograr. Dirección Partidista la analiza como parte de la dirección operativa, teniendo en cuenta que para ejercer esta función es necesario coordinar las acciones a ejecutar.

En el presente trabajo se analizará como una función vital de la Asamblea Municipal para cumplir con su misión y especialmente para poder contribuir al desarrollo local. Para esto se analizan los antecedentes teóricos de autores como:

Ezequiel Ander, (1965)⁶ asume la existencia de cinco funciones básicas del proceso de administración: planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar. Antonio Díaz y Carmen Mayoral, (1992)⁷ en el análisis de la coordinación señalan que: “Si la planificación significa perspectiva, orden y método, la gestión e implantación es sinónimo de flexibilidad y capacidad de reacción. Si la programación marca objetivos, fases y etapas la coordinación exige ante todo criterio y consenso”. Dejan fuera, porque no es necesario referirlo aquí el control, pero queda explícito que para ellos hay cinco funciones: Planificación, gestión e implantación, programación, coordinación y control (posteriormente reflejado en el propio artículo)

Del estudio realizado se puede concluir que la coordinación es una actividad que se realiza en cualquier esfera de dirección, se considera como función o no en correspondencia con el nivel de separación que se haga de las demás funciones, pues puede estar perfectamente presente en otra función como la organización, gestión, dirección operativa u otra forma de la variedad de formulaciones que se hacen de las funciones de la dirección, pero en las condiciones del desarrollo local es vital para su correcto funcionamiento.

La coordinación en la Asamblea Municipal constituye una función general de dirección, que le es imprescindible al Presidente como figura central y a los demás miembros, para coordinar entre los actores locales las acciones y potenciar las posibilidades de cada uno por separado, incrementando su capacidad de solución de problemas y satisfacción de las necesidades de la población.

Henry Mintzberg (2004)⁸ explica los mecanismos que se deben de utilizar en la coordinación, los mismos son: 1) Adaptación Mutua; 2) Supervisión Directa; 3) Normalización o estandarización del proceso de trabajo; 4) Normalización o estandarización de los resultados; 5) Normalización o estandarización de los conocimientos y las habilidades o destrezas y 6) Estandarización de las normas.

En resumen la coordinación es: Una función de dirección en la Asamblea Municipal para la toma de decisiones, en busca del óptimo aprovechamiento de los recursos materiales y espirituales, en el cumplimiento de su razón de ser y la cohesión de todas sus fuerzas para la satisfacción de las necesidades de la población, estableciéndose de forma bilateral, multilateral y en sentido horizontal o vertical.

Como se ha esbozado anteriormente, para lograr de manera adecuada y convenida las políticas de desarrollo local en el municipio, y además, para que se pueda trabajar de manera coordinada y con criterios argumentados resulta necesario el diseño de un procedimiento metodológico para la coordinación de los temas estratégicos de la estrategia de desarrollo local.

A continuación, se presenta de forma gráfica la lógica que se sigue en el análisis, para luego exponer de forma conveniente el procedimiento metodológico propuesto. Esta lógica de análisis, sólo tiene el propósito de establecer los principales "pasos" a seguir para su aplicación.

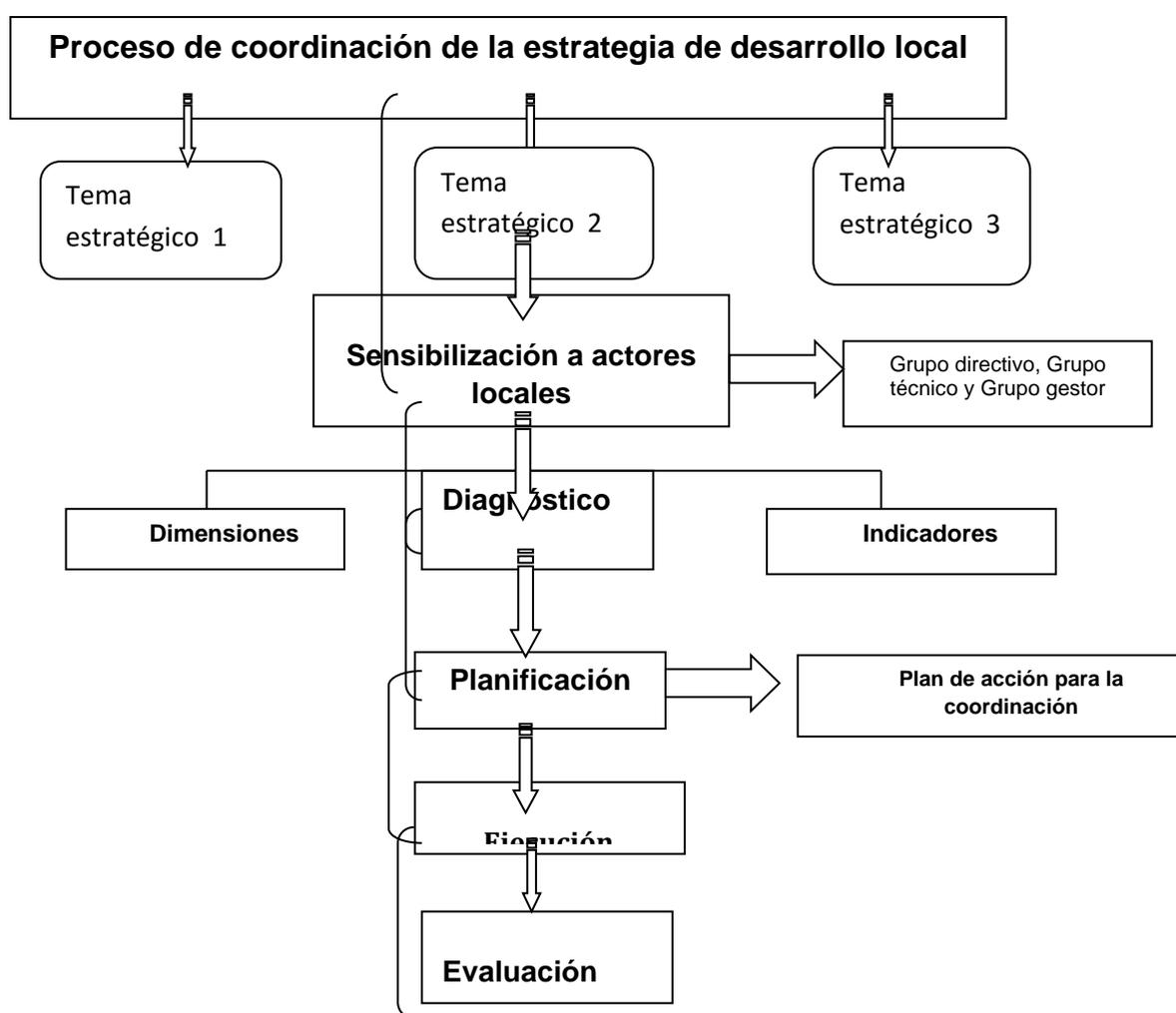


Figura No.1. Procedimiento empleado (Elaboración propia)

La elaboración de un procedimiento metodológico para la coordinación de los actores en la estrategia de desarrollo local constituye una necesidad imperiosa en los momentos actuales, la carencia de este instrumento afecta el ritmo de realización de las transformaciones en el municipio. Por tal razón es necesario elaborarlo para que contribuya a obtener resultados superiores, con el propósito de alcanzar el desarrollo local que demanda la sociedad actual.

El mismo está estructurado en un sistema de ideas reguladoras, las exigencias de la coordinación, el objetivo y funciones. Se establece además una secuencia de pasos metodológicos que debe seguir la práctica durante el proceso de coordinación a través de las siguientes etapas: Sensibilización, diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación.

El sistema de ideas reguladoras que sustentan el procedimiento y que permite orientar con suficiente objetividad la coordinación de la Asamblea Municipal para el desarrollo local son:

- 1- Asumir el principio de que nadie solo puede lograr un desarrollo local.
- 2- Aplicar la teoría de la coordinación como fundamento necesario para establecer la interrelación dialéctica: Presidente (AMPP)- jefes de los temas estratégicos- responsable de cada uno de los programas.
- 3- Como mecanismos de interacción y retroalimentación entre los actores locales que coordinan y realizan el trabajo en el municipio.
- 4- Determinar que es en el municipio donde se pone en práctica la coordinación para alcanzar el desarrollo a que se aspira, ella es la que aporta los gestores principales, los cuales protagonizan las transformaciones.
- 5- Asumir que la coordinación propicia la participación consciente y comprometida de los actores para realizar el cambio.
- 6- Valorar al presidente como la figura principal del proceso de coordinación.
- 7- Destacar a la Asamblea como la estructura sociopolítica ideal para convertirse en el motor impulsor de las transformaciones que requiere el municipio.
- 8- Determinar que la coordinación es una importante función general de la dirección para el desarrollo local.

Estas ideas reguladoras contribuyen esencialmente a que el procedimiento se convierta en el instrumento idóneo para la coordinación, a fin de generar procesos en que los actores locales sean los que desempeñen el papel protagónico.

Las exigencias de la coordinación consisten en:

- A nivel municipal es una necesidad objetiva la coordinación de los actores locales para lograr la participación de la población en la solución de sus propios problemas.
- En la comunidad riocautense existen los recursos humanos y estructuras sociopolíticas para que con sus propios esfuerzos alcancen niveles superiores en el mejoramiento de nivel de vida de la población.

Como objetivo del procedimiento tenemos: lograr a través del mismo la preparación de los actores locales y a la vez la participación de los decisores en las diferentes actividades, para así potenciar la coordinación de los temas estratégicos de la estrategia de desarrollo local. Las funciones consisten en dotar a los actores locales del desarrollo local de las herramientas teóricas y metodológicas, que posibiliten la ordenación metódica y armoniosa de los recursos humanos y materiales, para ponerlos en condiciones de emprender el camino hacia las alternativas que demanda el territorio en los momentos actuales.

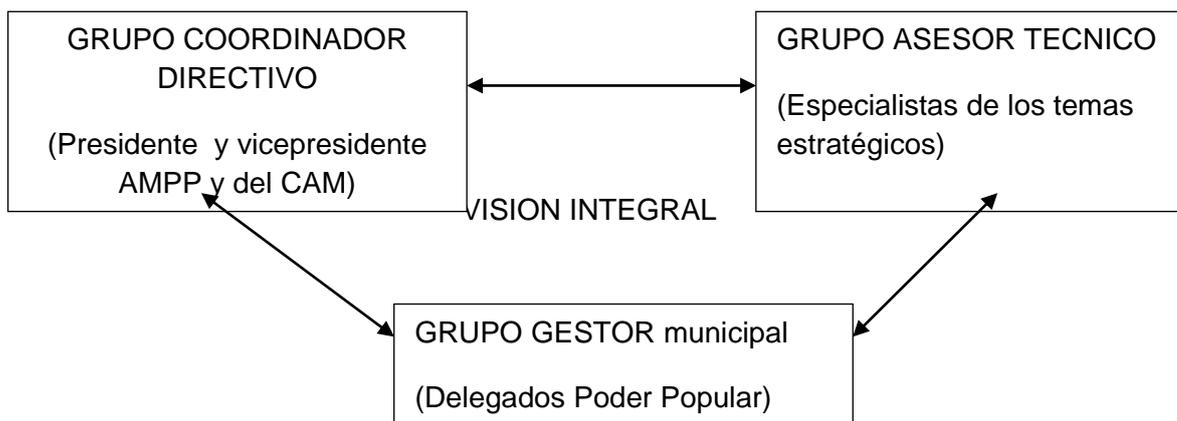
Este sistema de etapas, nos permite orientarnos científicamente en la consecución de elementos prácticos los cuales conducen a la implementación total de este procedimiento para alcanzar la coordinación eficiente y efectiva de los recursos comunitarios.

Primer proceder: La sensibilización.

En este proceder es muy importante establecer en la conciencia de los actores locales la subjetividad para provocar el cambio, la participación activa en las actividades que se realizan, la motivación debe estar presente, por eso se requiere responder a una necesidad pensada, sentida y soñada por los integrantes para que así se sientan motivados y su participación sea cada vez más activa.

1. **Alcance del procedimiento en cuestiones de tiempo:** se sugiere que coincida con los mandatos del Gobierno, es decir 2 años y medio, incluso hasta 5 años.
2. **Estructura del Plan.**

Es importante que se cumpla la estructura básica del Plan y las condiciones imprescindibles para materializar el proceso desde su concepción hasta su ejecución, evaluación y monitoreo.



Grupo Coordinador Directivo.

- Presidente(a) y/o Vicepresidente(a) de la AMPP

Grupo Coordinador Técnico (Multidisciplinario).

- Jefes de los temas estratégicos eficiencia y eficacia y desarrollo social comunitario.
- Jefes de cada uno de los programas.
- Coordinadores temáticos:
 1. Salud (Médico de Familia y/o Medio Ambientalista).
 2. Educación.
 3. Cultura, Deporte y Recreación.
 4. Vivienda y Redes Técnicas: Arquitecto e Ingenieros.
 5. Ciencias Sociales: Psicología, Sociología, así como Derecho.
 6. Ciencias económicas: Contabilidad, Finanzas y Precios
 7. Ciencias agrícolas: Agronomía, Pecuaria, Forestal, etc.

Este grupo necesita un límite en la cantidad de representantes de carácter permanente, los demás técnicos pertenecerán al Grupo ampliado.

Grupo Coordinador Gestor Popular.

- Presidentes de los Consejos Populares.
 - Presidentes de las Comisiones Permanentes de Trabajo.
 - Los trabajadores sociales vinculados a los consejos populares.
- Igualmente que los grupos anteriores se necesita según las particularidades del municipio un Grupo Permanente y otro ampliado.

3. Capacitación ejecutiva de un día.

Organización de la capacitación ejecutiva

Paso 1: Conformar un equipo responsable de la organización y ejecución del taller.

Paso 2: Realizar un listado de todos los aspectos logísticos necesarios para la realización del taller. Se deben tener presente, entre otros los siguientes aspectos: programa; participantes; facilitador(a); local y alimentación; documentos y materiales de apoyo; así como detalles y requerimientos técnicos del taller, entre otros.

Paso 3: Se deben asignar responsabilidades a cada uno(a) de los miembros del grupo directivo, de acuerdo a cada uno de estos aspectos mencionados en el punto anterior. El (la) coordinador (ra) del taller debe monitorear que se vayan cumpliendo estas tareas, conocer el avance de las mismas, las dificultades que puedan surgir, y brindar apoyo en cualquier situación que se presente.

Paso 4: Organizar los aspectos logísticos y técnicos del taller. De acuerdo al listado, se procede, según los responsables definidos previamente, a llevar a cabo las acciones de organización del taller. Entre otras, las siguientes:

- a. **La definición del programa.** Este detalle lo realiza el grupo directivo que es el responsable del taller, llegando a un consenso sobre los diferentes temas y participaciones que se tendrán.
- b. **La selección de los (las) participantes, así como la cantidad a invitar.**
- c. **La selección del Moderador(a) o facilitador(a) del taller:** Se debe seleccionar cuidadosamente, pues se trata de la persona que llevará la responsabilidad del programa por cuanto debe lograr mantener el interés del grupo durante toda la jornada, controlar los horarios, facilitar la participación, orientar las discusiones y saber manejarse con respeto frente a todos(as) los(las) participantes.
- d. **El local donde se desarrollará el taller.** El mismo debe ser amplio y con el mobiliario adecuado. Que cuente con las facilidades de acceso para todos los participantes donde se brinde las facilidades de ventilación, iluminación, sin problemas de acústica, u otro tipo de incomodidades.
- e. **Convocatoria.** Una vez seleccionados(as) los (las) participantes deben enviarse las invitaciones a tiempo y confirmar la asistencia de los mismos(as).
- f. **El material de apoyo:** Se refiere al material impreso que se distribuirá en el taller, el cual debe ser seleccionado, reproducido y organizado en carpetas para su debida distribución. Se procura entregar material de fácil y rápida lectura de manera que sea comprensible a todos los participantes. Igualmente, se deben considerar otros requerimientos de materiales de apoyo como papelógrafo, marcadores, cartulinas, cinta adhesiva, tijeras y otros tipos de materiales.
- g. **Coordinación de los requerimientos técnicos para el taller.** Se deben tener presente y coordinadas las dinámicas de aprendizaje que se van a utilizar, así como los trabajos de grupos y plenarias que se van a realizar.
- h. **Refrigerios, almuerzo y otras atenciones:** Este aspecto debe ser también considerado con la debida atención. Así mismo, el horario programado para servirlos.

Ejecución de la capacitación ejecutiva

Como se ha señalado la ejecución del taller es el primer momento de todo el procedimiento y lo que se pretende es construir una visión compartida con los actores locales implicados en la estrategia de desarrollo con relación a los siguientes aspectos:

1. La Situación Inicial y su Contexto.
2. Los temas estratégicos y sus programas.
3. Los objetivos e indicadores de cada uno de los programas.
4. La coordinación.
4. Las Lecciones Aprendidas.

Para la ejecución del Taller se deben considerar los siguientes pasos:

Paso 1: Presentación de todos los actores locales y de sus expectativas frente al taller. Esta parte se debe hacer mediante dinámicas de animación y/o integración. Con ello se prepara el ambiente para el trabajo y se crea el interés sobre lo que se va a realizar en la jornada.

Paso 2: Explicación de los aspectos metodológicos del taller.

Paso 3: Compartir con los participantes la situación inicial y su contexto. En este punto se explicará la concepción de la estrategia de desarrollo del Municipio y la importancia de la misma, esto promueve la generación de un intercambio de opiniones con respecto a los resultados mostrados.

Paso 4: Conformar grupos de trabajo de aproximadamente 5 personas en donde existan integrantes de los dos temas estratégicos para proceder a considerar los puntos que se presentan a continuación.

- a. Los temas estratégicos y sus programas.
- b. Los objetivos e indicadores de cada uno de los programas.

c. La coordinación.

En esta sección los participantes deben analizar los objetivos e indicadores de cada uno de los programas de los temas estratégicos, se les dará a las diferentes mesas de trabajo un tiempo prudencial para que discutan sobre estos aspectos y se organicen para presentar sus resultados en plenaria al resto de los participantes.

Paso 6: Terminada la discusión en las mesas, se hará la plenaria. Cada mesa estará representada por un vocero que expondrá al grupo. El (la) facilitador(a) del taller guiará la discusión.

Paso 7: Concluida la plenaria el (la) facilitador(a) hará un recuento o síntesis de lo planteado entre todos los participantes.

Paso 8: Discusión sobre las lecciones Aprendidas:

En este aspecto la reflexión se hace en torno a tres preguntas fundamentales:

- a. Si esta experiencia pudiese comenzar de nuevo, ¿qué se debería hacer de manera diferente?
- b. Si esta experiencia pudiese comenzar de nuevo, ¿qué se debería hacer de la misma manera?
- c. ¿Cuáles son las lecciones más importantes que se derivan de las actividades presentadas en el taller?

Para la realización del taller se propone la agenda del día. (Ver anexo 6) además de dos técnicas de evaluación que pueden emplear para conocer el grado de satisfacción de los participantes con respecto al taller (ver anexos 7 y 8)

Segundo proceder: El Diagnóstico.

Aquí se realizará el estudio de la realidad de la coordinación que permite caracterizar la situación a partir de los elementos más importantes. El diagnóstico hay que realizarlo atendiendo a dos niveles: el nivel descriptivo y el nivel valorativo.

El nivel descriptivo se refiere a reconocer como percibimos la coordinación, tal y como se presenta. Es una primera aproximación a la realidad. Es punto de partida. Este momento se puede realizar mediante:

- Participación en sus reuniones.
- Conversaciones informales.
- El uso de cuestionarios.
- Entrevistas, entre otras.

El nivel valorativo: caracteriza el análisis interpretativo de la realidad de la coordinación, el análisis causal, este se hace formulando hipótesis, destacando premisas, relacionando, utilizando modelos teóricos.

El diagnóstico específico es el momento principal para la caracterización y el estudio del estado en que se encuentra el proceso de coordinación en la estrategia. En este momento se privilegia la investigación- acción- participación como método que permite caracterizar la situación a partir de los elementos más representativos.

El encargado de realizar el diagnóstico es el Presidente Asamblea Municipal con un equipo que él conforme para ello, en la realización del diagnóstico particular de la coordinación se debe atender a:

Variable: Miembros de la Asamblea Municipal del Poder popular (Comisiones permanentes de trabajo.

Indicadores:

- Composición.
- Funcionamiento.
- Conocimiento de la estrategia.
- Obstáculos en la coordinación.

- Aspectos que favorecen la coordinación. -
- Mecanismos que utiliza para la coordinación.
- Contribución desde su actividad a la estrategia de desarrollo.

Técnicas: observación, entrevistas, encuestas.

Variable: Miembros del Consejo de la Administración municipal (CAM).

Indicadores:

- Conocimiento de la estrategia.
- Obstáculos en la coordinación.
- Aspectos que favorecen la coordinación. -
- Mecanismos que utiliza para la coordinación.
- Contribución desde su actividad a los temas estratégicos de la estrategia.
- Principales acciones realizadas para que se cumpla la estrategia de desarrollo.

Técnicas: observación, entrevistas, encuestas.

Variable: Jefe de cada tema estratégico y responsables de los programas.

Indicadores:

- Conocimiento de los temas estratégicos que conforman la estrategia y sus respectivos programas.
- Mecanismos de coordinación que emplean.
- Aspectos que obstaculizan la coordinación.
- Aspectos que favorecen la coordinación.
- Funcionamiento de los programas.
- Principales acciones de coordinación realizadas.

Técnicas: observación, entrevistas, encuestas.

Con la información dada por el diagnóstico se procede a realizar la caracterización del estado de la coordinación. En este ejercicio, deberán estar invitados a participar la Dirección de la Asamblea, presidentes y algunos miembros de las comisiones permanentes de la asamblea y los presidentes de los consejos populares, los jefes de los temas estratégicos y sus respectivos programas. Por tal motivo se deberán circular por la red dos documentos: uno primero que responda al "Diagnostico de la coordinación", que contiene toda la información de la aplicación del mismo y otro que se denomine "Resumen del diagnóstico de la coordinación" que contenga una breve síntesis del contenido del diagnóstico, con aquellos aspectos que caractericen el resumen del diagnóstico y el análisis que finalmente se propone. Para evaluar el resultado del diagnóstico proponemos la técnica "Evaluación mediante indicadores seleccionados" (ver anexo 9)

Tercer proceder: La planificación.

Esta etapa se considera la más importante ya que en ella se materializa la tarea esencial de la coordinación que consiste en planificar y organizar el conjunto de acciones lo cual es necesario desarrollarlo de forma coordinada con el territorio para provocar las transformaciones sociales que se desean alcanzar.

Es necesario relacionar las necesidades y aspiraciones sociales de la población, planificadas en orden de prioridad, que asuman de forma organizada, progresiva y coordinada la solución de los mismos en forma de sistema, de manera tal que la solución de unos sea punto de partida y de apoyo para enfrentar los siguientes. Es importante que una vez que se haya establecido el orden de prioridad, este sea sometido a la consideración de la Asamblea Municipal para que emitan sus criterios y propuestas de modificaciones, a fin de hacerlos partícipes en la decisión tomada.

Esto propicia un alto nivel de comprometimiento para lograr la participación activa, entusiasta y consciente de los miembros. Una vez tomada la decisión sobre el orden en que se planificará el trabajo se procede a organizar a los actores que asumirán la ejecución de las tareas planificadas. Para la elaboración del plan de acción se tuvo en cuenta, las necesidades y aspiraciones en orden de prioridad.

- 1- Presentación y aprobación de los grupos de trabajo.

Fecha: Anual
 Lugar: Gobierno
 Responsable: Presidente Asamblea
 Integrantes: Grupo directivo, grupo técnico y grupo gestor
 2- Presentación de objetivos a cumplir por grupos de trabajo.
 Fecha: Semestral
 Lugar: Gobierno
 Responsable: Presidente Asamblea
 Integrantes: Grupo directivo, grupo técnico y grupo gestor
 3- Despachos colectivos en meses alternos con los grupos de trabajo.
 Fecha: Cada dos meses
 Lugar: Gobierno
 Responsable: Presidente Asamblea
 Integrantes: Grupo directivo, grupo técnico y grupo gestor
 4- Recolección y análisis de la información que se procesan a través del observatorio.
 Fecha: Mensual
 Lugar: Gobierno
 Responsable: Jefes de los temas estratégicos
 Integrantes: Grupo directivo, grupo técnico y grupo gestor
 5- Reunión de análisis de los jefes de los temas estratégicos con los responsables de los programas.
 Fecha: Mensual (primera quincena)
 Lugar: Gobierno
 Responsable: Jefes de los temas estratégicos
 Integrantes: Grupo directivo y grupo técnico.
 6- Reunión de análisis de los responsables de los programas con implicados de cada programa.
 Fecha: Mensual (segunda quincena)
 Lugar: Gobierno
 Responsable: Jefes de los temas estratégicos.
 Integrantes: Representantes de cada uno de los programas.
 7- Reunión de análisis con los jefes de los temas estratégicos y con el grupo gestor.
 Fecha: Mensual
 Lugar: Gobierno
 Responsable: Presidente de la Asamblea.
 Integrantes: Grupo técnico y grupo gestor.
 8- Análisis general de la estrategia a partir del cumplimiento de las acciones de los programas.
 Fecha: Mensual
 Lugar: Gobierno
 Responsable: Presidente de la Asamblea.
 Integrantes: Grupo directivo, grupo técnico y grupo gestor.
 9- Modificaciones y ajustes.
 Fecha: Mensual
 Lugar: Gobierno
 Responsable: Presidente de la Asamblea.
 Integrantes: Grupo directivo, grupo técnico y grupo gestor.

Aquí queda concluida la planificación que contiene:

- Necesidades y aspiraciones en orden de prioridad.
- Recursos humanos.
- Coordinación con los factores externos.
- Acciones que se emprenderán.
- Áreas en que se desarrollarán las actividades.
- Fachas, participantes y responsables, que incluye coordinadores por grupos y un coordinador general.

Una vez que se ha planificado y organizado, o sea se han puesto en orden las cosas, se procede a la aplicación de la técnica " La papa caliente" (ver anexo 10)

Cuarto proceder: La ejecución.

Consiste en poner a funcionar a los actores locales como parte de un conjunto a través de un proceso metódico y armonioso donde los comunitarios se conviertan en protagonistas de las acciones transformadoras.

Este sistema de acciones metodológicas, de extraordinaria importancia, requiere establecer los círculos concéntricos de coordinación y acción de los actores locales, en su condición de promotores del cambio que es necesario emprender. La aplicación de esta teoría metodológica consiste en establecer la interrelación dialéctica de coordinación entre el presidente, que conforma el primer círculo concéntrico, los jefes de los temas estratégicos, segundo círculo concéntrico y los responsables de cada uno de los programas, tercer círculo, que participan en el cumplimiento de las acciones.

El presidente cuenta con la autoridad que le da haber sido elegido por la mayoría de los electores, recibe orientaciones de la dirección de la Asamblea Provincial y Nacional del Poder Popular. Es el coordinador por excelencia de la estrategia de desarrollo en el Municipio, cuenta además con el diagnóstico territorial y con el diagnóstico específico sobre la coordinación, realizado con la ayuda de la investigadora.

El presidente en su condición de coordinador principal, convoca e interactúa con los jefes de los temas estratégicos y los responsables de los programas, este tiene la capacidad de multiplicar las orientaciones recibidas. En la reunión se discute y aprueba el plan de acción de coordinación, se dan a conocer las acciones que es necesario asumir por parte de cada uno de los equipos de trabajo, se determina: quiénes son los responsables, con qué recursos cuenta, cómo los va ejecutar, en qué áreas y plazos, qué apoyo exterior necesitan.

Es muy importante que se cumpla con los siguientes requisitos:

- Flexibilidad: admitir cambios, adecuaciones, reajustes en la estructura, de acuerdo a las diferentes actuaciones del medio donde se va realizar.
- Objetividad: implica tomar en cuenta la realidad socioeconómica y cultural, así como las necesidades y aspiraciones.
- Integración: participación activa y coherente de todos los actores locales.
- Democrático: intervienen todos los actores implicados en la búsqueda y solución de los problemas. Capacidad de educarse en un proceso continuo.
- Sistemático: implica la aplicación sistemática y continuada de los elementos con un carácter creativo y objetivo.
- Valorativo: está presente en todos los aspectos, requiere del análisis y reflexión constante de qué, cómo se hace, así como de sus resultados.

El presidente como coordinador principal debe establecer un mecanismo de control y retroalimentación de cómo marcha el trabajo de los grupos creados para lo cual establecerá un sistema de reuniones y despachos periódicos de coordinación y velará por el cumplimiento del cronograma establecido. En la ejecución se atiende de manera particular lo relacionado con la convocatoria, los espacios y el contenido de las acciones, pues este aspecto es fundamental para lograr la participación de todos los grupos.

Para la ejecución de estas acciones existe el grupo coordinador directivo encabezado por el presidente, este será el encargado de asesorar los miembros del grupo técnico y gestor. Realizará las coordinaciones necesarias para utilizar racionalmente los recursos humanos y materiales con que se cuenta.

Quinto proceder: Evaluación.

Esta fase del trabajo se refiere a recoger y analizar sistemáticamente la información acerca de la marcha del procedimiento, qué resultados se han alcanzado, cuál es el estado de opinión de los actores locales, qué obstáculos han afectado la marcha del procedimiento, quién no cumplió con la parte que le corresponde.

Se trata de reflejar un proceso de actuación y su impacto sobre la situación inicial para evaluar críticamente los resultados alcanzados y tomar decisiones oportunas. La evaluación constituye un proceso constante que se realiza a medida que se van desarrollando las tareas, para proceder a realizar los ajustes necesarios.

✚ Objetivos:

- Enfatizar sobre los procesos y resultados.
- Hacer explícitos los aprendizajes.

✚ Funcionamiento :

- Formar un equipo de evaluación.
- Fijar los marcos de evaluación.
- Seleccionar una (unas) metodología (s).
- Recopilar la información.
- Analizar los resultados.
- Hacer explícitos los aprendizajes

✚ Herramientas

- Observación participante.
- Entrevistas estructuradas y semiestructuradas.
- Análisis de documentos.
- Análisis de datos secundarios.
- Construcción de indicadores.

➤ ¿Qué evaluamos?

- El cumplimiento de los objetivos.
- El impacto transformador de la realidad concreta de los programas de los temas estratégicos.
- La manera en que se desarrollan los programas.
- El nivel de profundidad logrado.
- El grado de integración y participación.
- El papel cumplido por la coordinación.

➤ ¿Para qué evaluamos?

- Para adecuar y avanzar en la práctica de nuestras experiencias, buscando corregir errores y así logara mayor eficiencia.
- Para comprobar la correspondencia entre los programas de los temas estratégicos.
- Para recoger el sentir de los participantes.
- Para ir mejorando los métodos y técnicas de evaluación.

➤ Características que debe tener la evaluación.

- Tiene que ser tanto individual como colectiva.
- Debe ser y permitir la crítica como la autocrítica.
- Debe ser participativa y servir no solo de información para los coordinadores sino como un proceso de recapitulación y reapropiación por parte del grupo de participantes.
- Debe ser permanente, durante el procedimiento, al finalizar y el seguimiento.
- Debe tocar no solo los aspectos que la coordinación considera importante sino también aquellos que los participantes deseen.
- Debe ser sencilla, clara, ágil, práctica y oportuna.
- Debe aportar pistas concretas para el seguimiento y trabajo futuro.

Conclusiones

1. El diseño del procedimiento para la coordinación de los actores locales del Municipio Río Cauto se fundamentó en presupuestos conceptuales de la teoría del conocimiento de Marx, Engels y Lenin y en los elementos de la concepción metodológica de la educación popular vigente en las condiciones actuales de Cuba.
2. El procedimiento logrado en esta investigación constituye el aporte fundamental a la solución del problema científico y valida la hipótesis planteada, constituyendo una herramienta importante para la Asamblea Municipal en la implementación de la estrategia de desarrollo local.

Referencias Bibliográficas

1. Enciclopedia Universal ilustrada Europeo – Americana. Pág. 21.
2. Díaz, Antonio y Carmen Mayoral. (1992). La gestión sociocultural. Madrid: Editorial Comunidad, España. Pág.156.
3. Ander, Egg, Ezequiel. Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. Buenos Aires: Editorial Humanitas, 1995.Pág.20.
4. Álvarez Álvarez Fidel Luís. Estrategia de coordinación del Consejo Popular “Rosa La Bayamesa” para el desarrollo cultural comunitario. Tesis en opción al título de master en Desarrollo Cultural Comunitario, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, 2001. Proyecto RED de la Ciencia. www.redciencia.inf.cu. Pág. 15.
5. Ídem.
6. Ander, Egg, Ezequiel. Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. Buenos Aires: Editorial Humanitas, 1995.Pág.125.
7. Díaz, Antonio y Carmen Mayoral. (1992). La gestión sociocultural. Madrid: Editorial Comunidad, España. Pág.138.
8. Koontz, H. y Wehrich, H. (1987). Elementos de administración. México D. F.: Editora Mc Graw Hill. Pág. 20.
9. Mintberg, H (2004) El proceso estratégico en las organizaciones. México D. F.: Mc Graw Hill. Pág. 81.

Bibliografía

1. Albuquerque, F. 2003. Fomento Productivo y Gestión del desarrollo local. Curso sobre desarrollo local. Madrid: IMPI.
2. Álvarez Álvarez Fidel Luís. Tesis de doctorado. La dimensión cultural del desarrollo local. Una experiencia en el oriente cubano. Bayamo 2008.
3. Ander, Egg, Ezequiel. Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. Buenos Aires: Editorial Humanitas, 1995.
4. Arias, C. H. (1993). La comunidad y su estudio. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
5. Arias Guevara, María de los Ángeles. Aproximación teórica al desarrollo local. Innovación social e identidad. Papel de los actores sociales en los procesos de desarrollo a nivel local. Proyecto CITMA. Universidad “Oscar Lucero Moya”. Centro de Estudios sobre Cultura e Identidad. Holguín. 2004. Soporte digital.
6. Arocena, J. 1995. El Desarrollo Local. Un Desafío Contemporáneo [Online]. Disponible: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/A ROCENA-DesarrolloLocal.pdf> [Consultado 09/09/2011].
7. Arocena, J. Políticas Locales, Innovación y Desarrollo, III Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Madrid, 1998. Soporte digital.
8. Barreiro, F. 2000. Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local [Online]. Disponible: <http://www.redel.cl/documentos/barreiro2.html> [Consultado 09/09/2011].

9. Bourdieu, Pierre, Jean Claude Chamboredon Amboredon y Jean Claude Passeron, El oficio de sociólogo. Siglo XXI ediciones, S.A. de España. Vigésima segunda edición en español, 2000.
10. Cardona, P. y Rey, C. (2009). El liderazgo centrado en la misión. Harvard Deusto Business Review. (180). 46-57. Junio.
11. Castro, R. F. (1993). Intervención en el I período de sesiones de la Asamblea Nacional de la IV legislatura del Poder Popular. En fragmentos de intervenciones del Comandante en Jefe sobre los Consejos Populares. La Habana: Asamblea Nacional del Poder Popular.
12. Castro Ruz, Raúl. Discurso de clausura del seminario impartido a los delegados del Poder Popular electos al iniciarse en la experiencia en Matanzas, en agosto 1974.
13. Castro, R. R. (2011). Instrucción No.1/2011 para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la administración central del Estado, entidades nacionales y las administraciones locales del poder popular. La Habana: Secretaría del Consejo de Ministros.
14. Castro, R. 2012. Intervención del General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba en la Clausura del X Período de Sesiones de la Séptima Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. Cuba Socialista [Online]. Disponible: <http://www.cubasocialista.cu/index.php?q=Raul-todo-lo-que-hagamos-va-dirigido-a-la-preservacion-y-desarrollo-en-Cuba-de-una-sociedad-socialista%20> [Consultado 02/01/2013].
15. Codina, J. Alexis. (2007). Los factores clave de éxito y las áreas de resultados clave. Usos y convenciones. Folleto Gerenciales. (XI): (4). 10-17. Abril.
16. Collazo, B. y Puentes, A M. (1982) La orientación en la actividad pedagógica. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
17. Colectivo de Autores. (2008). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. (2ª parte). Folleto Gerenciales. (XII): (8). Agosto.
18. Colectivo de Autores. (2010). Estrategia organizacional. La Habana: Editorial "Félix Varela".
19. Colectivo de autores. Pistas metodológicas. Proyecto "Trasformar para educar" Asociación de pedagogos de Cuba, La Habana, 2013.
20. Colectivo de autores: Educación popular. Caminos. Revista cubana de pensamiento socioteológico. No. 33.2004.
21. Colectivo de autores: Educación para todos. UNESCO. Marzo 2000.
22. ————— Selección de lecturas sobre concepción y metodología de la Educación Popular tomo II. Editorial Caminos. La Habana. 2004.
23. Colectivo de autores. Asociación de Pedagogos de Cuba. CIE "Graciela Bustillos". Paulo Freire entre nosotros.
24. Colectivos de investigación Educativa. "Criterios Evaluativos desde la Educación Popular". Ciudad Habana. 2002-2003.
25. Colectivo de autores. "Técnicas participativas de educadores cubanos". MES. C. Habana.
26. Coraggio, J. L. 1999. Desarrollo Local y Municipios Productivos. Cuarta Jornada del Foro Municipal de Salud. Municipalidad de Vicente López. Buenos Aires.
27. Coraggio, J. L. 2007. Acerca de algunas relaciones entre la teoría y la práctica del desarrollo local. Universidad de Pennsylvania [Online]. Disponible: www.coraggioeconomia.org [Consultado 04/05/2011].
28. Corredor, J. (2009). La planificación estratégica. Bases teóricas para su aplicación. 4 ed. Caracas: Vadel Hermanos Editores.

29. Cotorruelo Menta, Romeo. Aspectos estratégicos del desarrollo local. En A. Vázquez Barquero y O. Madoery. Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Ediciones Homo Sapiens, Rosario, Argentina, 2001. Soporte digital.
30. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2000). Ley No. 91 de los Consejos Populares. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana. No. 2.
31. De Dios, A ((2003), La integración territorial en la planificación del crecimiento económico de la provincia de Camagüey. Una variante instrumental (Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Económicas), Universidad de Camagüey, 2003.
32. Díaz, Antonio y Carmen Mayoral. (1992). La gestión sociocultural. Madrid: Editorial Comunidad, España.
33. Freire, Paulo. Política y educación. / Paulo Freire. – Editores Siglo XXI, México D.F., 1996.
34. Freire, Paulo, Esther Pérez, Fernando Martínez” Diálogo con Paulo Freire, Editorial Caminos, La Habana, 1997.
35. Gandarilla, B. A. (2013). La planificación estratégica territorial y su sistema de objetivos: un punto de vista. Aceptado para publicar en Folletos Gerenciales. (Publicación periódica del MES)
36. Gandarilla, B. A. et al. (2009). La aplicación de la dirección estratégica en el órgano de gobierno provincial de Granma: una experiencia viable y perfectible. Folletos Gerenciales. (XIII) (4). Octubre-noviembre-diciembre.
37. Gandossy, R. y Guarnieri, R. (2009). ¿Puede medirse el liderazgo? Harvard Deusto Business Review. (176). 54-63. Febrero.
38. Garófoli, G. (2006). Desarrollo económico, organización de la producción y territorio. Desarrollo Humano Local.
39. García, B. J. P. (1998). Gobernabilidad y democracia: los órganos del Poder Popular en Cuba. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
40. Giddens, Anthony, Jonathan Turner y otros. La teoría social hoy. Editorial ALIANZA S. A., Madrid, 1990. Soporte digital.
41. González, Fontes, Ramón. (2011). La gestión del desarrollo local con un enfoque integrador. Ponencia presentada en el III Congreso Cubano de Desarrollo Local. Bayamo.
42. González, Fontes, Ramón. La Gestión del Desarrollo Regional en Cuba. Un enfoque Enero Junio 2009. Tlaxcala. México.
43. González Rodríguez, Nidia (Coordinadora) Y OTROS. Reflexiones sobre el trabajo comunitario desde la educación popular.. Editado por CIE “Graciela Bustillos”, Asociación de Pedagogos de Cuba. La Habana. 2010.
44. _____. Selección de lecturas sobre Educación popular. Editado por CIE “Graciela Bustillos”, Asociación de Pedagogos de Cuba. La Habana. 1999b.
45. Grupo de desarrollo local. Proyecto de capacitación de actores locales para el desarrollo municipal. CIPS/DESLOC, La Habana, 2006.
46. Guerras, L. A. y López, N. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. 4. ed. Madrid: Thompson Civitas.
47. Guzón, Ada. "Desarrollo Local En Cuba: Retos Y Perspectivas." ed Académica. La Habana: Proyecto Cauto, 2008.
48. Hernández Freeman Leopoldo. Tesis de doctorado. Concepción sociocultural de la gestión participativa de los grupos de trabajo comunitario integrado. Santiago de Cuba. 2009.
49. Hernández Freeman Leopoldo. La participación comunitaria como proceso sociocultural. Un acercamiento a la sociología cultural en el contexto cubano actual. Universidad Pedagógica de Holguín. CD-ROM del VII Taller Internacional Sobre Paradigmas Emancipatorios. CENCREM, Antiguo Convento de Santa Clara de Asis. La

- Habana Vieja, 27-30 Abril 2007.
<http://www.nombrefalso.com.ar/papeles/becerra.mtplo.htm#2>
50. Hernández Sampiere, Roberto y otros. Metodología de la investigación. / Roberto Hernández Sampiere. Editorial McGraw-Hill. México. 2001.
 51. Jara Oscar: Los desafíos de la Educación popular. Educación Popular un concepto en búsqueda de definición práctica. En: Selección de lecturas sobre Metodología de la educación Popular. P. 5 - 26 /.- - CIE "Graciela Bustillos - APC. (La Habana), 1998.
 52. Koontz, H. y Weihrich, H. (1987). Elementos de administración. México D. F.: Editora Mc Graw Hill.
 53. Lazo, H. E. (2013) Papel del delegado y del Consejo Popular. En Periódico Granma. Junio 17.
 54. León Segura, Carmen Magaly. Desarrollo Local una alternativa en tiempos de globalización. Dpto. Desarrollo Económico. Facultad de Economía. Universidad de la Habana. Ponencia presentada en el evento internacional "Marx Ahora 2006". e-m: mleon@fec.uh.cu Soporte digital.
 55. Leontiev, F (1981). Procedimiento didáctico para favorecer el aprendizaje cooperativo.
 56. Machado, N. N. y Vila, Z. (2009). La dirección estratégica por objetivos en Villa Clara. Consideraciones para su perfeccionamiento. Folletos Gerenciales. (XIII). Madoery, Oscar. El valor de la Política de Desarrollo Local. En A. Vázquez Barquero 2002. Endogenous Development. Networking, innovation, institutions and cities. Routledge, Londres. Soporte digital.
 57. Madoery, Oscar. 2005. El valor de la política de desarrollo local. Buenos Aires: CEDET.
 58. Marx, C. (1979) Obras escogidas en 2 tomos. Moscú: Editorial Progreso.
 59. Méndez Delgado, Elier y Llorens Feijoo María del Carmen. Una forma de medir el desarrollo Económico Local en Cuba. Revista Economía y Desarrollo. Diciembre 2003. Universidad de La Habana. La Habana Cuba, 2003. Soporte digital.
 60. Mendez, E. and M. d. C. Lloret (2009). Elementos para la planificación territorial en Cuba. Eumed.
 61. Mintberg, H (2004) El proceso estratégico en las organizaciones. México D. F.: Mc Graw Hill.
 62. Nuñez, Carlos. Educar para transformar, transformar para educar. En: Selección de lecturas sobre Metodología de la educación Popular. P. 27 - 46 /.- - CIE "Graciela Bustillos - APC. (La Habana), 1998.
 63. Perón D, Eva y González, Iris, 2008. La Dimensión del Desarrollo Local. CES. Universidad de Camagüey.
 64. Pérez, M, De Dios, A, González, R (2002), El papel de los Gobiernos Locales en la Gestión del Desarrollo. El caso de Cuba. VII Seminario de la Red Iberoamericana de Investigadores sobre Globalización y Territorio, Noviembre 2002, Camagüey, Cuba, Available on: <http://redalyc.uaemex.mx>.
 65. Pontual, Pedro. Metodología, método y técnicas en la Educación Popular. En: Selección de lecturas sobre Metodología de la educación Popular. P. 47 - 56 /.- - CIE "Graciela Bustillos - APC. (La Habana), 1998.
 66. Procedimiento en " <http://definición> de procedimientos " / consultado el 22 de septiembre de 2013.
 67. Revista, " Diálogo entre educadores" Editada por la Asociación de pedagogos de Cuba, Abril-junio no 30 del 2012.
 68. Rodríguez Gómez Gregorio, Javier Gil y Eduardo García. Metodología de la investigación cualitativa./Gregorio Rodríguez Gómez.—PROGRAF, Santiago de Cuba, 2002.
 69. Rosales, L. J. (2009). Aplicación de la dirección estratégica en el órgano de gobierno provincial de Granma. Tesis de Maestría en Dirección. Universidad de Granma. Bayamo.