

**Título:** La responsabilidad social cooperativa. Estudio de caso CCS “Orlando Cuéllar”.

**Title:** The cooperative social responsibility. Study of CCS “Orlando Cuéllar”.

**Autores:** 1- Lic. Lisdey Bullain Ceballos, 2- MsC. Saimel Fontes Rosado y 3- MsC. Orquídea H. Abreu

- 1- Profesora instructora, Departamento de Comunicación Institucional de la Universidad Agraria de La Habana, email: [lisdey17@unah.edu.cu](mailto:lisdey17@unah.edu.cu).
- 2- Profesor asistente, Departamento de Extensión Agraria, Facultad de Agronomía de la Universidad Agraria de La Habana, email: [saimel86@unah.edu.cu](mailto:saimel86@unah.edu.cu).
- 3- Profesora asistente, Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo de la Universidad Agraria de La Habana, email: [orquidea@unah.edu.cu](mailto:orquidea@unah.edu.cu).

## **Resumen**

En el entorno rural convergen diferentes instituciones que deben proyectar acciones dirigidas a su entorno comunitario. La relación establecida entre las entidades de producción agropecuaria y sus actores sociales es conocida como responsabilidad social cooperativa. Esta se materializa en proyectos o articulación de acciones en función de la satisfacción de necesidades del entorno comunitario en el cual desarrollan su proceso productivo. La siguiente investigación se desarrolló en la CCS “Orlando Cuéllar”, en San José de las Lajas. Tuvo como objetivo proponer acciones para fortalecer la responsabilidad social cooperativa, en función del desarrollo local. Este estudio se basa en una propuesta metodológica participativa y de construcción colectiva que permitió asumir los aspectos fundamentales que desde la teoría soportan su implementación. La principal fortaleza existente en la CCS es la práctica de acciones en función de la comunidad, generando la participación de los actores locales para la toma de decisiones con respecto a su desarrollo local. Entre sus principales debilidades se encuentran el insuficiente conocimiento acerca de temáticas de responsabilidad social y desarrollo local lo que provocó déficits en su proceso de gestión. La CCS “Orlando Cuéllar” cuenta con las potencialidades necesarias para ejecutar el plan de acción propuesto con el propósito de fortalecer su responsabilidad social cooperativa en función del desarrollo

de su localidad, a partir de un diseño de actividades concebido desde la metodología del aprendizaje en la acción.

**Palabras claves:** responsabilidad social cooperativa y desarrollo local.

### **Abstrac**

Different institutions converge in the rural environment, which must project actions towards their community environment. The relationship established between agricultural production entities and their social actors is known as cooperative social responsibility; which materializes in projects or articulation of actions based on the satisfaction of the needs of the community environment in which they develop their productive process. The following investigation was carried out in the CCS “Orlando Cuellar”, in San José de las Lajas; with the objective of proposing actions to strengthen cooperative social responsibility based on local development. This study is based on a participatory methodological proposal and collective construction that allowed us to assume the fundamental aspects that from the theory support its implementation. The main strength existing in the CCS is the practice of community-based actions, generating the participation of local actors for decision-making regarding their local development; while the main weaknesses were, insufficient knowledge about the issues of social responsibility and local development which caused a deficit in its management process. The CCS “Orlando Cuellar” has the potential to carry out the proposed action plan to strengthen its cooperative social responsibility based on the development of its locality, with a design of activities from the methodology of learning in action.

**Keywords:** cooperative social responsibility and local development.

Introducción:

El desarrollo del entorno agrario está determinado por la articulación de sus estructuras productivas, educativas, medioambientales, culturales y, además, por la constante búsqueda de transformación de productores, investigadores, tecnologías y del propio contexto.

En la actualidad, las cooperativas de créditos y servicios (CCS) gestionan procesos productivos con mayor eficiencia económica y desarrollan un comportamiento socialmente responsable en función del desarrollo local.

“La responsabilidad social es el compromiso de toda empresa hacia el logro de su productividad y su relación con el entorno comunitario y el medio ambiente”. (Alfonso-Alemán, 2009).

Esta investigación centra su atención en la responsabilidad social cooperativa como proceso que emerge de la gestión cooperativa. Dicho proceso permite la satisfacción de necesidades para el mercado, los asociados y sus familias, propicia el bien común en el entorno comunitario y el cuidado y la protección del medio ambiente.

Lo antes expuesto reafirma la pertinencia de desarrollar este estudio sobre la responsabilidad social cooperativa en la CCS “Orlando Cuéllar” de la comunidad de Tapaste. Esta institución se encuentra hoy día en un período de recuperación económica, tras haber sufrido una fuerte crisis y aprovechando las potencialidades y oportunidades que el entorno le brinda para su desarrollo. No obstante, durante el curso de la investigación, se ha podido constatar la insuficiente comprensión de la responsabilidad social cooperativa en su proceso de gestión.

Con el propósito de dar respuesta a la interrogante ¿cómo fortalecer la responsabilidad social cooperativa en la CCS “Orlando Cuéllar” de Tapaste? Se propone el diseño de un plan de acciones que contribuya al fortalecimiento de la responsabilidad social cooperativa en la CCS “Orlando Cuéllar”, de Tapaste.

### Materiales y métodos.

La presente investigación se desarrolló durante el período de noviembre del 2018 a febrero del 2020, en la comunidad de Tapaste, del municipio San José de las Lajas,

actual capital de la provincia Mayabeque. Se utilizó un enfoque mixto con el empleo de métodos y técnicas provenientes de los enfoques cuantitativo y cualitativo.

Para caracterizar la materialización de la responsabilidad social cooperativa en la CCS “Orlando Cuéllar”, de Tapaste, se utilizaron: el análisis documental, la entrevista, la encuesta y la observación participante. Estos instrumentos de obtención de la información posibilitaron revelar las debilidades y fortalezas que tiene esta CCS y las oportunidades y amenazas que el entorno le brinda para lograr su desarrollo. (Hernández Sampieri, 1991)

La metodología de este trabajo sienta sus bases en la investigación-acción-participación (IAP), pues esta permite interpretar el proceso de materialización de la responsabilidad social cooperativa a partir del reconocimiento de las necesidades sentidas de los asociados mediante la realización de un diagnóstico participativo. En él, los actores identificaron sus necesidades sentidas y trabajaron en colectivo en la búsqueda de las soluciones a las problemáticas identificadas, teniendo en cuenta las particularidades de su contexto. (Sablón, Salguero y Vallejo, 2011)

Las entrevistas semi-estructuradas se realizaron a los siguientes informantes claves: dos miembros de la Junta directiva de CCS, un especialista de la Agricultura Municipal, un directivo de la ANAP municipal, un especialista de la Empresa Agropecuaria Nazareno, las directoras de los círculos infantiles de la comunidad de Tapaste, la directora de la Casa de Cultura de la comunidad y dos especialistas de la temática de responsabilidad social.

Las encuestas se aplicaron a los asociados y asociadas de la CCS “Orlando Cuéllar”. De los 192 asociados que tiene la CCS “Orlando Cuéllar”, se aplicó la encuesta al 40% de ellos, es decir, a 77 asociados. De ellos, 54 fueron hombres y 23 mujeres.

El desarrollo de esta investigación se basó en la realización de un diagnóstico participativo que contó con las siguientes etapas:

- 1- Creación del grupo gestor y grupo acompañante.
- 2- Construcción del árbol de problemas.
- 3- Reconocimiento de la materialización de la responsabilidad cooperativa de la CCS “Orlando Cuéllar”.

- 4- Identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para proyectar la responsabilidad social cooperativa.
- 5- Realización de talleres, reuniones, actividades de capacitación y otras acciones para el fortalecimiento de la responsabilidad social cooperativa de la CCS “Orlando Cuéllar”.
- 6- Evaluación (a lo largo de todo el proceso y evaluación final).

El diseño de las acciones propuestas se basó en el análisis de la matriz DAFO que se construyó participativamente por los asociados y asociadas de la referida CCS.

#### Resultados y discusión:

La historia ha sido testigo de que la cooperación es un factor imprescindible para el desarrollo social; el ser humano encontró en ella un sustento de supervivencia colectiva en la búsqueda de objetivos comunes. Actualmente, la unión laboral por medio de las cooperativas es una temática que cada día cobra mayor importancia dentro del desarrollo socio-productivo.

Según Camila Piñeiro (2015) “la cooperativa está constituida por un grupo de personas que voluntariamente crean una empresa colectiva, gestionada y controlada de forma democrática, abierta, flexible y autónoma. Con el objetivo de satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales, culturales, medioambientales y generar bienestar para ellas y el resto de la sociedad”.

En Cuba, estos espacios de intercambio y compartimiento, además de satisfacer necesidades, deben tener una repercusión positiva en el contexto social en que se desarrollan y resaltar la propiedad colectiva, la equidad y el patrimonio común. Las cooperativas desarrollan su gestión a partir de las siguientes dimensiones: la asociativa, la legal, la económica, la social e integración cooperativa y la ambiental.

Al asumir con responsabilidad el proceso de gestión se le brinda beneficios a la cooperativa que no solo tributan al aumento de la productividad y la calidad de los productos sino también, a lograr su reconocimiento social, incentivar procesos de descentralización, innovación tecnológica y participación, diagnosticar las verdaderas necesidades del público y enfilaslas en función del desarrollo local.

La actualidad impone que la gestión cooperativa sea proyectada con un enfoque de responsabilidad social, el cual le permita crecer económicamente y en armonía con su entorno social y medioambiental.

“La responsabilidad social es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes de una institución, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que se derivan de sus acciones”. (Vega, 2005, citado por Rodríguez, 2016).

La Social Accountabilty Internacional (norma ISO 26 000) establece principios de comportamiento ético y transparente para proyectar la responsabilidad social:

- que contribuyan al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad,
- que tomen en consideración las expectativas de sus partes interesadas,
- que cumplan con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y
- que estén integradas en toda la Organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. (ISO 26000, 2010)

El hecho de que el estado cubano asuma el sistema socialista como principio y guía de la Revolución y de los procesos económico, político, sociocultural y jurídico que en ella se desarrollen propicia que muchos de los aspectos referidos dentro de las legislaciones de la responsabilidad social se contemplen en las dinámicas de las instituciones estatales y de conformación mixtas. Ejemplo de ello lo constituyen la actualización del Modelo de Económico, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido, el Decreto 281 de 2007 del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, entre otros. (Rodríguez, 2016). Aun cuando durante este estudio se pudo constatar que todavía no se cuenta con disposiciones jurídicas que impongan la obligación de planificar, controlar, registrar, medir, evaluar e informar acerca del grado de cumplimiento de la responsabilidad social cooperativa.

En la medida en que las cooperativas generen procesos participativos y de autogestión, están impulsando un proceso integral que va más allá del alcance de la productividad económica, que promueve valores y relaciones sociales, que busca el bien común y eleva la calidad de vida, que promueve acciones cada vez más equitativas y justas, en una combinación armónica con la protección del medio ambiente. (Romero, Caballero, et al (2017))

Se considera que la proyección de la responsabilidad social de las cooperativas tributa directamente al desarrollo local porque satisface necesidades del contexto actual sin comprometer el desarrollo de las generaciones futuras.

#### *Caracterización de la CCS “Orlando Cuellar”.*

La CCS “Orlando Cuellar” está ubicada en la Finca La Inesita, en el Consejo Popular Tapaste, del municipio San José de las Lajas, provincia Mayabeque. Limita al norte con el Municipio Habana del Este, al sur con la CCS “Nelson Fernández”, al este con la CCS “Camilo Cienfuegos”, de Valle del Perú y al oeste con la CCS “Guido Pérez”, de la comunidad de Nazareno.



Figura 1. Ubicación geográfica de la CCS “Orlando Cuéllar” en la Finca La Inesita, comunidad de Tapaste.

Fuente: Google.

Esta CCS se constituyó el 16 de agosto de 1998 y tiene como principal objeto social la producción de leche; aunque también ofrece otros servicios como la producción agrícola y forestal. Desarrolla otras actividades lícitas de carácter productivo, de servicios y comercialización vinculados a la producción agropecuaria como son la comercialización de forma mayorista y minorista; la ejecución de obras tanto en reparaciones, en inversiones y en restauración; la producción, adquisición y comercialización de productos alimenticios; todas con la finalidad de satisfacer las necesidades de

autoabastecimiento de sus socios y de su entorno comunitario. Está constituida por 121 fincas gestionadas por 23 propietarios y 101 usufructuarios. Pertenece a la Empresa Nazareno la cual funciona como organismo superior para la gestión de los recursos materiales y monetarios destinados a la CCS. Además, mantiene estrechos vínculos con las instituciones del Complejo Científico, lo que ha permitido el desarrollo de actividades científico-docentes e investigativas relacionadas con las temáticas de pastoreo, género, innovación tecnológica, entre otras.

Matriz de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades sobre la proyección de la responsabilidad social cooperativa de la CCS “Orlando Cuéllar”

#### Fortalezas

- Existencia de fuertes vínculos con las instituciones educativas, culturales y de salud pública de la comunidad: círculos infantiles, escuelas primarias, casa de cultura, hogar de niños sin amparo filial, hogar materno, entre otras. Todas reciben la prestación de servicios y productos por parte de la CCS y de los asociados de manera individual.
- Cumplimiento del plan de entrega de leche y queso.
- Arraigo y sentido de pertenencia de los asociados y asociadas por la CCS y por su comunidad, teniendo en cuenta los años de asociación a la CCS y que la mayoría de los socios son natales de la comunidad de Tapaste, es decir la actividad productiva ha sido heredada como tradición familiar.
- La presidenta es considerada una líder dentro de la comunidad de asociados y asociadas de la CCS y por las instituciones socio-comunitarias antes mencionadas por su capacidad de gestión, su disciplina, facilidades de comunicación y entusiasmo para emprender las actividades productivas y socioculturales.
- Vinculación de la CCS con investigaciones, ferias expositivas y proyectos de instituciones del Complejo Científico de Mayabeque como el INCA, el ICA y la UNAH. Ello ha posibilitado el desarrollo de nuevas prácticas en el trato con animales, el tratamiento de los suelos, etc.



## Debilidades

- El plan de producción debe reflejar más claramente la realidad de la cooperativa, es decir, debe elaborarse a partir de un proceso de conformación más participativo para los asociados y asociadas y no siguiendo orientaciones verticalistas provenientes de las instituciones municipales.
- Insuficiente existencia de recursos materiales e insumos para el desarrollo de sus producciones varias, fundamentalmente.
- La dependencia de la Empresa Agropecuaria Nazareno y de Acopio para la comercialización de las producciones. Ello complejiza este proceso y provoca el atraso en los pagos y la consiguiente desmotivación entre los asociados y asociadas.

## Oportunidades

- Beneficios ofrecidos por la Actualización del Modelo Económico Cubano y los Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC, en función del desarrollo de nuevas formas de gestión que se proyectan hacia la autonomía institucional, el autoabastecimiento y el desarrollo local.
- Existencia del Complejo Científico que promueve y estimula procesos de investigación científica, innovación y desarrollo agropecuario, teniendo en cuenta las características socio-productivas de la provincia.
- Existencia de la necesidad de formular proyectos de iniciativas de municipales en función del desarrollo local.

## Amenazas

- Centralización de las decisiones sobre la gestión cooperativa. Son las instituciones a nivel municipal y provincial las que crean los mecanismos de comercialización y control. Ello entra en conflicto con la necesidad de autonomía de las instituciones evidenciada en los Lineamientos del PCC.
- Existencia de una cultura asistencialista por parte de las autoridades más que una cultura de emprendimiento productivo y desarrollo local. Ello limita la visión de sistema en los procesos.
- La temática de responsabilidad social cooperativa no es lo suficientemente analizada y sensibilizada por parte de los directivos de la agricultura en todos los

niveles. Ello provoca también el insuficiente conocimiento de esta en las bases productivas de las cooperativas.

La identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del contexto se realizó buscando la interacción de cada uno de los componentes de la Matriz DAFO. Dicho análisis permitió concluir que la estrategia del diseño de las acciones debe estar encaminada a potenciar las fortalezas con que cuenta la CCS “Orlando Cuéllar” en función de aprovechar las oportunidades del entorno. (Nora, 2005)

Acciones que pueden contribuir al fortalecimiento de la proyección de la responsabilidad social cooperativa de la CCS “Orlando Cuéllar” de Tapaste

No.	Actividades	Objetivos	Herramientas	Responsables	Fecha	Lugar
1	Reuniones de intercambio con los asociados y asociadas y la Junta Directiva de la CCS “Orlando Cuéllar”.	1- Sensibilizar a estos actores con la temática de la responsabilidad social cooperativa. 2- Conformar el grupo gestor.	Materiales de divulgación (artículos, legislaciones, Lineamientos del PPC, Modelo de Balance Social Cooperativo) y técnicas de participación.	Grupo facilitador	Desde dic-18 a marzo de 2019	CCS “Orlando Cuéllar”
2	Despacho con directivos de la agricultura	1- Sensibilizar a los directivos sobre la	Materiales de divulgación (artículos, legislaciones, Lineamientos	Grupo facilitador y presidenta de la CCS “Orlando	Febrero /2019	Consejo de Administración Municipal

	y líderes políticos de la administración municipal.	temática de responsabilidad social cooperativa. 2-Buscar apoyo gubernamental para el desarrollo de actividades.	del PPC, Modelo de Balance Social Cooperativo)	Cuéllar”		1
3	Realización de los Talleres participativos I, II y III.	Taller I: Construir el árbol de problemas. Taller II: Elaborar la matriz DAFO. Taller III: Elaborar el plan de acciones.	Materiales de divulgación (artículos, legislaciones, Lineamientos del PPC, hojas, papelógrafos) y técnicas participativas	Grupo gestor e investigadores del estudio.	I taller-abril/2019 II taller-junio/2019 III taller-agosto/2019	CCS “Orlando Cuéllar”
4	Reunión de intercambio con las instituciones culturales, escolares y de salud pública de	Fortalecer los vínculos existentes.	Hojas, bolígrafos, cámara fotográfica y uso de técnicas participativas	Grupo gestor	Mayo/2019	CCS “Orlando Cuéllar”

	la comunidad.					
5	Intercambio con Empresa Agropecuaria Nazareno.	Fortalecer vínculos sobre la base del entendimiento, el respeto y el diálogo transparente .	Hojas, bolígrafos, cámara fotográfica, uso de técnicas participativas y artículos, legislaciones, Lineamientos del PPC.	Grupo gestor y grupo facilitador	Junio-julio-agosto-septiembre-octubre/2019	CCS “Orlando Cuéllar”
6	Participación en cursos de posgrado y superación. (INCA, CENSA, ICA, UNAH)	Crear competencias profesionales sobre temáticas de interés relacionadas con la gestión cooperativa en los directivos y los asociados y asociadas de la CCS.	Hojas, bolígrafos, cámara fotográfica.	Grupo facilitador y grupo gestor	Diciembre/2019 y año 2020	Instituciones del Complejo Científico y de nivel nacional.

La responsabilidad social cooperativa en Cuba está respaldada por una política socialista que implementa normativas encaminadas al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, sus familias, comunidades y la sociedad en general y al compromiso consciente con el medio ambiente y el desarrollo local. Actualmente, son insuficientes los estudios que se han acercado a este tema en el contexto cooperativo agrario. Ello opaca el rol de dichas instituciones en la dinámica comunitaria aun cuando estas proyecten acciones en función no solo de su propio desarrollo, sino también del de las comunidades en las que están enclavadas.

La responsabilidad social cooperativa de la CCS “Orlando Cuéllar” sienta sus bases en fortalezas como la articulación con instituciones socioculturales de la comunidad, el cumplimiento de los planes productivos de leche y productos varios y la presencia de una presidenta líder. Contrastadas con las oportunidades que les brinda el entorno comunitario pueden generar nuevas formas de gestión cooperativa proyectadas hacia el desarrollo local.

Las acciones propuestas están encaminadas a fortalecer la responsabilidad social cooperativa de la CCS “Orlando Cuéllar” para afianzar la alianza con otras instituciones de su entorno comunitario y lograr un mayor reconocimiento social, así como el apoyo gubernamental necesario para el desarrollo y sostenibilidad de la misma.

ACI (2013). Reglamento adoptado por la Asamblea General del 11 de abril del 2013. Alianza Cooperativa Internacional. Londres

Alfonso-Alemán, J. (2009). Responsabilidad social Empresarial. Sus particularidades en las empresas cooperativas. En: Revista Avances. Disponible en: <http://www.ciget.pinar.cu> (Consultado: 15 Noviembre 2019)

Álvarez, Carlos M. (2000) El camino del éxito. La investigación científica II. Editorial Félix Varela, La Habana.

Betancuort, R. (2017). Construyendo el socialismo desde abajo: la contribución de la economía popular y solidaria. Editorial Caminos. La Habana.

Bretones, F. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F. D. Bretones (coord.) Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad. Granada: Editorial de la Universidad de Granada, España.

Cabrera, A y Rodríguez, Y. (2016). Responsabilidad Social Empresarial de las organizaciones. Monografía. Facultad de Ciencias Económicas de la UNAH, Mayabeque, Cuba.

MINAG, (2013). Aspectos básicos sobre Gestión Integral Cooperativa. Manual para productoras y productores. Ministerio de la Agricultura. La Habana, Cuba.

Colectivo de autores, (2017). Manual de gestión de cooperativas agropecuarias. Editorial INFOIIMA, La Habana, Cuba. ISBN:978-959-285-053-8

VI CONGRESO DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (2011). Información sobre el resultado del Debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana, Cuba.

Fernández, S. (2006) Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana. Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XII, No. 2, pp. 237 – 253. ISSN 1315-9518

Guerrero, G. (1980). Cultura y Cooperativismo. Revista de Idelcoop, Volumen 7, N° 27 “HISTORIA Y DOCTRINA. Universidad del Zulia Venezuela, Venezuela. ISSN: 1315-9518 [cclemenz@luz.ve](mailto:cclemenz@luz.ve)

Hart, A. (2001). Cultura y desarrollo: el desafío de nuestro tiempo. En Cultura para el desarrollo. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.

Hernández, R. (1991). Metodología de la investigación. Derechos reservados © 1991, respecto a la primera edición por McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V. Atlacomulco 499 - 501, Fracc. Ind. San Andrés Atoto, México. ISBN 968-422-931-3

Marx, C. (1973). El Capital. Crítica de la Economía Política Tomos I, II y III. Editorial Ciencias Sociales. Instituto Cubano del Libro, La Habana, Cuba.

Núñez, J. y Alcázar, A. (2018). La educación superior como agente del desarrollo local. Experiencias, avances, obstáculos. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.

Piñeiro, C. (2018). Cooperativas y socialismo: una mirada desde Cuba. Editorial Caminos, La Habana, Cuba.

Romero, M. Ramos, A. y Arteaga E. (2017). Gestión comunitaria de la recreación física como contribución al desarrollo humano local en la localidad de Carragüao, municipio de Jaruco. Tesis en opción al título de Máster en Desarrollo Agrario y Rural Sostenible. CEDAR-UNAH. Mayabeque, Cuba.

ONU. (2018) Objetivos de Desarrollo Sostenible. Agenda para el 2030. Naciones Unidas en Cuba. La Habana, Cuba.

Sablón, A., Salguero, Z. y Vallejo, Y. (2011). Extensión Agraria. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.

Vidal, H. (2000). ¿Cómo construir una matriz DAFO? Grupo  
de Estudios de Teoría y Técnicas de Dirección. UNAH, La  
Habana, Cuba.

Weber, M. (1922). Economía y sociedad. Editorial Marianne, Alemania, publicación original. Disponible en: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/131823.pdf>. Consultado en enero del 2019.

Romero, M.I., Caballero, R, et al (2017). Hacia una gestión participativa del Desarrollo Local. Textos de apoyo al diplomado para la implementación del Sistema de Innovación Agropecuaria Local. Ediciones INCA. Mayabeque, Cuba.