

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y DESARROLLO LOCAL EN MUNICIPIOS CUBANOS

Irina Duverger Johnston
Instituto de Planificación Física

“...el desarrollo económico local no puede ser alcanzado con la participación exclusiva de un solo sector, institución o gremio, sino, por el contrario, se requiere de la participación de diversos actores territoriales, quienes deben asumir un rol de transformadores de su propia realidad en el ámbito económico...”

Alberto Enríquez Villacorta

Introducción

Si bien es cierto que en Cuba existe una amplia tradición en la confección de los Planes Generales de Ordenamiento Territorial y Urbanismo (PGOTU), cuya última generación data de los años 2000, en las nuevas condiciones que promueve la actualización del modelo de desarrollo económico cubano, aprobado en los “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución” (PCC, 2011), se hace necesario contextualizar estos instrumentos de ordenamiento.

Para lograrlo consideramos pertinente recordar algunos conceptos que quizá por la operatividad del trabajo o por lo cotidiano que resultan los obviamos, al creer que los pasos metodológicos son del conocimiento de todos: de los antiguos y los nuevos planificadores.

Las revisiones técnicas nacionales realizadas a los planes de ordenamiento en los últimos años (2003-2011) evidenciaron la necesidad de actualizar la metodología para realizarlos. De ahí que en el año 2010 se elaboró un procedimiento metodológico que tuvo en cuenta todos estos factores, fundamentado conceptual, organizacional, administrativa y operativamente.

La aplicación del instrumento metodológico ha transitado por procesos de aplicación y derivación en sus últimas fases hacia otro de carácter eminentemente económico. Los resultados de la apropiación e implementación de ambas tecnologías muestran los retos a los cuales nos debemos enfrentar en el futuro inmediato si realmente queremos lograr “soluciones del desarrollo sostenible, a más largo plazo, que conduzcan a una autosuficiencia alimentaria y energética altas, un uso eficiente del potencial humano, una elevada competitividad en las producciones tradicionales, así como el desarrollo de nuevas producciones de bienes y servicios de alto valor agregado” (PCC, 2011).

Modelo económico-ordenamiento territorial

En el año 2011 se aprobaron los “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución” para actualizar el modelo económico cubano, teniendo en cuenta un conjunto de factores externos e internos. Los lineamientos tienen como objetivo garantizar el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población.

En este contexto se han comenzado a adoptar un conjunto de medidas para el manejo de la economía, que sin duda introducen una dinámica diferente en el proceso de desarrollo de los territorios; entre las principales medidas se encuentran:

- Las “Transformaciones estructurales y en el funcionamiento del sector agropecuario [por ejemplo], la Emisión del Decreto-Ley No. 259 [devenido Decreto-Ley No. 300 del año 2012] sobre la entrega de tierras estatales ociosas en usufructo, con el objetivo de elevar la producción de alimentos y reducir su importación”, medida esta que ha implicado transformaciones en el uso y ocupación del suelo, tanto urbano como rural, y la aparición de nuevos actores territoriales.
- El “Inicio de un importante grupo de inversiones industriales de carácter estratégico en cuanto al desarrollo futuro del país”, que involucran a varios municipios.
- Se potenció durante el año 2010 el trabajo por cuenta propia, lo cual hace que se incrementen los actores asociados a esta forma no estatal de gestión económica.
- Se impulsa la iniciativa municipal para el desarrollo local, que demanda de estos territorios la capacidad para la implementación de proyectos locales, conducidos por los Consejos de la Administración Municipal (CAM), en especial los referidos a la producción de alimentos, como estrategia de trabajo para el autoabastecimiento, favoreciendo el desarrollo de las minindustrias y centros de servicios, donde el principio de la autosustentabilidad financiera será el elemento esencial de este esfuerzo, armónicamente compatibilizado con los objetivos del Plan de la Economía Nacional y de los municipios.
- Incremento de la construcción de viviendas por esfuerzo propio, asociado a la liberación de la venta de materiales de construcción y al otorgamiento de subsidios y créditos para la construcción de viviendas.

Reconociendo, por tanto, las transformaciones a que está sujeto el territorio con la puesta en vigor de estos procesos, y otros a desarrollar como parte de la implementación de los lineamientos, se hace necesaria la actualización de los Planes Generales de Ordenamiento Territorial (PGOT) de los municipios del país, lo cual ha quedado refrendado en el lineamiento 120: “Se elevará la calidad y jerarquía de los planes generales de ordenamiento territorial y urbanismo a nivel nacional, provincial y municipal; su integración con las proyecciones a mediano y largo plazo de la economía y con el Plan de Inversiones, tomando en consideración los riesgos sísmicos y otros desastres naturales. Garantizar la profundidad, agilidad y plazos de respuesta en los procesos obligados de consulta, rescatando la disciplina territorial y urbana” (PCC, 2011).

Para cumplir con dichos objetivos en función del contexto económico social del país, el Plan de Ordenamiento de los municipios ha de profundizar en los análisis referidos al desarrollo de la producción de bienes materiales, la protección del medio ambiente y la calidad de vida de sus habitantes, siendo imprescindible optimizar y desarrollar las potencialidades de forma coherente y armónica, en correspondencia con sus recursos naturales y sociales, con la contribución social e institucional en sus diferentes niveles, y desarrollar un proceso donde realmente se precisen los resultados e indicadores a alcanzar como parte del mismo. En este, los municipios deben desempeñar un papel protagonista de su propio desarrollo.

Del ordenamiento territorial anterior

Los resultados de las revisiones técnicas nacionales realizadas a los planes de ordenamiento en los últimos años (2003-2011) evidencian algunas dificultades (Duverger y Castro, 2011), entre las que se encuentran:

- El análisis del territorio se realiza de forma fragmentada por cada una de las temáticas que aborda el PGOT; este hecho hace que falte una visión integral que aglutine el análisis del municipio, dotándolo de una territorialización de los problemas, potencialidades y soluciones a implementar que permita enfrentar el proceso de desarrollo local desde el interior del mismo.
- El proceso de planeamiento se inicia sin una valoración de la intervención territorial ejecutada, hasta el momento de la actualización, ignorando todo el cúmulo de experiencias sobre este tema, experiencias que han impactado al territorio durante más de treinta años, así como la carencia de integración de las estrategias sectoriales en la proyección del territorio, más allá de la simple asimilación del listado de inversiones propuestas. En otros casos se ha obviado el papel de las políticas nacionales, regionales y provinciales, y su impacto en el territorio.
- El análisis económico no pasa de ser una mera descripción de los recursos naturales y humanos cuando se prevén. El recurso cultural solo se lista para identificar las potencialidades para el desarrollo turístico internacional y no se tienen en cuenta ni la identidad, ni la cultura local, ni la posibilidad del desarrollo del turismo nacional, ni la recreación y ni el ocio.
- Ha sido deficiente o nula la participación de los diversos actores sociales en el planeamiento, gestión, control y evaluación del desarrollo físico-espacial de los municipios, lo que hizo del ordenamiento un instrumento poco objetivo e ignorado por los otros instrumentos de planificación y las herramientas para la toma de decisiones.

Todos estos factores internos hacen necesaria la contextualización del procedimiento metodológico para la actualización de los PGOT de cada uno de los municipios del país.

Viejos conceptos y nuevos enfoques

En el contexto actual, para lograr una actualización del PGOT como estrategia físico-espacial para impulsar el desarrollo local, es imprescindible el análisis de conceptos que por tratarlos cotidianamente hemos olvidado su fundamento, o por ser novatos en la actividad ignoramos las implicaciones de su presencia o ausencia en los análisis realizados al territorio. Los temas clave para enfrentar el proceso de ordenamiento territorial y su correspondiente actualización son:

- La *población* como objeto y sujeto del desarrollo, entendida en el nuevo contexto no solo como elemento a ubicar o reubicar en el marco del desarrollo de las fuerzas productivas, sino como ente vivo, interdependiente, con sus creencias, tradiciones, cultura, identidad, diversidad, envejecimiento, sus procesos migratorios, sus condiciones de habitabilidad, sentido de pertenencia, compromiso y participación para enfrentar el desarrollo.

- Los *recursos laborales* de que dispone el territorio, tema al que no solo se vincula el balance de los recursos humanos con los cuales debe el territorio enfrentar su desarrollo socio-económico, sino que se trata, además, de qué hacer para formar al capital humano, de cómo estimular la incorporación a las formas no estatales de gestión económica que permitan explotar los recursos endógenos de los municipios y el aprovechamiento de los exógenos que la oportunidad les brinde.
- El *Sistema de Asentamientos Humanos*, tradicionalmente visto como contenedor del elemento principal de las fuerzas productivas, que hoy requiere ser valorado como expresión de su cultura e identidad, y cuya calidad e imagen es también un factor de ventaja competitiva para el territorio.
- Los *recursos naturales y culturales* del municipio, no para explotarlos descontroladamente, sino bajo el principio del uso racional y la puesta en valor de los recursos culturales. Se potencia, entonces, el uso de la energía renovable con la explotación del biogás, los residuos de cosechas y de procesos productivos, etcétera.
- La *base económica* existente de producción de bienes y servicios, aparición de nuevos sectores y actores económicos, potenciar el uso de recursos subutilizados, las cadenas productivas asociadas al enfoque de proceso, el balance energético alimentario como enfoque ecosistémico, el fomento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y de las minindustrias locales asociadas a la producción de alimentos y materiales de la construcción.
- La *infraestructura de transporte, comunicaciones, energética, hidráulica y sanitaria*, no solo como estructurador del territorio, sino como ventaja competitiva que permite enfrentar el proceso de desarrollo a través del vínculo con el entorno inmediato y el más alejado, en el marco de la globalización.
- El *estado del medio ambiente*, como resultante de la interacción entre las fuerzas productivas y las relaciones de producción, visto el medio ambiente no ya como el receptor de residuales y contaminantes, sino como con el que interactúa el ser humano, siendo parte de él, en una relación de interdependencia, propiciando el uso de tecnologías limpias, la transferencia tecnológica como tecnología apropiada.

Por otro lado, al enfrentar el proceso de actualización de los instrumentos de ordenamiento municipal se tienen en cuenta, entre otras, “las novedosas concepciones acerca del papel del territorio en el proceso de desarrollo” (García *et al.*, 2006), visto el territorio como una variable económica (Enríquez, ~2002).

Estas concepciones plantean que todas las comunidades territoriales disponen de una serie de recursos económicos, humanos, institucionales y culturales que constituyen su potencial endógeno, a saber: estructura productiva, mercado de trabajo, capacidades empresariales, estructura social y política, tradiciones, cultura..., que son específicos (García *et al.*, 2006). La población de un territorio, entonces, debe ser capaz de liderar su propio desarrollo por medio de la movilización de su potencial endógeno, y con el objetivo de mejorar su nivel de vida. Debe, igualmente, aprovechar las oportunidades que da el entorno, oportunidades entendidas como: apoyo financiero internacional, voluntad política para enfrentar los procesos de transformación económico-social, sinergias entre las diversas instituciones de investigación y académicas del país, etcétera.

Otras concepciones y enfoques se han tenido en cuenta para enfrentar la elaboración del instrumental metodológico, que le imprimen al proceso de actualización su sello:

- La *dirección integrada de proyectos*, entre las partes interesadas; logística, como actividad vital para el buen desempeño del proceso de actualización, por tanto, se repite para cada fase del proceso. No se incluye en el ejemplo, pero es nuestra consideración que en la realidad debe ser planteada y abierta como una tarea independiente con su propia identidad y recursos. Esta debe ser desarrollada por un personal especializado, distinto al personal técnico.
- La *gestión del conocimiento*, para explotar o desarrollar las potencialidades que ofrecen los diversos territorios debe existir un capital humano idóneo a las exigencias de estos. Se recaba, por tanto, aprovechar la existencia de sedes universitarias en el municipio “como instituciones dinamizadoras de la gestión del conocimiento, la investigación, el desarrollo y la innovación en los territorios” (Núñez, 2010), así como de otras instancias docentes-científicas que permitan aprovechar y fomentar el capital intelectual. Entendido el capital intelectual como la acumulación del conocimiento que crea valor en una organización, compuesta por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según una determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, son capaces de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales en el mercado (FUNDIBEQ, 2008).
- La *red de actores locales* (Enríquez, ~2002) que deben impulsar el desarrollo sería:
 - Gobiernos locales: Por varias razones deberían ser los responsables de liderar los procesos de desarrollo económico local.
 - Empresas: Micros, pequeñas, medianas, grandes y de todo tipo (producción, comercio y servicio).
 - Centros de formación o capacitación: En el caso de las instituciones de educación superior municipales colaborarían, además, en la gestión de los indicadores sociales para medir cómo “se alcanzan las metas sociales deseables, mejorar los sistemas de salud, proteger el medio ambiente, producir alimentos baratos de calidad, perfeccionar los servicios educativos y culturales, entre otros” (Núñez *et al.*, 2006). En el caso de los indicadores sociales, el horizonte lo definen las metas sociales deseables y deberían permitirnos saber si marchamos efectivamente hacia ellas.
 - Gobierno central: Se requiere su intervención en áreas y aspectos estratégicos, particularmente en la creación de condiciones físicas del territorio apropiadas al desarrollo económico local. La participación del gobierno es determinante para la articulación de las dinámicas económicas locales con las nacionales.
 - Sociedad civil organizada: Si el desarrollo económico de una localidad está orientado por una visión estratégica de desarrollo, esta tiene que haber sido construida tomando en cuenta los puntos de vista de todos los actores de la localidad, dentro de los cuales la población organizada, en distintas expresiones, es uno de los principales y también otras instituciones de la ciudadanía como las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), que pueden ser de distinto tipo y en ocasiones representan un apoyo importante para las localidades en términos financieros y técnicos.

La transformación territorial es conducida por el gobierno, teniendo como asesores y coordinadores a las entidades municipales de planificación, léase planificación física en el ordenamiento del uso de los recursos naturales y antrópicos; planificación económica en el aseguramiento del financiamiento para las inversiones y estudios a realizar, y los diversos actores que inciden en la sociedad.

El municipio, una organización que aprende para enfrentar el desarrollo local

Podemos afirmar, teniendo en cuenta a (Jiménez, 2006), que el municipio debe convertirse en una organización inteligente para enfrentar el proceso de desarrollo local en el contexto actual de actualización del modelo económico de la sociedad cubana, así como para poder insertarse en el mundo competitivo, en la red de la economía global.

La organización de aprendizaje es aquella organización con una filosofía engranada para la anticipación, reacción y respuesta al cambio, la complejidad y la incertidumbre (wikipedia, 2013); según la misma fuente, Peter Senge (1990) señala: “la proporción con la que las organizaciones aprenden puede volverse la única fuente sustentable de ventaja competitiva”. El municipio, retomando a wikipedia (2013), debe caracterizarse por una cultura de aprendizaje, o sea, ser un lugar donde prime un clima organizativo que alimente y estimule el aprendizaje y la innovación; que en los diferentes procesos se promueva la interacción entre los diversos sectores de la sociedad; se utilicen herramientas y técnicas como métodos que ayuden al aprendizaje, tanto individual como de equipo, tales como el fomento de la creatividad y las técnicas de resolución de problemas; donde se adquieran las habilidades y se tenga motivación para aprender y adaptarse.

El municipio debe partir de la gestión del conocimiento, entendida esta como la dirección planificada y continua de procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad, a través del mejor uso y creación de recursos del conocimiento individual y colectivo (FUNDIBEQ, 2008). Este último definido como el conjunto de experiencias, saberes, valores, información y percepciones que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saberes y experiencias (FUNDIBEQ, 2008).

La gestión del conocimiento debe tener entonces, como objeto de estudio, lo que [el municipio] “sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno, y sobre cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa [un territorio con ventaja] competitiva. Por eso, al considerar la implantación de la esta gestión se debe tener en cuenta que uno de los factores clave para el éxito de ella son las personas. Otro aspecto importante a considerar es el hecho de que la gestión del conocimiento está basada en una buena gestión de la información” (Zuleyma, 2010).

El desarrollo local requiere del aprendizaje, que incluye procesos como la reflexión ética, pensamiento crítico, desafíos a la creatividad y generación de nuevas síntesis para identificar, construir y cambiar espacios. Depende, igualmente, de la creación de redes de participación integrada por los actores locales que son:

- 1) Decisores integrados por gobernantes, técnicos e investigadores.
- 2) Ciudadanos residentes en esos territorios.

Por tanto, es necesario que el sistema educativo los forme y gestione el conocimiento. El desarrollo local requiere de una visión holística del mundo y la aplicación contextualizada del conocimiento generado, vinculado a las redes locales de participación.

Plan General de Ordenamiento Territorial

El ordenamiento territorial es la herramienta que permite materializar la política económica y social a través de la organización y distribución espacial de todas las actividades que realiza la sociedad.

El PGOT cuenta con seis fases:

Primera: Fase de preparación (etapas: 1.convocatoria para la actualización del plan; 2. preparación).

Segunda: Fase de diagnóstico (etapas: 1. análisis retrospectivo y diagnóstico de la situación actual; 2. fase de diagnóstico integral; 3. diagnóstico estratégico).

Tercera: Fase de plan.

Las tres fases restantes no han tenido una atención priorizada, por lo cual se han enfrentado dificultades diversas en la ejecución del ordenamiento territorial.

Cuarta: Fase de gestión, para lo que se requiere una gestión integrada de todos los elementos que componen el PGOT, así como la conciliación con todas las partes interesadas en él.

Quinta: Fase de control, es decisivo aquí chequear el cumplimiento de los estudios, acciones e inversiones que se previeron en el planeamiento.

Sexta: Fase de evaluación, mediante indicadores se valora si se cumplieron las metas pactadas, se realiza a través de mecanismos participativos y económicos, en los cuales se involucra a la población, y debe tener amplia cobertura por los medios de comunicación.

Como elemento resultante o *producto* se obtiene el documento del instrumento de ordenamiento territorial, que en este proceso de actualización deja bien claro que después de caracterizar brevemente el territorio, para contextualizar al usuario, es preciso un proceso de territorialización de las diferentes políticas nacionales y provinciales, tanto territoriales como sectoriales y gubernamentales, para el municipio objeto de análisis, que han sido enunciadas por las diversas instituciones y aquellas emanadas del Plan de Ordenamiento Territorial provincial.

Este producto, igualmente, reafirma la necesidad de *evaluación* del modelo de desarrollo físico-espacial vigente hasta ese momento, la cual debe concluir con una evaluación del nivel de implementación: si se cumplió o no, cuáles fueron las causas del incumplimiento y las implicaciones físico-espaciales de su comportamiento. Se parte de valorar el incumplimiento de los indicadores previstos a alcanzar, cuantitativos y cualitativos, vigentes hasta el

momento de la actualización: régimen de uso del suelo municipal con el balance de áreas, población, asentamientos, producciones, infraestructuras y mejora del estado del medio ambiente.

Desde el punto de vista de los recursos laborales se retoma el análisis de las demandas/ capacidades instaladas que evidenciarán la carencia de este recurso y cuál es el sector económico más afectado o debilidades para enfrentar la producción de bienes y servicios, en cuanto a cuantía y calificación de la fuerza, o cuál es aquella zona del territorio que no tiene base económica que la sustente, o aquella zona en la cual existe base económica, pero que los residentes no están motivados para enfrentarla.

Con respecto a la *producción*, que algunos llaman también economía, ya que se trata del análisis de la producción de bienes y servicios, se retoma igualmente el tratamiento de las diferentes zonas de ubicación de los objetos económicos analizando las relaciones productivas y de servicio entre ellos (cadenas productivas), y a su vez las vinculaciones infraestructurales externas —acceso portuario y aeroportuario, vial y ferroviario, abasto de agua, disposición de residuales, energía, combustible y comunicaciones— y el Sistema de Asentamientos Humanos. En este acápite se analiza también el turismo nacional e internacional como actividad económica, identificando las posibles potencialidades de los municipios para explotar sus atractivos naturales y culturales, en función igualmente del ocio y la recreación de la población residente.

En el caso del análisis de las *infraestructuras*, estas se analizan como eje articulador del territorio, que permite un flujo continuo de cargas, pasajeros, comunicación e información, principal conexión con el entorno nacional e internacional y elemento importantísimo de ventaja competitiva para incorporarse a la economía global.

Experiencias

Los PGOT, instrumentos de planificación, fueron aplicados de un modo u otro en los municipios que enfrentaron su proceso de actualización, las experiencias han sido diversas.

Entre los municipios que realizaron el proceso de actualización de su ordenamiento territorial basados en la aplicación del instructivo metodológico y que fueron objeto de revisión por el Sistema de la Planificación Física se encuentran: Municipio Especial Isla de la Juventud; Fomento, de la provincia de Villa Clara; y San Antonio del Sur, de la provincia de Guantánamo.

Los PGOT deben enfrentar retos tales como: la utilización del análisis territorial para la toma de decisiones de los gobiernos locales; ellos mismos los documentos, como documentos, deben transitar desde un enfoque descriptivo hacia uno reflexivo, analítico, para favorecer el aprendizaje y la toma de decisiones acertadas; fomentar la identificación de factores y zonas críticas para establecer jerarquías y prioridades de intervención; la definición de las principales problemáticas, así como su impacto en el desarrollo económico y social del municipio (CAM, 2013); establecer las medidas para disminuir el éxodo rural y agrícola; identificar y jerarquizar los problemas sociales; hacer corresponder las inversiones, su jerarquía y prioridad con las principales problemáticas detectadas (CAM, 2013); y tener como

antecedente el diseño de la Estrategia de Desarrollo Económico-Social Territorial (CAM, 2013).

En todos estos municipios han sido esenciales la creación y la potenciación de la red local para la gestión del conocimiento.

En las reflexiones sobre los PGOT realizadas por Linares (2013) en el Taller Nacional Occidental sobre los PGOT y los PDI efectuado en la provincia de Pinar del Río, los días 21 y 22 de marzo de 2013, se afirma que:

- 1) Mayarí, Los Palacios y Consolación del Sur han sido ejemplos de PGOT-PDI [dicho de esta manera, porque efectivamente antes de iniciar el proceso de desarrollo integral asumieron la fase de ordenamiento territorial], ya que lograron una mejor comunicación y un lenguaje más claro con los decisores; de ahí que sean un paso muy positivo de avance metodológico.
- 2) Los planes necesitan perfeccionar sus estrategias de comunicación, lo que no se resuelve con “una metodología”, sino a través de un verdadero liderazgo de los gobiernos locales en aras de integrar a los actores territoriales en los intereses propios.
- 3) Existe una mirada hacia los territorios, aspecto necesario, imprescindible, para el desarrollo local y la sostenibilidad ambiental.
- 4) No podemos pensar en desarrollarnos con lo que no tenemos y mucho menos sin mirar hacia lo que tenemos, que no es poco...
- 5) Estas experiencias han colocado al plan más cerca de quienes lo van a ejecutar, controlar y beneficiarse de sus bondades. Se hace sentir entonces menos ajeno.

Retos

Los procesos de ordenamiento territorial deben enfrentar diversos retos, entre ellos: la primacía de uno u otro enfoque: economicista, social o territorial. El enfoque economicista lleva a una falta de fundamentación territorial de las inversiones propuestas, con la consecuente desvinculación de esta con respecto a la capacidad instalada, en producción o los servicios, tanto hacia el interior del municipio como en sus alrededores. Un marcado enfoque social no tiene en cuenta que para enfrentar las problemáticas que aquejan a la población se requiere a su vez de una fuerte base económica y buenos resultados productivos. Tener en cuenta solo el enfoque territorial nos llevará a querer resolver todas las problemáticas, sin tener en cuenta las condiciones objetivas y subjetivas que condicionan el desarrollo.

La ausencia de la articulación entre actores implica que se puede caer en la duplicidad en la realización de funciones, o puede conducir a suplantar actores. Esta dificultad lleva a carencias de los elementos considerados en el ordenamiento territorial u otro instrumento de planificación, o la falta de tratamiento a las desproporciones territoriales.

La actualización del ordenamiento territorial de los municipios y su gestión requiere de todos nosotros, actores locales implicados, y conocer y aplicar la ética para una efectiva gestión del conocimiento en función del desarrollo local.

Bibliografía

- ALONSO, J. *Gestión de la información, gestión de contenidos y conocimiento*, [s.Ed.], Salamanca, España, 2007.
- CAM. Plan de Desarrollo Integral del municipio El Salvador, Guantánamo, 2013.
- _____. Plan de Desarrollo Integral del municipio Guanajay, Artemisa, 2013.
- _____. Plan de Desarrollo Integral del municipio Martí, Matanzas, 2013.
- _____. Plan de Desarrollo Integral del municipio Mayarí, Holguín, 2013.
- _____. Plan de Desarrollo Integral del municipio Najasa, Camagüey, 2013.
- _____. Plan de Desarrollo Integral 2013-2020 del municipio Perico, Matanzas, 2013.
- DUVERGER, I. Y M. CASTRO. *Procedimiento metodológico para la actualización del Plan General de Ordenamiento Territorial*. Instituto de Planificación Física, La Habana, 2011.
- _____. *Procedimiento metodológico para la elaboración del Plan de Desarrollo Integral del municipio*. Instituto de Planificación Física, La Habana, 2012.
- ENRÍQUEZ, A. *Desarrollo económico local: definición, alcances y perspectivas en América Latina*, [s.Ed.], [s.l.], ~2002.
- FUNDIBEQ. "Gestión del conocimiento". *Boletín Electrónico Aprender de los Mejores*, No. 14, agosto de 2008.
- GARCÍA, M. *et al.* *Las teorías acerca del subdesarrollo y el desarrollo: una visión crítica*. Editorial Félix Varela, La Habana, 2006.
- JIMÉNEZ M. A. El desafío de gestionar el conocimiento científico. *Journal of technology management & innovation* © Universidad de Talca, 6, [s.l.], 2006.
- LINARES, J. "El Proceso de los Planes de Desarrollo Integral en Pinar del Río". Presentación en el Taller Nacional Occidental sobre los Planes Generales de Ordenamiento Territorial y los Planes de Desarrollo Integral, Pinar del Río, 21 y 22 de marzo de 2013.
- NÚÑEZ, J. "Educación superior y desarrollo local: la agenda emergente y sus demandas conceptuales", en J. Núñez Jover, *Conocimiento académico y sociedad. Ensayos sobre política universitaria de investigación y posgrado*. Universidad de La Habana, La Habana, 2010.
- _____. *et al.* "Nueva Universidad, conocimiento y desarrollo social basado en el conocimiento". La Habana, 2006.
- PCC. "Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución". La Habana, 18 de abril de 2011.
- Wikipedia. *Organizaciones Que Aprenden (OQA)*. Recuperado el 2013, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaciones_Que_Aprenden_\(OQA\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaciones_Que_Aprenden_(OQA)).
- ZULEYMA, L. *La gestión del conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de estudio: Venezuela*. Maracay, Universidad del Sur, 2010.