

“Análisis de los obstáculos al desarrollo local en San Nicolás desde la gestión del conocimiento”

“Analysis of obstacles to local development in San Nicolás from knowledge management”

Lic. Vladimir Vázquez Padrón¹, MSc. Helen Veobides Amador², MSc. Marlen Robaina Camacho²

Lic. en Educación en la Especialidad de Matemática y Lic. en Contabilidad y Finanzas, Centro Universitario de San Nicolás (CUM), Ave.63 No. 4804, San Nicolás de Bari, Mayabeque, Cuba,
Lic. en Química del Departamento de Química, Facultad de Agronomía, Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”

Ing. Agrónoma en la especialidad de Riego y Drenaje, Unidad Docente Héctor Molina Riaño, Facultad de Agronomía, Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”

Universidad Agraria de la Habana: Fructuoso Rodríguez Pérez, Carretera Tapaste, Km 23 ½, San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba

Autores para correspondencia vlavazquez@unah.edu.cu., helenv@unah.edu.cu, robaina@unah.edu.cu

Resumen

La actualización de nuestro modelo económico y social, la implementación de los lineamientos y el plan de desarrollo hasta el 2030, dan prioridad al desarrollo de los territorios. Sin embargo la meta de alcanzar un desarrollo local sostenible no ha estado exenta de múltiples obstáculos que ralentizan e impiden este propósito. El presente trabajo titulado “Análisis de los obstáculos al desarrollo local en San Nicolás desde la gestión del conocimiento”, tiene como objetivo analizar los diferentes obstáculos que dificultan el desarrollo local en el municipio San Nicolás de Bari. Con este propósito se estudiaron diferentes artículos científicos y publicaciones de experiencias nacionales e internacionales, así como legislaciones y normativas vigentes sobre el tema, la experiencia en 3 ediciones del Curso de Postgrado sobre Gestión de Proyectos de Desarrollo Local (DL), participación en las reuniones del Grupo Gestor para el Desarrollo Local del municipio, entrevistas con decisores de las diferentes entidades locales y la experiencia personal basada en la formulación y propuestas de proyectos para el desarrollo local. Se logró identificar y analizar los obstáculos que impiden el Desarrollo Local en San Nicolás, y se pudo concluir que en el municipio

existen múltiples limitaciones que dificultan el DL, los que impiden gestionar adecuadamente proyectos que tributen a la solución de problemas.

Palabras claves: Desarrollo Local, obstáculos, proyectos

Abstract

The actualization of our economic and social model, the implementation of the guidelines and the development plan until 2030, gives priority to the development of the territories. However, the goal of achieving sustainable local development has not been exempted from multiple obstacles that slow down and prevent this goal. The present work entitled "Analysis of the obstacles to local development in San Nicolás from knowledge management", aims to analyze the different obstacles that obstruct local development in the municipality of San Nicolás de Bari. For this purpose, different scientific articles and publications of national and international experiences were studied, as well as laws and regulations valid on the subject, the experience in 3 editions of the Postgraduate Course on Management of Local Development Projects (DL), participation in meetings Management Group for Local Development of the municipality, interviews with decision-makers of the different local entities and personal experience based on the formulation and proposals of projects for local development. It was possible to identify and analyze the obstacles that prevent Local Development in San Nicolás, and it was possible to conclude that in the municipality there are multiple limitations that make DL difficult, which prevent the proper management of projects that contribute to solving problems.

Keywords: Local Development, obstacles, projects

Recibido: 11 de octubre de 2020

Aprobado: 19 de noviembre de 2020

Introducción

En los últimos tiempos el mundo se ha caracterizado por corrientes neoliberales y globalizadoras de la economía capitalista. Las grandes empresas transnacionales imponen sus modelos de producción y consumo y los estados declinan ante el poder del gran capital. Los llamados países desarrollados exportan su modo de vida al tercer mundo como única vía para salir del atraso y el subdesarrollo.

Pero luego de años de euforia neoliberal son cada vez más las voces que coinciden en la necesidad de buscar y proponer modelos alternativos que conduzcan al desarrollo de los pueblos en armonía con su entorno. Desarrollo que sea sustentable y la vez sostenible en un mundo donde los recursos no renovables, esos que la naturaleza tardó millones de años en formar se agotan a ritmos insostenibles.

Introduction

In recent times the world has been characterized by neoliberal and globalizing currents of the capitalist economy. The big transnational companies impose their production and consumption models and the states decline before the power of big capital. The so-called developed countries export their way of life to the third world as the only way out of backwardness and underdevelopment.

But after years of neoliberal euphoria, there are more and more voices that agree on the need to seek and propose alternative models that lead to the development of peoples in harmony with their environment. Development that is sustainable and at the same time sustainable in a world where non-renewable resources, those that nature took millions of years to form, are depleted at unsustainable rates.

En este entorno de la actual economía mundializada, recobra importancia el aprovechamiento de los recursos locales tangibles e intangibles expresados en sus potencialidades culturales, institucionales, económicas, sociales y políticas para el desarrollo de sistemas territoriales innovadores y competitivos (Ramos *et al.*, 2014).

Según Quetglas (2008), desde hace poco más de una década en varios países de nuestra área latinoamericana se ha ido incorporando al lenguaje de la vida pública el concepto de “Desarrollo Local”. Para Ramos *et al.* (2014) la teoría del desarrollo, reivindica la capacidad de los propios pueblos para decidir, orientar y manejar su propio desarrollo, esto es un “desarrollo desde abajo”. Y es aquí donde teorías como el desarrollo local, el desarrollo endógeno, el etnodesarrollo, el desarrollo humano, adquieren gran importancia y significado.

Para Ojeda (2002, 2008) el papel del gobierno municipal en el desarrollo de su espacio territorial juega un papel de suma importancia, sustentado en la necesidad de fortalecer las alianzas referente a la gobernabilidad y participación comunitaria que generen un desarrollo sostenible asociado a una elevación de la calidad de vida, optimizando la gestión tecnológica medioambiental en función del desarrollo local municipal. Pero ese gobierno no solo debe estar consciente de ello sino también preparado técnicamente para enfrentar esta tarea.

En nuestro país, a partir de la actualización del modelo económico es voluntad expresa del estado potenciar y alentar esta forma de desarrollo de los territorios, donde los proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, en especial los referidos a la producción de alimentos, constituyen una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde el principio de la auto sustentabilidad financiera será el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios.

Ello se refleja en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en abril del 2011 en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, PCC (2011). Esto demuestra que en los ámbitos académicos y también políticos administrativos a nivel nacional

In this environment of the current globalized economy, the use of tangible and intangible local resources, expressed in their cultural, institutional, economic, social and political potentialities for the development of innovative and competitive territorial systems becomes more important (Ramos *et al.*, 2014).

According to Quetglas (2008), for a little over a decade in several countries of our Latin American area the concept of “Local Development” has been incorporated into the language of public life. For Ramos *et al.* (2014) the theory of development, claims the ability of the peoples themselves to decide, guide and manage their own development, this is a “development from below”. And it is here where theories such as local development, endogenous development, ethnodevelopment, human development, acquire great importance and significance.

For Ojeda (2002, 2008), the role of the municipal government in the development of its territorial space plays an extremely important role, based on the need to strengthen alliances regarding governance and community participation that generate sustainable development associated with an elevation quality of life, optimizing environmental technology management based on local municipal development. But that government must not only be aware of this but also technically prepared to face this task.

In our country, based on the updating of the economic model, it is the express will of the state to promote and encourage this form of development of the territories, where local projects, led by the Municipal Administration Councils, especially those related to food production, constitute a work strategy for municipal self-sufficiency, favoring the development of mini-industries and service centers, where the principle of financial self-sustainability will be the essential element, harmoniously compatible with the objectives of the National Economy plan and the municipalities.

This is reflected in the Guidelines of the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution, approved in April 2011 at the VI Congress of the Communist Party of Cuba, PCC (2011). This shows that in the academic and administrative political spheres at the national level we find coherence with respect to this way of seeing and approaching

encontramos una coherencia con respecto a esa forma de ver y enfocar el desarrollo. ¿Pero hemos cambiado nuestra forma de actuar?. ¿Hemos buscado en la ciencia las respuestas y soluciones a los frenos y ataduras al desarrollo local?.

San Nicolás es uno de los 11 municipios de la joven provincia Mayabeque, que al igual que el resto de los territorios del país está llamado a potenciar su desarrollo a partir de sus propios recursos y posibilidades. Desde hace ya varios años, se viene insistiendo en diferentes ámbitos académicos y administrativos en la necesidad de impulsar proyectos que nos conduzcan por los caminos del desarrollo. Es imprescindible aumentar los ingresos del gobierno, para así dar respuesta al sin número de problemas y necesidades identificadas, permitiendo el aumento de la calidad de vida de sus pobladores.

Sin embargo después del transcurso de varios años de debate, discusión e intercambio con los centros de educación superior, así como sus centros de estudio, no se ha logrado romper la inercia y dar pasos verdaderamente transformadores en aras de alcanzar los cambios necesarios, que se traduzcan en acciones tangibles por parte de los diferentes actores sociales en pos del desarrollo.

Es evidente que un gran número de dificultades objetivas y subjetivas se interponen en el camino para lograr la concreción de las ideas que surgen como solución de los diferentes problemas que a diario afectan a la población a nivel territorial. Pues como expresara nuestro Apóstol José Martí referido en (Obras Completas, 1991) "El hombre no tiene en su magnífica carrera más obstáculos que el hombre". Teniendo en cuenta esta situación, el presente trabajo se plantea como objetivo, analizar los diferentes obstáculos que dificultan el desarrollo local en el municipio San Nicolás de Bari.

Desarrollo

Un acercamiento al concepto de Desarrollo Local

La discusión y la propuesta del desarrollo local como alternativa de desarrollo, según la bibliografía consultada, comienza a cobrar auge en la década del '70, durante la crisis que sufrieron los países industrializados, ante la necesidad de proponer nuevas formas de desarrollo. Se comienza a hablar entonces de desarrollo de iniciativas locales, para

development. But have we changed our way of acting? Have we looked in science for answers and solutions to the brakes and ties to local development? San Nicolás is one of the 11 municipalities of the young Mayabeque province, which, like the rest of the country's territories, is called upon to promote its development based on its own resources and possibilities. For several years now, different academic and administrative spheres have been insisting on the need to promote projects that lead us along the paths of development. It is essential to increase government revenues, in order to respond to the number of problems and needs identified, allowing an increase in the quality of life of its inhabitants.

However, after several years of debate, discussion and exchange with higher education centers, as well as their study centers, it has not been possible to break the inertia and take truly transformative steps in order to achieve the necessary changes, which are translate into tangible actions by the different social actors in pursuit of development.

It is evident that a large number of objective and subjective difficulties stand in the way of achieving the realization of the ideas that arise as a solution to the different problems that affect the population daily at the territorial level. Well, as expressed by our Apostle José Martí referred to in (Complete Works, 1991) "Man has no more obstacles in his magnificent career than man." Taking this situation into account, the objective of this work is to analyze the different obstacles that hinder local development in the San Nicolás de Bari municipality.

Developing

An approach to the concept of Local Development

The discussion and the proposal of local development as an alternative for development, according to the bibliography consulted, began to gain momentum in the 1970s, during the crisis suffered by the industrialized countries, given the need to propose new forms of development. We then begin to speak of the development of local initiatives, to mobilize

movilizar el potencial humano a través de acciones locales. En nuestra región se enmarca dentro del auge de la corriente neoliberal, como respuesta a la crisis fiscal del Estado, y la exclusión social y política. Su propuesta se basa en convertir al mercado en el motor del desarrollo.

Como es conocido, a finales de la década de los '80 y principios de los '90 ocurre la desintegración del campo socialista y la desintegración de la URSS, nuestro país perdió más del 85 por ciento de su comercio exterior y por ende la inmensa mayoría de los suministros básicos para la población y el funcionamiento de la economía. Los mayores problemas se empiezan a reflejar en el municipio que es el espacio donde habitan las personas.

Se hace necesario entonces un nivel de gestión y de respuesta a escala local de todos aquellos problemas que apremian a los pobladores, con una perspectiva participativa y descentralizadora. Sin lugar a dudas se impone un cambio de paradigma en el desarrollo, donde se potencie la búsqueda de soluciones desde lo local, aprovechando las potencialidades de cada territorio y teniendo la comunidad como centro.

“El desarrollo local se convierte en un nuevo paradigma de las teorías del desarrollo, alimentado con emergentes propuestas que van más allá del consolidado carácter endógeno que lo caracteriza casi desde sus inicios, para renovarse con otras basadas en la equidad, la sustentabilidad y la planificación participativa” (Ramos, Brito y Martínez, 2016).

Según estos autores el desarrollo local “es entendido como protagonismo de colectivos y organizaciones que a partir de la visión crítica de sus territorios y mediante procesos interactivos promueven el desarrollo continuo de capacidades para proporcionar y gerenciar soluciones de innovación, creativas y sostenibles dirigidas a la satisfacción de aspiraciones comunes: sociales, económicas, culturales, políticas, organizacionales y ecológicas”.

Es un proceso construido diferenciadamente, estructurador de nuevas formas de organización social, compleja, dinámica y multidimensional, que implica procesos sociales, culturales, políticos, socioculturales, ambientales, territoriales, económicos y productivos. Que debe promover y auspiciar un modo de desarrollo con su respectivo aparato económico. El mismo tiene como objetivos, aumentar la participación ciudadana, satisfacer las

human potential through local actions. In our region it is framed within the rise of the neoliberal current, in response to the fiscal crisis of the State, and social and political exclusion. His proposal is based on turning the market into the engine of development.

As is known, in the late 1980s and early 1990s the disintegration of the socialist camp and the disintegration of the USSR took place, our country lost more than 85 percent of its foreign trade and therefore the vast majority of basic supplies for the population and the functioning of the economy. The biggest problems are beginning to be reflected in the municipality, which is the space where people live.

A level of management and response at the local scale is therefore necessary for all those problems that urge the inhabitants, with a participatory and decentralizing perspective. Undoubtedly, a paradigm shift is imposed in development, where the search for solutions from the local level is promoted, taking advantage of the potential of each territory and having the community as the center.

“Local development becomes a new paradigm of development theories, fed with emerging proposals that go beyond the consolidated endogenous character that characterizes it almost from its inception, to be renewed with others based on equity, sustainability and planning participatory”(Ramos, Brito and Martínez, 2016).

According to these authors, local development “is understood as the protagonism of groups and organizations that, based on the critical vision of their territories and through interactive processes, promote the continuous development of capacities to provide and manage innovative, creative and sustainable solutions aimed at satisfaction, of common aspirations: social, economic, cultural, political, organizational and ecological”.

It is a differently constructed process, structuring new forms of social, complex, dynamic and multidimensional organization, which involves social, cultural, political, sociocultural, environmental, territorial, economic and productive processes. That it should promote and sponsor a mode of development with its respective economic apparatus. Its objectives are to increase citizen

necesidades de la población y aumentar los indicadores económicos y productivos.

En tal sentido queda recogido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, específicamente en el lineamiento número 17 “Impulsar el desarrollo de los territorios a partir de la estrategia del país, de modo que se fortalezcan los municipios como instancia fundamental, con la autonomía necesaria, sustentables, con una sólida base económico-productiva, y se reduzcan las principales desproporciones entre estos, aprovechando sus potencialidades” (PCC, 2011).

“El desarrollo local sostenible se centra en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida humana en el ámbito local. Se construye a partir del protagonismo real de las personas (familias, niños, productores, organizaciones e instituciones locales” (Ramos, Brito y Martínez, 2016).

No cabe dudas entonces que para su logro no solamente necesitamos de esa voluntad política, necesitamos además tener una nueva visión que nos permitan detectar los problemas, y buscar propuestas de solución con la participación de todos los actores implicados. Si bien es cierto que desde hace ya algún tiempo se viene estudiando en el ámbito académico el desarrollo local, y es política del país promoverlo y potenciarlo, su comportamiento en todo el país es de forma irregular, pues no en todos los territorios se ha logrado interpretar y articular de igual manera.

Actualmente, dentro del concepto de “desarrollo local” existe un problema entre su función teórica y la realidad práctica. Según Juárez (2013) es un término muy utilizado en la comunidad científica y en documentos oficiales, pero en la práctica dista mucho de ser un elemento rector de políticas sociales, territoriales o económicas. Es evidente que un gran número de obstáculos se interponen a su concreción.

Obstáculos al Desarrollo Local (DL)

El término obstáculo, es definido por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, como impedimento, dificultad, inconveniente. El Diccionario Oxford lo define como lo que bloquea, detiene o impide el progreso. El Diccionario de Sinónimos y Antónimos Espasa-Calpe detalla como sinónimos los términos: estorbo, impedimento,

participation, meet the needs of the population and increase economic and productive indicators.

In this sense, it is included in the Guidelines of the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution, specifically in guideline number 17 “Promote the development of the territories based on the country's strategy, so that municipalities are strengthened as an instance fundamental, with the necessary autonomy, sustainable, with a solid economic-productive base, and the main disproportions between them are reduced, taking advantage of their potential” (PCC, 2011).

“Sustainable local development focuses on the search for the improvement of the quality of human life at the local level. It is built from the real role of people (families, children, producers, organizations and local institutions” (Ramos, Brito and Martínez, 2016).

There is no doubt then that for its achievement we not only need that political will, we also need to have a new vision that will allow us to detect problems, and seek solution proposals with the participation of all the actors involved. Although it is true that for some time now local development has been studied in the academic sphere, and it is the country's policy to promote and enhance it, its behavior throughout the country is irregular, since not in all territories it has been achieved, interpret and articulate in the same way.

Currently, within the concept of "local development" there is a problem between its theoretical function and practical reality. According to Juárez (2013) it is a term widely used in the scientific community and in official documents, but in practice it is far from being a governing element of social, territorial or economic policies. It is clear that a large number of obstacles stand in the way of its realization.

Obstacles to Local Development (DL)

The term obstacle is defined by the Dictionary of the Royal Academy of the Spanish Language, as an impediment, difficulty, inconvenience. The Oxford Dictionary defines it as what blocks, stops or impedes progress. The Espasa-Calpe Dictionary of Synonyms

inconveniente, óbice, traba, embarazo, freno, dificultad, obstrucción, y como antónimo: facilidad (Hernández *et al.*, 2014).

Podemos encontrar muchos textos sobre obstáculos derivados de trabajos de investigación, entre ellos los que tratan de obstáculos al desarrollo. Albuquerque (1990), citado por Hernández *et al.*, (2014) a su vez, menciona como obstáculos al desarrollo local en América Latina y el Caribe, entre otros, al antagonismo existente entre el sector público y el privado, la falta de autonomía de los responsables públicos territoriales, la pervivencia del tipo de organización jerárquica y la cultura dependiente del subsidio.

Un estudio que tomó como base entrevistas realizadas a más de 60 expertos y actores de 13 países de América Latina (Pinto citado por Hernández *et al.*, 2014), expone los obstáculos identificados en la región dividiéndolos en diferentes categorías.

Organizativos

- debilidad institucional de los estados, en particular las estructuras municipales, y de la sociedad civil que trata este proceso como sumatoria de proyectos;

Cognitivos

- la brecha social educativa, los pocos conocimientos sobre cooperación, las capacitaciones para gestionar procesos de desarrollo se centran más en lo administrativo que en lo social, la formación universitaria es academicista y no forma competencias sociales;

Relacionales

- la fragmentación social, el desempleo, la exclusión social, la institucionalización estatal de los espacios de participación, la baja predisposición al cambio de las burocracias y las tecnocracias;

Jurídicos

- anacronismos y carencias de normas jurídicas; y

Culturales

- prácticas prebendarias, clientelismo, centralismo, personalismo, verticalismo, falta de autonomía de las formas colectivas locales y escasa renovación de las elites locales.

Sin lugar a dudas estos obstáculos se dan en mayor o menor medida en nuestro país. Según Hernández *et al.*(2014) las referencias sobre obstáculos al desarrollo local en Cuba datan de años anteriores; y su persistencia en nuestro país no es un fenómeno sólo de los últimos años ya que existen obstáculos

and Antonyms details as synonyms the terms: hindrance, impediment, inconvenience, obstruction, hindrance, pregnancy, brake, difficulty, obstruction, and as an antonym: ease (Hernández *et al.*, 2014).

We can find many texts on obstacles derived from research works, among them those that deal with obstacles to development. Albuquerque (1990), cited by Hernández *et al.*, (2014) in turn, mentions as obstacles to local development in Latin America and the Caribbean, among others, the existing antagonism between the public and private sectors, the lack of autonomy of the territorial public officials, the survival of the type of hierarchical organization and the culture dependent on the subsidy.

A study that was based on interviews with more than 60 experts and actors from 13 Latin American countries (Pinto cited by Hernández *et al.*, 2014), exposes the obstacles identified in the region by dividing them into different categories.

Organizational

- Institutional weakness of the states, particularly municipal structures, and of civil society that treats this process as a sum of projects;

Cognitive

- The educational social gap, the little knowledge about cooperation, the training to manage development processes are more focused on the administrative than on the social, university training is academic and does not form social skills;

Relational

- Social fragmentation, unemployment, social exclusion, state institutionalization of spaces for participation, low predisposition to change in bureaucracies and technocracies;

Legal

- Anachronisms and lack of legal norms;

Cultural

- Prebendary practices, clientelism, centralism, personalism, verticalism, lack of autonomy of local collective forms and little renewal of local elites.

Undoubtedly, these obstacles occur to a greater or lesser extent in our country. According to Hernández *et al.* (2014), references to obstacles to local development in Cuba date from previous years; and its persistence in our country is not a phenomenon only in recent years since there are obstacles pointed

señalados en la literatura desde los años noventa que continúan existiendo.

Campos (2005) citando la tesis de doctorado en sociología de Hernández (2005) plantea que entre los más grandes obstáculos que enfrenta el DL en Cuba están: limitaciones de recursos, concentración de decisiones políticas en entidades centrales, trastorno de redes locales por parte de las grandes empresas, las barreras sectoriales, la falta de autonomía de los municipios, la carencia de mecanismos legales para que los municipios obtengan recursos de las industrias asentadas en sus territorios, el papel sólo recaudador de los gobiernos municipales en la formación del presupuesto, fuerte centralización del modelo financiero, carencia de una cultura descentralizadora de los gobiernos territoriales y excesivo control central de las inversiones.

Si bien es cierto que en los últimos años se vienen dando pasos desde el punto de vista administrativo y constitucional para erradicar muchas de estas barreras y ya desde el punto de vista jurídico muchas de ellas no existen, los cambios no se traducen en mayor celeridad en la solución de los problemas. Ya que como dijera el General de Ejército Raúl Castro Ruz en un discurso pronunciado en la clausura del VI Período Ordinario de la VII Legislatura de la ANPP, el 18 de diciembre de 2010, lo más difícil es cambiar la mentalidad de las personas.

En nuestra provincia Mayabeque a pesar de contar con nuevas formas de estructurar sus gobiernos locales, son evidentes las problemáticas que se presentan en este ámbito. En un artículo publicado en el periódico Granma del 24 de enero de 2018 se expone que existe una ausencia de planes de desarrollo local bien concebidos y una falta de visión de los gobiernos locales de como incrementar los ingresos en sus territorios y atraer inversiones que generen empleos. "El desarrollo local es una teoría que debe complementar a la práctica" (Juárez, 2013).

Obstáculos que dificultan el desarrollo local en el municipio San Nicolás

El municipio San Nicolás de Bari está ubicado al sureste de la provincia Mayabeque. Limita al norte con el municipio de Madruga, al sur con la Ensenada de la Broa, al Este con el municipio de Nueva Paz y

out in the literature since the nineties that continue to exist.

Campos (2005), citing Hernández's doctoral thesis in sociology (2005), states that among the greatest obstacles that DL faces in Cuba are: resource limitations, concentration of political decisions in central entities, disruption of local networks by large companies, sectoral barriers, lack of autonomy of municipalities, lack of legal mechanisms for municipalities to obtain resources from industries established in their territories, the only collecting role of municipal governments in the formation of the budget, strong centralization of the financial model, lack of a decentralizing culture of territorial governments and excessive central control of investments.

Although it is true that in recent years steps have been taken from an administrative and constitutional point of view to eradicate many of these barriers and from a legal point of view many of them do not exist, the changes do not translate into greater speed in solving problems. Since, as Army General Raúl Castro Ruz said in a speech given at the closing of the VI Ordinary Period of the VII Legislature of the ANPP, on December 18, 2010, the most difficult thing is to change people's mentality.

In our Mayabeque province, despite having new ways of structuring its local governments, the problems that arise in this area are evident. In an article published in the Granma newspaper on January 24, 2018, it is stated that there is an absence of well-conceived local development plans and a lack of vision of local governments on how to increase income in their territories and attract investments that generate jobs. . "Local development is a theory that should complement practice" (Juárez, 2013).

Obstacles that hinder local development in the San Nicolás municipality

The San Nicolás de Bari municipality is located in the southeast of the Mayabeque province. It limits to the north with the municipality of Madruga, to the south with Ensenada de la Broa, to the east with the

al Oeste con el municipio de Güines, con una población de 20 799, 10 461 son mujeres y 10 338 hombres. De ellos 4 619 residen en zonas rurales y 16 180 en la zona urbana.

El clima se caracteriza por una temperatura media anual elevada que oscila entre 24 y 26 °C, en tanto la media de las mínimas absolutas es de 6 a 8 °C. Las precipitaciones medias anuales alcanzan valores de unos 1200 mm, el 75 % de los cuales se producen en el período lluvioso (de mayo a octubre). Por su parte la humedad relativa es elevada.

El desarrollo del pueblo se debe a los beneficios de la fértil tierra donde floreció desde la etapa colonial la caña de azúcar, constituye actualmente el recurso más explotado, aunque existen otros cultivos como el arroz, frijol, hortalizas entre otros. Desde la fundación del poblado hasta nuestros días, se han creado nuevos núcleos poblacionales y micro áreas urbanizadas. El municipio se encuentra dividido en Cuatro Consejos Populares.

Para identificar y analizar los obstáculos al desarrollo del municipio nos basamos en el estudio de diferentes artículos científicos y publicaciones que reflejan experiencias nacionales e internacionales, así como legislaciones y normativas vigentes que abordan el tema, participación en 3 ediciones del Curso de Postgrado sobre Gestión de Proyectos de Desarrollo Local, impartidos por profesores del CEGED (Centro de Estudio para la Gestión del Desarrollo), participación en las reuniones del Grupo Gestor para el Desarrollo Local del municipio, intercambio con decisores de las diferentes entidades locales y la experiencia personal basada en la formulación y propuestas de proyectos para el desarrollo local.

Uno de los obstáculos identificados es la insuficiente preparación de los cuadros y decisores locales en el municipio debido a la poca sistematicidad en la asistencia a los cursos de capacitación. "El que deja de aprender es candidato a la extinción", y eso nos está pasando, no estamos aprendiendo, no hemos desaprendido el pasado y no nos hemos actualizado en el presente (Ernesto "Ché" Guevara, citado por Ojeda, 2009).

El Che exponía este fenómeno de manera magistral cuando decía que los directores se han acostumbrados a determinados métodos, han dejado de estudiar y eso los convierte en simples burócratas. "Los analfabetos del actual siglo no serán aquellos que no sepan leer y

municipality of Nueva Paz and to the west with the municipality of Güines, with a population of 20,799, 10,461 are women and 10,338 men . Of these, 4,619 reside in rural areas and 16,180 in urban areas.

The climate is characterized by a high annual average temperature that ranges between 24 and 26 °C, while the average of the absolute minimums is between 6 and 8 °C. Average annual rainfall reaches values of about 1200 mm, 75% of which occurs in the rainy season (from May to October). For its part, the relative humidity is high.

The development of the town is due to the benefits of the fertile land where sugar cane flourished since the colonial stage, it is currently the most exploited resource, although there are other crops such as rice, beans, vegetables, among others. From the founding of the town to the present day, new population centers and micro urbanized areas have been created. The municipality is divided into Four Popular Councils.

To identify and analyze the obstacles to the development of the municipality we are based on the study of different scientific articles and publications that reflect national and international experiences, as well as current legislation and regulations that address the subject, participation in 3 editions of the Postgraduate Course on Management of Local Development Projects, taught by professors from CEGED (Center for the Study of Development Management), participation in meetings of the Management Group for Local Development of the municipality, exchange with decision-makers from different local entities and personal experience based on the formulation and project proposals for local development.

One of the obstacles identified is the insufficient preparation of local cadres and decision-makers in the municipality due to the lack of systematic attendance at training courses. "He who stops learning is a candidate for extinction", and that is happening to us, we are not learning, we have not unlearned the past and we have not updated ourselves in the present (Ernesto "Ché" Guevara, cited by Ojeda, 2009).

escribir, sino aquellos que no sepan, Aprender – Desaprender – Reaprender. Aprender es apropiarse de conocimientos” (Ramos *et al.*, 2014).

La experiencia del autor permitió constatar esta situación, ya que de los dos cursos impartidos por el CEGED durante el período que abarca desde el 2017-2019, de los 7 convocados, sólo asistieron 3 y de ellos, sólo 2 (incluyendo un profesor del CUM) lograron terminar el posgrado, denotando la falta de interés por estos temas tan importantes para nuestro presente y futuro. Estos comportamientos dan al traste con los esfuerzos de la universidad y el CUM por dotarlos de conocimientos que les permitan cumplir con los objetivos de desarrollo propuestos, aplicando herramientas de gestión basadas en conocimientos científicos.

Al no recibir los contenidos del curso, no es posible encaminar de manera coherente, una estrategia que permita organizar el trabajo del desarrollo local. Por estas razones la conformación y el funcionamiento de un grupo gestor, grupo donde deben estar representados todos los actores sociales del municipio y sus instituciones, con un enfoque multidisciplinario, no se ha logrado. Todo lo cual impide que se aglutine a los profesionales y demás actores sociales (entidades, empresas e instituciones) interesados en la puesta en práctica de proyectos que contribuyan al desarrollo del territorio.

Por tanto la participación en todos los niveles es una asignatura pendiente, tanto en la preparación como en la posterior toma de decisiones. Si los máximos responsables no participan en esa tan necesaria capacitación y apropiación de conocimientos, es prácticamente imposible que logren conducir un proceso que no dominan y en el que no están actualizados. Esa carencia de conocimientos hace que existan distintas visiones sobre lo que es el DL, generando distintas acciones y una gran dispersión que limita la coherencia de los planes estratégicos municipales.

La inercia en la implementación de los lineamientos, y la desconfianza y recelos con la iniciativa individual, impiden que se tenga cuenta al sector no estatal en los planes y proyectos de desarrollo y cuando se hace, existe un sin número de normas, disposiciones y leyes que hacen prácticamente imposible su inserción en los mismos.

He expounded this phenomenon in a masterly way when he said that directors have become accustomed to certain methods, they have stopped studying and that makes them simple bureaucrats. "The illiterate of the current century will not be those who do not know how to read and write, but those who do not know, Learn - Unlearn - Relearn. Learning is appropriating knowledge” (Ramos *et al.*, 2014).

The author's experience made it possible to verify this situation, since of the two courses taught by CEGED during the period spanning from 2017-2019, of the 7 convened, only 3 attended and of them, only 2 (including a professor from the CUM) managed to finish the postgraduate degree, denoting the lack of interest in these important topics for our present and future. These behaviors derail the efforts of the university and the CUM to provide them with knowledge that allows them to meet the proposed development objectives, applying management tools based on scientific knowledge.

By not receiving the contents of the course, it is not possible to guide in a coherent way, a strategy that allows organizing the work of local development. For these reasons, the formation and operation of a management group, a group where all the social actors of the municipality and its institutions must be represented, with a multidisciplinary approach, has not been achieved. All of which prevents the professionals and other social actors (entities, companies and institutions) interested in the implementation of projects that contribute to the development of the territory from coming together. Therefore, participation at all levels is a pending issue, both in preparation and subsequent decision-making. If the top managers do not participate in this much-needed training and appropriation of knowledge, it is practically impossible for them to manage a process that they do not master and in which they are not updated. This lack of knowledge means that there are different views on what DL is, generating different actions and a great dispersion that limits the coherence of municipal strategic plans. Inertia in the implementation of the guidelines, and distrust and misgivings with individual initiative, prevent the non-state sector from being taken into account in development plans and projects and when

La fluctuación e inestabilidad de los cuadros es otro elemento que constituye un agravante para el proceso en cuestión. El pasado año fue creado en el municipio, el departamento de desarrollo incluido en la estructura del gobierno, algo que realmente es positivo, ya que no se contaba con un departamento con la responsabilidad de gestionar y viabilizar los procesos de desarrollo en el municipio.

La compañera que ocupó una de la plazas previstas, asistió durante todo un semestre al curso de Gestión de Proyectos impartido por el CEGED perteneciente a la Universidad Agraria de la Habana, pero después que fue capacitada en estos temas con herramientas teóricas y metodológicas que le permitirían gestionar este proceso en el municipio, decidió no continuar y trasladarse para otras responsabilidades. Esto quiere decir que ya no se cuenta en ese departamento con el personal con los conocimientos y herramientas fundamentales para impulsar, organizar y gestionar todo el trabajo investigativo y creador que requiere tal actividad.

La conformación y ejecución de proyectos de DL es imprescindible para lograr la requerida transformación. Los municipios deben tener la capacidad de diseñar y ejecutar proyectos sobre su propia realidad. Saber lo que quiere ser en el futuro, a partir lógicamente de lo que ya es, de su situación económica, social, cultural, ambiental, sus potencialidades y las de su entorno.

“Se puede definir proyecto como un conjunto de actividades interdependientes orientadas a un fin específico, con una duración determinada. Completar con éxito el proyecto significa cumplir con los objetivos dentro de las especificaciones técnicas, de costo y de plazo de terminación” (Ramos *et al.*, 2017).

Esto es muy difícil de lograr sin el vínculo Universidad – Gobierno – Comunidad, y sin el vínculo Universidad – Empresa, ya que el gobierno como responsable de articular y organizar las acciones para llevar a buenos términos la solución de los problemas a través de proyectos, debe contar con el asesoramiento y apoyo de la universidad con todo su potencial de conocimientos a partir de la participación protagónica de la comunidad en la propuesta y toma de decisiones.

La baja preparación de los departamentos económicos de la estructura gubernamental y

it is done, there are a number of norms, provisions and laws that make its insertion in them practically impossible.

The fluctuation and instability of the tables is another element that constitutes an aggravating factor for the process in question. Last year, the development department included in the government structure was created in the municipality, something that is really positive, since there was no department with the responsibility of managing and making the development processes in the municipality viable.

The colleague who occupied one of the planned positions, attended the Project Management course taught by the CEGED belonging to the Agrarian University of Havana for a whole semester, but after she was trained in these topics with theoretical and methodological tools that would allow her manage this process in the municipality, he decided not to continue and move to other responsibilities. This means that that department no longer has the staff with the fundamental knowledge and tools to promote, organize and manage all the investigative and creative work that such activity requires.

The formation and execution of DL projects is essential to achieve the required transformation. Municipalities must have the ability to design and execute projects based on their own reality. Know what you want to be in the future, logically starting from what you already are, your economic, social, cultural, environmental situation, your potential and those of your environment.

“A project can be defined as a set of interdependent activities oriented to a specific purpose, with a predetermined duration. Successfully completing the project means meeting the objectives within the technical specifications, cost and completion period ”(Ramos *et al.*, 2017).

This is very difficult to achieve without the University - Government - Community link, and without the University - Company link, since the government as responsible for articulating and organizing actions to bring to good terms the solution of problems through projects, it must have the advice and support of the university with all its potential

empresarial, impide realizar los tan necesarios estudios de factibilidad económica, para la aprobación de los proyectos. Se hace prácticamente imposible reunir y procesar los datos necesarios para llevar a buen término tales estudios. No solo por poca preparación, sino por el marcado desinterés de entidades e instituciones por acometer tareas que surjan por iniciativas propias y que tengan que poner en práctica su voluntad y su ingenio creador.

Prueba de esta afirmación es que de los 6 proyectos con que cuenta el municipio, todos ellos propuestos por el CUM, no se ha podido llevar a cabo los correspondientes estudios de factibilidad. La no concreción de estos proyectos se debe a que las entidades, instituciones o empresas implicadas son incapaces de proporcionar los datos necesarios para realizar los estudios, dígame costos de equipos y materias primas así como la asignación de precios a productos o servicios que se obtendrían con la ejecución de los proyectos.

Por lo que desde nuestro punto de vista, esa capacitación y formación de competencias, debe ser más asistida y acompañada al menos en los inicios y primeros pasos, se debe enseñar haciendo hasta lograr crear las habilidades necesarias para este propósito.

Debido a que existen excesivas consultas a todos los niveles para poner en práctica un proyecto de DL, es muy engorrosa su metodología, exceso de normas jurídicas que regulan su aprobación, centralización por organismos superiores, lenta aprobación por los ministerios y burocratización de todos los procesos que se incluyen, unidos al exceso de prohibiciones.

Después que se logra concebir y formular un proyecto surge otro sin números de dificultades que se convierten en nuevos obstáculos difíciles de sortear, como es el caso de que las unidades presupuestadas no tienen facultades para obtener ingresos. Esto hace que por ejemplo, la piscina perteneciente al INDER no se pueda convertir en un centro docente recreativo para captar ingresos, al propio tiempo que cumple con sus funciones docentes y deportivas, cómo lo concibió el más reciente proyecto propuesto por el municipio para ingresar dinero y mejorar las opciones de recreación de sus pobladores.

Otro ejemplo es que las UEB no cuentan con personalidad jurídica independiente para operar cuentas en divisas como corresponde a los proyectos de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL).

knowledge from the protagonist participation of the community in the proposal and decision-making.

The low preparation of the economic departments of the governmental and business structure prevents the much-needed economic feasibility studies from being carried out for the approval of projects. It is practically impossible to collect and process the data necessary to carry out such studies. Not only because of little preparation, but because of the marked disinterest of entities and institutions in undertaking tasks that arise from their own initiatives and that have to put into practice their will and their creative ingenuity.

Proof of this statement is that of the 6 projects that the municipality has, all of them proposed by the CUM, it has not been possible to carry out the corresponding feasibility studies. The non-completion of these projects is due to the fact that the entities, institutions or companies involved are unable to provide the necessary data to carry out the studies, say costs of equipment and raw materials as well as the allocation of prices to products or services that would be obtained with the execution of the projects.

So from our point of view, this training and training of competencies must be more assisted and accompanied at least in the beginning and first steps, it must be taught by doing until the necessary skills are created for this purpose.

Due to the fact that there are excessive consultations at all levels to implement a DL project, its methodology is very cumbersome, excessive legal norms that regulate its approval, centralization by higher bodies, and slow approval by the ministries and bureaucratization of all processes that are included, together with the excess of prohibitions.

After a project is conceived and formulated, another arises without numbers of difficulties that become new obstacles that are difficult to overcome, as is the case that the budgeted units do not have the power to obtain income. This means that, for example, the pool belonging to the INDER cannot be converted into a recreational educational center to attract income, at the same time that it fulfills its educational and sports functions, as conceived by the most recent project proposed by the municipality to enter money and improve the recreation options of its inhabitants.

Another example is that the UEBs do not have an independent legal personality to operate accounts in

Por tal motivo la UEB “Héctor Molina” enclavado en el municipio se ve imposibilitada de proponer proyectos de desarrollo que tributen al municipio como la fabricación de abonos orgánicos por ejemplo a partir de la cachaza. A todo esto se une las demoras en el Banco para la apertura de las cuentas, la obtención de las licencias comerciales y la poca agilidad en la solución de trámites que se exigen para su aprobación.

Otro de los obstáculos al desarrollo local lo constituye la no implementación de las investigaciones obtenidas en las ediciones del Diplomado de DL. En San Nicolás se efectuaron dos primeras ediciones de este diplomado, coordinadas por el CUM junto al CEGED. Durante las mismas se realizó la preparación y capacitación de 34 actores locales, los que fueron evaluados con tesinas donde presentaron una problemática del municipio y las acciones que proponían al Consejo de la Administración Municipal (CAM) para su erradicación. En la siguiente tabla se recogen las temáticas abordadas en estas tesinas:

foreign currency as corresponds to the Municipal Initiative for Local Development (IMDL) projects. For this reason the UEB “Héctor Molina” located in the municipality is unable to propose development projects that pay tribute to the municipality such as the manufacture of organic fertilizers, for example from cachaça. Added to all this is the delays in the Bank for opening accounts, obtaining business licenses, and little agility in solving the procedures required for approval.

Another obstacle to local development is the non-implementation of the research obtained in the editions of the DL Diploma. In San Nicolás, two first editions of this diploma were held, coordinated by the CUM together with the CEGED. During them, the preparation and training of 34 local actors was carried out, who were evaluated with dissertations where they presented a problem of the municipality and the actions that they proposed to the Municipal Administration Council (CAM) for its eradication. The following table lists the topics addressed in these theses:

Tabla 1. Principales resultados del Diplomado de Desarrollo Local

No.	Temática	No. de Trabajos	Entidades Participantes
1	Programas recreativos	3	CAM-AMPP-Educación
2	Proyectos socioculturales	5	MTSS-Educación
3	Calidad de vida de los asentamientos rurales	2	CUM-Educación-AMPP
4	Seguridad Alimentaria	3	Delegación de la Agricultura.
5	Medio Ambiente	4	CITMA-AMPP
6	Envejecimiento poblacional	4	Educación-Salud Pública-CUM
7	Economía	1	CAM
8	Formación y orientación vocacional	1	CUM
9	Género	1	CUM
10	Prevención	1	Educación
11	Comunicación	1	Prensa
12	Urbanización	3	Justicia-Planificación física.

Fuente: Informe del Diplomado de Desarrollo Local.

Table 1. Main results of the Local Development Diploma

No.Theme		No. of Jobs	Participating Entities
1	Recreational programs	3	CAM-AMPP-Education
2	Sociocultural projects	5	MTSS-Education
3	Quality of life in rural settlements	2	CUM-Education-AMPP
4	Food safety	3	Delegation of Agriculture.
5	Environment	4	CITMA-AMPP
6	Population aging	4	Education-Public Health-CUM
7	Economy	1	CAM
8	Vocational training and guidance	1	CUM
9	Gender	1	CUM
10	Prevention	1	Education
11	Comunication	1	Press
12	Urbanization	3	Justice-Physical planning.

Source: Report of the Local Development Diploma.

Todos estos trabajos fueron defendidos y evaluados por los profesores universitarios, lo que puede interpretarse como un buen resultado del diplomado y un éxito para la universidad, pero lo más importante, su implementación y puesta en práctica, no se concreta aún. Por tanto ese conocimiento científico no se ha traducido en beneficios para las comunidades, que permanecen a la espera de la solución de los problemas, que motivaron tales investigaciones. Luego estamos en presencia de una insuficiente introducción de resultados de ciencia, tecnología e innovación, no existiendo correspondencia entre lo invertido en capacitación y el retorno de la misma, medido como transformación y cambio en las prácticas y resultados.

Otro ejemplo son las diferentes ediciones del Diplomado de Gestión de Proyectos también diseñado e impartido por el CEGED, con el cual se pretende dotar a sus participantes de herramientas teóricas, metodológicas y prácticas que les permitan concebir, proponer y elaborar un proyecto de desarrollo local a partir de la potencialidades y necesidades del territorio. Para ello según las lecciones del propio diplomado, es imprescindible la formación de un grupo gestor con un enfoque interdisciplinario y participativo que desarrolle un estudio para la formulación y presentación de los proyectos. En nuestra opinión, esto no se ha logrado

All these works were defended and evaluated by the university professors, which can be interpreted as a good result of the diploma and a success for the university, but most importantly, its implementation and putting into practice, has not yet materialized. Therefore, this scientific knowledge has not been translated into benefits for the communities, which remain waiting for the solution of the problems that motivated such investigations. Then we are in the presence of an insufficient introduction of results of science, technology and innovation, there is no correspondence between the investment in training and its return, measured as transformation and change in practices and results.

Another example is the different editions of the Project Management Diploma also designed and taught by CEGED, with which it is intended to provide its participants with theoretical, methodological and practical tools that allow them to conceive, propose and elaborate a local development project to starting from the potential and needs of the territory. For this, according to the lessons of the diploma itself, the formation of a management group with an interdisciplinary and participatory approach is essential to develop a study for the formulation and presentation of projects. In our opinion, this has not been achieved due to a lack of interest and the old

por falta de interés y por la vieja mentalidad de solo hacer lo que se indique de arriba sin dejar espacio a la iniciativa y la creatividad.

Todas estas acciones hacen parte de la tan importante socialización de los conocimientos, donde juega un importantísimo papel las universidades conjuntamente con los Centros Universitarios Municipales (CUM). Desde ellos se insiste en la necesidad de la integración social, proceso mediante el cual la universidad interactúa de manera permanente y organizada con el municipio para cumplir su función social, que pudiera visualizarse de la siguiente forma: (Universidad (CUM) – Gobierno – Comunidad).

En este enfoque llamado triple hélice social, el contexto se convierte en la clave para comprender y transformar el entorno que se enriquece, conjuntamente con la Triple Hélice Empresarial (Universidad – Gobierno – Empresa), muy tratada por estos días. A nuestro juicio ambas son válidas y para nada excluyentes una de otra. El reto está en hacerlas coincidir y funcionar de forma armónica y coherente, en función de un desarrollo basado en la equidad social y el bienestar común.

Pero esa integración social que hace parte de esa nueva forma de pensar y actuar no se logra aún. Por lo que el vínculo y relación entre ellos no se comporta en la práctica como teóricamente plantea los nuevos enfoques del desarrollo, problemática que sin lugar a dudas constituye otro obstáculo a las aspiraciones de un desarrollo en los territorios.

Esta correcta integración, ese fuerte vínculo entre todos los actores implicados, debe traducirse en ideas concretas de desarrollo, sin excluir la universidad con todo su caudal de conocimientos y sin desconocer la comunidad, representante de la sociedad a escala local. Sin embargo se pudo constatar que es incipiente la interpretación de lo participativo como principio, donde todos los actores identifican los problemas, diseñan acciones, alternativas de solución y toman decisiones de forma concertada y negociada. La participación es de gran importancia para garantizar la sostenibilidad de los programas o proyectos de desarrollo a nivel local, y su esencia es involucrar a la población en la toma de decisiones, a partir de la identificación conjunta de los problemas o necesidades, y la búsqueda de alternativas de solución, y para ello, en este proceso, cada vez más

mentality of only doing what is indicated above without leaving room for initiative and creativity.

All these actions are part of the so important socialization of knowledge, where universities play a very important role together with the Municipal University Centers (CUM). From them, the need for social integration is insisted, a process through which the university interacts permanently and in an organized way with the municipality to fulfill its social function, which could be visualized as follows: (University (CUM) - Government - Community).

In this approach called the social triple helix, the context becomes the key to understanding and transforming the environment that is enriched, together with the Business Triple Helix (University - Government - Company), which is very much discussed these days. In our opinion, both are valid and not mutually exclusive. The challenge is to make them coincide and function in a harmonious and coherent way, based on a development based on social equity and common welfare.

But that social integration that is part of that new way of thinking and acting has not yet been achieved. Therefore, the link and relationship between them does not behave in practice as the new approaches to development theoretically pose, a problem that undoubtedly constitutes another obstacle to the aspirations for development in the territories.

This correct integration, this strong link between all the actors involved, must be translated into concrete ideas of development, without excluding the university with all its wealth of knowledge and without ignoring the community, representative of society at the local level. However, it was found that the interpretation of participation as a principle is incipient, where all actors identify problems, design actions, alternative solutions and make decisions in a concerted and negotiated manner.

Participation is of great importance to guarantee the sustainability of development programs or projects at the local level, and its essence is to involve the population in decision-making, based on the joint identification of problems or needs, and the search alternative solutions, and for this, in this process, more and more actors involved must "be part" and

los actores implicados deben “formar parte” y “sentirse parte” para que puedan “tomar parte” (Artigas, 2014).

Otra de las barreras al desarrollo local en el municipio San Nicolás, lo constituye la centralización, ya que se continúa haciendo muchos procesos de gestión con un excesivo verticalismo. Según Hernández *et al.*(2014), la centralización y falta de autonomía continúa siendo percibida como un obstáculo para el DL en la actualidad. Este obstáculo se expresa en varias direcciones y múltiples aristas, entre las que se encuentran la prevalencia de mentalidades centralizadoras con escasa cultura de acción horizontal, centralización económica y sectorial que limita las capacidades de acción en los municipios. Este obstáculo es común en la inmensa mayoría de los territorios.

Además de las cuestiones antes mencionadas, existe una falta de visión integradora de los problemas. Es evidente que no se percibe que los problemas económicos son problemas de naturaleza socio-cultu-ambiental, que los problemas sociales son problemas de naturaleza cultu-eco-institucional, y que los problemas ambientales son problemas poli-cultu-económicos, todo existe interconectado. Entonces podemos concluir que “se actúa desde una gestión estratégica tradicional que no permite la confluencia y pluralidad de actores, intencionalidades y capacidades que reducen la certidumbre y la previsibilidad del futuro” (Ramos *et al.*, 2017).

¿Qué acciones se deben emprender entonces para minimizar estas barreras?.

A partir del análisis de los obstáculos identificados, Hernández *et al.* (2014), sugiere un conjunto de presupuestos básicos que deben colocar las acciones orientadas al DL que permitan la superación de los obstáculos identificados. “El DL debe basarse en un enfoque integral y sistémico del desarrollo (social, económico-productiva y ambiental), el aprovechamiento y potenciación de las estructuras existentes, bajo la dirección del Partido y el gobierno; el aprovechamiento y ampliación de espacios y canales de participación; la gestión de la información, el conocimiento y la innovación; la identificación y movilización de los potenciales productivos locales”.

"feel part" so that they can "take part" (Artigas, 2014).

Another barrier to local development in the San Nicolás municipality is centralization, since many management processes continue to be carried out with excessive verticalism. According to Hernández *et al.* (2014), centralization and lack of autonomy continue to be perceived as an obstacle for DL today. This obstacle is expressed in several directions and multiple edges, among which are the prevalence of centralizing mentalities with scarce culture of horizontal action, economic and sectoral centralization that limits the capacities of action in the municipalities. This obstacle is common in the vast majority of the territories.

In addition to the aforementioned issues, there is a lack of integrative vision of the problems. It is evident that it is not perceived that economic problems are problems of a socio-cultural-environmental nature, that social problems are problems of a cultural-eco-institutional nature, and that environmental problems are poly-cultural-economic problems, everything exists interconnected. Then we can conclude that “it is acted from a traditional strategic management that does not allow the confluence and plurality of actors, intentions and capacities that reduce the certainty and predictability of the future” (Ramos *et al.*, 2017).

What actions should be taken then to minimize these barriers?

From the analysis of the obstacles identified, Hernández *et al.* (2014), suggests a set of basic assumptions that DL-oriented actions should place in order to overcome the identified obstacles. “The DL must be based on a comprehensive and systemic approach to development (social, economic-productive and environmental), the use and empowerment of existing structures, under the leadership of the Party and the government; the use and expansion of spaces and channels of participation; information, knowledge and innovation management; the identification and mobilization of local productive potentials”.

The government must have a strategic vision for the future, which cannot be built individually or by a

El gobierno debe tener una visión estratégica de futuro, la cual no puede ser construida de forma individual o por un pequeño grupo de personas, porque sería solo su propia visión, aunque se necesita una visión personal porque cuando esta no existe es difícil tener una visión compartida. Luego los gobiernos locales deben establecer la visión de futuro del municipio a la que se desea arribar y los pasos para alcanzar la misma, estableciendo objetivos y metas concretas a largo, mediano y corto plazo, así como las actividades y responsabilidades pertinentes. Sin el dominio de estos conocimientos y metodologías no es posible llevar a feliz término este importante paso.

“La primera idea básica sobre el desarrollo local como concepto supone pensarlo “desde abajo”, no un proceso que va desde lo general a lo particular sino al revés: supone pensar en una región, en una localidad, en un municipio. ¿Qué hay? ¿Qué no hay? ¿Con qué recursos se cuenta y con qué recursos no se cuenta para promover el desarrollo?” (Ramos *et al.*, 2012). Por tanto se necesita de información que revele todo nuestro potencial y también nuestras carencias, y dificultades, determinar con qué se cuenta o no para transformar el entorno.

Para la obtención de toda esa información necesaria se propone realizar un mapeo de actores, como “una herramienta de trabajo que sirve para reconocer quiénes son las personas o instituciones presentes en el territorio dónde se quiere ejecutar una propuesta, actividad o proyecto y qué relaciones se tejen o se dan entre ellas, qué hacen, con qué recursos cuentan, con quiénes trabajan, qué rol o función tendrían que asumir en el proceso” (Ramos *et al.*, 2012). Este mapeo de actores constituirá el diagnóstico que nos acercará al problema identificando el potencial para su solución.

De acuerdo con Hernández *et al.*(2014), otros aspectos en los que es preciso trabajar para alcanzar el desarrollo local, lo constituyen el “empoderamiento de los actores locales: descentralización de funciones, autoridad y recursos desde el estado central hacia los gobiernos territoriales e implementación de mecanismos participativos para la definición de la agenda social y de desarrollo del territorio. Crear el marco regulatorio que lo propicie”.

small group of people, because it would only be its own vision, although a personal vision is needed because when it does not exist it is difficult to have a vision shared. Then local governments must establish the vision of the future of the municipality to which they want to arrive and the steps to achieve it, establishing concrete objectives and goals in the long, medium and short term, as well as the pertinent activities and responsibilities. Without mastering these knowledge and methodologies, it is not possible to successfully complete this important step.

“The first basic idea about local development as a concept supposes thinking it“ from below ”, not a process that goes from the general to the particular but the other way around: it supposes thinking about a region, a locality, a municipality. What's up? That there's not? What resources are available and what resources are not available to promote development? ” (Ramos *et al.*, 2012). Therefore, information is needed that reveals our full potential and also our shortcomings, and difficulties, to determine what is available or not to transform the environment.

To obtain all this necessary information, it is proposed to carry out a mapping of actors, as “a working tool that serves to recognize who are the people or institutions present in the territory where you want to execute a proposal, activity or project and what relationships are they weave or exist among themselves, what they do, what resources they have, who they work with, what role or function they would have to assume in the process”(Ramos *et al.*, 2012). This mapping of actors will constitute the diagnosis that will bring us closer to the problem, identifying the potential for its solution.

According to Hernández *et al.* (2014), other aspects in which it is necessary to work to achieve local development are the “empowerment of local actors: decentralization of functions, authority and resources from the central state to the territorial governments and implementation of participatory mechanisms to define the territory's social and development agenda. Create the regulatory framework that favors it”.

In this sense, it is important to clarify the scope and objectives of local development. Likewise, it is

En este sentido, es importante esclarecer el alcance y los objetivos del desarrollo local. Asimismo es relevante evitar confundir DL con alguna de sus manifestaciones particulares u obviar los cambios estructurales que el DL demanda. El objetivo fundamental del desarrollo local es lograr la mejoría de la calidad de vida y el crecimiento personal y colectivo sobre la base de acciones económicas, sociales, políticas, educacionales y culturales apoyadas en la participación popular. De ello resultará el fortalecimiento de las bases de nuestra sociedad.

Conclusiones

- El DL debe basarse en un enfoque integral y sistémico del desarrollo (social, económico-productiva y ambiental), el aprovechamiento y potenciación de las estructuras existentes, bajo la dirección del Partido y el gobierno; el aprovechamiento y ampliación de espacios y canales de participación; la gestión de la información, el conocimiento y la innovación; la identificación y movilización de los potenciales productivos locales.
- En el municipio San Nicolás existen un grupo de obstáculos que impiden el DL, la falta de preparación de los cuadros y las estructuras económicas de las instituciones se destacan entre ellos, los que impiden gestionar adecuadamente proyectos que tributen a la solución de problemas que afectan a la población del territorio a partir de sus propias potencialidades.

relevant to avoid confusing DL with any of its particular manifestations or to ignore the structural changes that DL demands. The fundamental objective of local development is to achieve an improvement in the quality of life and personal and collective growth based on economic, social, political, educational and cultural actions supported by popular participation. This will result in the strengthening of the foundations of our society.

Conclusions

DL must be based on a comprehensive and systemic approach to development (social, economic-productive and environmental), the use and empowerment of existing structures, under the leadership of the Party and the government; the use and expansion of spaces and channels of participation; information, knowledge and innovation management; the identification and mobilization of local productive potentials.

In the San Nicolás municipality there are a group of obstacles that prevent DL, the lack of preparation of the cadres and the economic structures of the institutions stand out among them, which prevent the proper management of projects that contribute to the solution of problems that affect to the population of the territory from their own potentialities.

Bibliografía / References

- Ramos, A. E., Fundora Simón, R. A., Brito Montero A., Martínez García, R. 2017. *Ponencia "Municipio inteligente condición para el desarrollo local en municipios de Mayabeque" Segundo Congreso Internacional de Marketing, Desarrollo Local y Turismo. Universidad de Pinar del Río. Pinar del Río.*
- Artigas, E. 2014. *Programa de capacitación para la participación activa de los actores locales en el desarrollo de Nueva Paz.* España: Biblioteca virtual eumed.net.
- Campos, J. 2005. *Descentralización y desarrollo local en Cuba. Resultado de investigación.* La Habana: Grupo de Estudios laborales, Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas.

- Castro, Y. 2018. Cuba y la Economía. [Mensaje en un blog]. Recuperado de https://cubayeconomia.blogspot.com/2018_02_09_archive.html. (24 de octubre de 2019) Del letargo a la oportunidad.
- Castro, R. 2010. *Discurso pronunciado por el General de Ejército Raúl Castro Raúl en la clausura del VI Período Ordinario de la VII Legislatura de la ANPP 18 de diciembre de 2010, Año 52 de la Revolución*. La Habana.
- Quetglas, F. 2008. *Qué es el desarrollo local: territorio, políticas y economía*. (Vol. 88 de Claves para todos). Capital Intelectual.
- Hernández, A. 2005. *La descentralización como alternativa a la crisis cubana de los noventa. La revalorización de las relaciones estado-mercado*. Tesis de Doctorado en Ciencias Sociológicas, Universidad de La Habana.
- Hernández, J. L., Figueroa Alfonso, G., Núñez Jover, J. R., Armas Marrero, I., & Alacazar Quiñones, A. T. (2014). Obstáculos al desarrollo local en Cuba Análisis y propuestas del conocimiento y la innovación. *En Memorias Universidad 2014. 9 Congreso Internacional de Educación Superior*. La Habana.
- Juárez, G. 2013. Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial. *Revista Líder: Revista labor interdisciplinaria de desarrollo regional*, 9-24-28 p.
- Núñez, J. 1999. *La ciencia y la tecnología como procesos sociales*. La Habana: Editorial "Félix Varela".
- Núñez, J., Montalvo, L. F., & Figaredo, F. 2008. *Pensar ciencia, tecnología y sociedad*. La Habana: Editorial "Félix Varela".
- Obras Completas*. 1991. Martí, J. J. *José Martí Europa I* (Vol. 14). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Ojeda, R. 2009. *Socialización de procesos de innovación para el desarrollo municipal*. Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural. La Habana.
- Ojeda, R. 2002. Sistema de información y conocimientos para el desarrollo agrario y rural. *DELOS*. 45 p.
- Ojeda, R. 2008. Socialización de procesos de innovación para el desarrollo municipal. *DELOS*. 50 p.
- PCC. 2011. *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso Partido Comunista de Cuba*.
- Piñeiro, A., Quintero, N., & Díaz, B. 2005. Gestión tecnológica como estrategia de desarrollo local en el contexto latinoamericano: una aproximación a la realidad venezolana. *Revista Orbis*(2), 25-44.
- Asamblea Nacional del Poder Popular. 2019. *Constitución de la República de Cuba*. Editorial Universitaria.
- Ramos, A. E., Ojeda, R., & Artigas, E. 2012. *Mapeo de actores sociales en la comunidad*. CEDAR.

Ramos , A. E., Ojeda, R., Báez , D., & Artigas, E. 2014. *Bases Conceptuales y Metodológicas para el Desarrollo Rural*. Recuperado el 3 de octubre de 2019, de Sitio web del Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural: <http://infocedar.unah.edu.cu>

Ramos, A., Brito, A., & Martínez, R. 2016. Pensar y actuar de manera diferente. *Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez" Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural, CEDAR*. Mayabeque. 1 p.

Ramos, A., Brito, A., & Martínez , R. 2017. *La responsabilidad social universitaria por un desarrollo local, próspero y sostenible. II Convención Internacional de Ciencias Sociales y Ambientales, Universidad de Oriente, Cuba*.