



**EMPRENDIMIENTOS  
SOCIALMENTE RESPONSABLES Y  
SU IMPACTO EN EL DESARROLLO LOCAL.  
ESTUDIO DE CASOS EN LA HABANA.**

---

**AUTORA**   
Amanda Serrano Díaz

**Título:**

Emprendimientos socialmente responsables y su impacto en el desarrollo local. Estudio de casos en La Habana

Trabajo Fin de Máster (TFM) realizado en la 1ª Edición del Máster Interuniversitario en Políticas y Prácticas para un Desarrollo Humano Sostenible de la Universidad de Córdoba y la Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla, especialidad en Alternativas económicas y empresas sociales.

**Autora:**

Amanda Serrano Díaz<sup>1</sup>

**Tutora de TFM:**

M.<sup>a</sup> de la O Barroso González

**Revisión:**

David Comet Herrera

**Edita:**

Universidad de Córdoba

**Primera edición:**

Marzo de 2023.

Con la financiación de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) a través del Convenio suscrito con la Universidad de Córdoba en el año 2017 para la ejecución del proyecto "*Formación y estudios aplicados para el Desarrollo Humano Sostenible*" (Exp. 2017SEC006).

Las opiniones y documentación aportadas en esta publicación son, en exclusiva, responsabilidad de la autora, y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la entidad que apoya económicamente el proyecto o de las universidades promotoras del Máster.

---

<sup>1</sup>Licenciada en Estudios Socioculturales, Escuela Superior del Partido 'Nico López' (La Habana, Cuba 2014). Máster en Políticas y Prácticas para un Desarrollo Humano Sostenible, Especialidad en Alternativas económicas y empresas sociales por la Universidad de Córdoba (España, 2022). Maestrante en Desarrollo Social por FlacsoCuba, Universidad de La Habana (Cuba, 2020-2023). Investigadora del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS). Email: amandaserdiaz@gmail.com

# ÍNDICE

---

1. A modo de introducción .....	4
2. Concepciones sobre RSE en el contexto internacional .....	4
3. Bases de la Responsabilidad Social Empresarial en Cuba .....	6
4. La RSE en el espacio privado en Cuba .....	7
5. Nociones sobre desarrollo local en Cuba .....	10
6. Caracterización de la gestión socialmente responsable de los emprendimientos estudiados .	11
6.1 Dimensión legal .....	11
6.2 Dimensión social .....	11
6.3 Dimensión ética .....	13
6.4 Dimensión medioambiental .....	14
6.5 Dimensión económica .....	14
6.6 Dimensión participativa .....	14
7. Impactos de los emprendimientos seleccionados en el desarrollo local .....	16
8. Generación de empleos locales .....	16
9. Aporte al presupuesto municipal .....	17
10. Acciones medioambientales .....	17
11. Otros impactos .....	18
12. Reflexiones finales .....	19
Referencias .....	20

## 1. A MODO DE INTRODUCCIÓN

En Cuba, desde inicios del proceso de Actualización del Modelo Económico y Social Cubano, en adelante Actualización, se ha venido impulsando el desarrollo de las formas de gestión no estatal y con ello el crecimiento del espacio económico privado. Esto ha traído el nacimiento de algunos emprendimientos con lógicas de Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE).

El abordaje del tema desde lo teórico y práctico en el país se ha realizado partiendo de visiones diferentes: comunitaria, universitaria, cooperativa, ambiental, empresarial. Todas se centran además en las responsabilidades que desde cualquier entidad (estatal o no) debe haber hacia el medio ambiente en que se desenvuelve y con la comunidad de la que forma parte.

Este estudio tiene como objetivo general valorar el impacto en el desarrollo local de emprendimientos socialmente responsables en La Habana. Para ello se realiza un breve análisis de los referentes del tema, así como una caracterización del espacio privado en Cuba. Los resultados que se presentan corresponden a la tesis de maestría con igual título. Asimismo se apoya en dos resultados de investigación del Grupo de Estudios Sociales del Trabajo del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS): *“La Responsabilidad Social Empresarial desde espacios estatales cubanos: Aproximación a una propuesta de modelo de gestión (2016)”* y *“La Responsabilidad Social Empresarial en el Centro de Inmunología Molecular (2019)”*.

De esta manera se presentarán buenas prácticas de RSE en cuatro emprendimientos enclavados en los municipios: San Miguel del Padrón, Habana Vieja, La Lisa y Marianao. Para el logro del objetivo se realizó la revisión y análisis de información bibliográfica y documental; la observación no participante a los emprendimientos; se aplicaron encuestas a trabajadores/as del sector privado y se entrevistó a titulares de emprendimientos y residentes en las comunidades.

La necesidad de un estudio sobre emprendimientos socialmente responsables y sus impactos en el desarrollo local, resulta vital en el país. Más aun hoy cuando desde el discurso oficial de la máxima dirección del país se habla de la responsabilidad social de las entidades con la comunidad donde están enclavadas. Ello está dado precisamente porque en las empresas no solo se crean bienes sino también relaciones sociales que se dan en su interior y hacia afuera. De ahí que la novedad del estudio radique en identificar buenas prácticas en los emprendimientos socialmente responsables sobre lo cual existen pocos estudios previos, así como conocer acerca de sus impactos en el desarrollo local.

## 2. CONCEPCIONES SOBRE RSE EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

En las últimas décadas la RSE ha tenido un considerable desarrollo como resultado de los efectos del cambio climático, el incremento de la globalización, el desarrollo de las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones (TICs), las consecuencias de los cambios demográficos, migratorios y

el surgimiento de las grandes economías emergentes. Su conceptualización aún es polémica y circunstancial. En tal sentido, son diferentes las definiciones que se pueden encontrar en los estudios y en la literatura sobre el tema, como por ejemplo:

Puede conceptualizarse como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y con sus interlocutores (Libro Verde de la Unión Europea, 2001).

Por su parte, Verduzco (2006), sostiene que la RSE es la capacidad de una empresa para escuchar, atender, comprender y satisfacer las legítimas expectativas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo, orientando sus actividades a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como al cuidado y preservación de su entorno.

Ambas comparten la necesidad de tener en cuenta los distintos grupos de interés o de relación, así como su carácter multidimensional. El mayor impacto debe ser hacia el interior, dirigido al empoderamiento de las personas trabajadoras, a fin de propiciar transformaciones sociales, generar empleo, mayor compromiso y participación de la comunidad, así como un entorno sostenible.

La temática es abordada desde una multiplicidad terminológica, sin embargo, el término *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*, es el que se utiliza con mayor frecuencia en el contexto latinoamericano, en tanto que

abarca a las grandes empresas (más de 500 trabajadores/as) y a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) -tanto privadas como públicas- las cooperativas y los emprendimientos solidarios (Sagebien & Lindsay, 2011).

Diversos autores<sup>2</sup>, instituciones<sup>3</sup> y organizaciones internacionales<sup>4</sup>, que enfocan el tema de la RSE desde una visión sistémica, constituyen las principales fuentes para identificar algunas de sus particularidades (Rojas et al., 2016; 2019). Estas pudieran resumirse en las siguientes ideas:

- *“Se centra en la sostenibilidad de las acciones;*
- *Posee carácter multidimensional: legal, social, económico, medioambiental, ético;*
- *Se desenvuelve desde una visión estratégica y de gestión empresarial;*
- *Supone la capacidad e influencia que pueden generar las empresas y sus grupos de relación (trabajadores/as, clientes, proveedores, accionistas, comunidad local, nacional y global, medio ambiente, etc.) sobre la posibilidad de un cambio social.*
- *Tiene influencia en los criterios sociales, las decisiones de inversión de las personas o de las instituciones tanto en calidad de consumidores como de inversores;*
- *Posee principios como la transparencia en las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de información y comunicación, las nuevas inquietudes y expectativas de la ciudadanía, consumidores/as, poderes públicos e inversores en el contexto de la globalización y el cambio industrial a gran escala.*

<sup>2</sup> De la Cuesta y Valor, 2002; Vives A., Peinado E. 2011

<sup>3</sup> Instituto Ethos de Brasil, Fundación Avina, Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social (CERES), Pro Humana-Chile

<sup>4</sup> Banco Interamericano, Organización Internacional del Trabajo, CEPAL, BID, OCDE

- *Asume la gestión responsable de los Recursos Humanos, expresada en asegurar condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y salarios dignos.* (Rojas, M.; Gómez, J.; Reyes, A.; González, Y.; Caballero, I.; Serrano, A., 2019, p. 7)

Uno de los mayores debates en torno a la RSE radica en su carácter voluntario frente al obligatorio, partiendo de que si es obligatorio, se cumple lo pactado, mientras que si es voluntario se integra al ADN de la empresa. Esto ha generado mucha discusión pero, aún cuando sea una práctica voluntaria, existen elementos dentro de ella que deben tener un carácter obligatorio, como, por ejemplo: la protección del entorno, el cumplimiento de los compromisos contraídos tanto con los/as trabajadores/as como con los grupos de relación y la ética del negocio, entre otros.

Son notables los aportes que puede hacer la RSE al desarrollo de los territorios. Partiendo de la concepción del desarrollo local que incluye la descentralización administrativa, política y financiera; el empoderamiento de la localidad en la toma de decisiones y la obtención y disposición de recursos financieros; la articulación de lo local con lo global; crear empleo, riqueza y mejorar la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad (PNUD: Desarrollo Humano Sostenible Local (DHSL).

En Latinoamérica las políticas públicas específicas sobre RSE son prácticamente inexistentes. Sin embargo, sería muy provechoso que estas estuvieran encaminadas a la promoción y a la creación de incentivos para que las empresas tengan un comportamiento social y ambientalmente responsable.

### 3. BASES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CUBA

En el contexto cubano existen aspectos que favorecen el desarrollo de la RSE, entre ellos, está *“un conjunto de normas, leyes, decretos y regulaciones que transversalizan los niveles macro, meso y microsociales y que en su conjunto tributan a una gestión de la RSE<sup>5</sup>. El cumplimiento de estas normativas permite la existencia de un primer nivel de RSE”* (Rojas, et al., 2019, p. 26). Sin embargo, la legislación que sustenta esta temática está dispersa en el país y no se habla de RSE sino que es posible identificar diferentes elementos en el marco jurídico.

En los documentos oficiales este tema es poco tratado y, cuando se aborda, se centra fundamentalmente en las reglas instituidas por el Estado, perdiendo así de vista su condición voluntarista.

Algunos estudiosos de la temática (Villalobos, 2011; Sagebien&Whellams, 2011; Betancourt, 2016) consideran que una estrategia activa de la mencionada *Sostenibilidad Empresarial* puede generar beneficios y contribuir a impulsores claves del negocio como por ejemplo (Rojas, et.al., 2019):

- Atraer y retener fuerza de trabajo capacitada, así como lograr mayor productividad.
- Realzar el renombre de la empresa y sus marcas.
- Brindar acceso a capital de inversión.

<sup>5</sup> Ley 107 de la Contraloría General de la República, la Resolución 60 referida al Sistema de Gestión Empresarial, las Normas ISO 9000 y 26000.

- Lograr mayor eficiencia operativa.
- Mitigar riesgos.
- Penetrar nuevos mercados.
- Conservar recursos naturales y reducir gastos operativos.
- Otorgarle una Licencia Social para operar.

A los efectos de este estudio, se entiende la RSE como:

*“Modo de gestión empresarial de carácter multidimensional (ética, social, económica, legal, medioambiental, participativa) que implica el compromiso de generar valor en coherencia con el desarrollo de prácticas sostenibles, verificables e intencionadas. Se expresa en la interacción de la empresa con sus grupos de relación en un contexto determinado a favor de la equidad y la justicia social”* (Rojas et al., 2016, p.13).

Como dimensiones se reconocen:

- **Ética:** Conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa para alcanzar una puesta en común con sus grupos de relación desde una perspectiva humanista.
- **Social:** Acciones dirigidas a garantizar la calidad de vida en el trabajo, desde un enfoque de equidad y bienestar en los niveles individual, grupal, organizacional, comunitario y societal, teniendo en cuenta la diversidad de los grupos de interés.
- **Legal:** Disposiciones jurídicas vigentes, de estructura y funcionamiento, tanto a lo interno de la empresa como hacia lo ex-

terno, de obligatorio cumplimiento, en un contexto determinado.

- **Económica:** Generación de valor en armonía con el desarrollo de prácticas sostenibles, verificables e intencionadas.
- **Participativa:** Grado de participación e incidencia de los/as trabajadores/as en la toma de decisiones en el ámbito laboral y su reflejo en las interrelaciones de la empresa con sus grupos de relación.
- **Medioambiental:** Uso sostenible de recursos naturales y materiales, la preservación de la biodiversidad, la prevención y control de efectos no deseados a partir de la acción humana.”(Rojas, et al., 2019, p. 28)

Todo lo anterior es vital para comprender la importancia que reviste la RSE en los momentos actuales en Cuba. Su empleo, de manera consciente, beneficia a las empresas pero también a los grupos de interés.

## 4. LA RSE EN EL ESPACIO PRIVADO EN CUBA

El período que abarca desde el 2010 hasta la actualidad, está marcado por un proceso de actualización, y de las múltiples transformaciones que ello ha traído, sobre todo para el espacio privado. Entre las primeras normativas impulsadas está la Resolución 33/2011 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) de *“Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia”* con la cual aumenta a 181 la cantidad de actividades por cuenta propia, autorizando la contratación de trabajadores/as en todas las actividades.

Esto representó un claro impulso a esta forma de gestión y, a la vez, propició mayor organización a través de esta modalidad. Los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (en adelante PCC), en su capítulo 1 sobre el modelo de gestión, reconocieron el trabajo por cuenta propia como una forma de organización empresarial.

El Código del Trabajo vigente hasta 2013 no reconocía al trabajador por cuenta propia como sujeto de Derecho Laboral, situación que no se resuelve hasta 2014. El nuevo código recoge los principios fundamentales que rigen el derecho del trabajo; uno de ellos se refiere a la igualdad en el puesto de trabajo, tanto en el sector estatal como no estatal. Un elemento a destacar es el reconocimiento de las relaciones de trabajo entre personas naturales, dedicándole un capítulo completo. Sin embargo, presenta algunas ausencias desde el punto de vista legal. Hay una desprotección en caso de enfermedad, accidente, cumplimiento de roles de cuidado, así como de discriminación en cuanto a edad, apariencia, color de la piel, etc., lo cual está dado por carencias en las leyes ya establecidas y, en otros casos, por el incumplimiento de lo legislado.

Otro cambio de la etapa fue la aprobación de la Resolución N.º 26/2016 del Ministerio de Finanzas y Precios, con la cual se redujo, en un 50%, las cuotas mensuales a cuenta del impuesto sobre los ingresos personales para las trabajadoras por cuenta propia que tengan dos o más hijos menores de 17 años. Más recientemente, con el Decreto-Ley 56/2021, se ofrecen otras garantías:

pago de prestaciones monetarias a partir de haber contribuido al régimen especial en los 12 meses anteriores a la fecha de inicio de la maternidad y, en caso de estar incapacitada, para trabajar durante el embarazo, recibiendo el 100% del promedio de la base de contribución, hasta el inicio de la licencia prenatal.

En el 2017, como parte de los documentos derivados del VII Congreso del PCC, se reconocen las principales formas de producción reconocidas en el modelo, entre ellas, la propiedad privada. Se produce también en este período un incremento de esta actividad, amparado en el lineamiento 144<sup>6</sup>, donde se expresa *“la necesidad de ampliar el trabajo en el sector no estatal, como una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan”* (PCC, 2017, p. 28).

A tenor de todo ello, se crearon nuevas licencias y se modificaron otras. Se establece la habilitación de cuentas bancarias fiscales para los servicios gastronómicos, arrendamiento de viviendas, servicios constructivos y el transporte en la capital. No desaparece ninguna actividad.

Posteriormente, con la Constitución de la República (2019) se reconocen las 5 formas de propiedad existentes. Entre ellas se define la privada como *“la que se ejerce sobre determinados medios de producción por personas naturales o jurídicas cubanas o extranjeras; con un papel complementario en la economía”* (Constitución de la República, 2019, p.3). En ese mismo año queda abierta la posibilidad del cuentapropista de comercializar sus productos y servicios a las personas naturales y

jurídicas cubanas y extranjeras. Se faculta a los CAM<sup>7</sup> para regular los precios y tarifas, fijos o máximos, a aplicar a los productos y servicios que prestan los/as trabajadores/as por cuenta propia, cuando las circunstancias lo aconsejen.

Se actualiza además el *“Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia”*, el cual autoriza a las personas naturales a ejercer más de una actividad siempre que se cumpla lo regulado para el ejercicio del trabajo por cuenta propia. Otra novedad que incorpora es la de eximir de la obligación de inscribirse en la actividad de *“Trabajador Contratado”* del cónyuge, padres, hijos, hermanos, nietos, abuelos, suegros, nueras y yernos del trabajador/a por cuenta propia empleado. Asimismo, se renueva el contenido y alcance de varias de las actividades previstas con anterioridad y se incorporan nuevas actividades, manteniendo la autorización de ejercicio a quienes eran titulares de dicha autorización.

En el 2020, se establecen las condiciones para que el sector no estatal pueda realizar la exportación de bienes y servicios que produce, en el marco de su actividad, así como importar materias primas o bienes que aseguren sus producciones, a través de las entidades exportadoras e importadoras autorizadas. En febrero de 2021 se aprueba el *“Perfeccionamiento y ampliación del trabajo por cuenta propia”*, con el cual se elimina el anterior listado de 127 actividades aprobadas. De las más de 2.000 actividades en las cuales se permite el ejercicio del trabajo por cuenta propia, solo se limitan, total o parcialmente, 124 de ellas.

De manera general, se puede señalar que el devenir del trabajo por cuenta propia en Cuba muestra discontinuidades y rupturas. Estas se manifiestan en la inestabilidad para la concesión de licencias, cambios en el sistema normativo que favorecen la incorporación de esta forma de actividad como un actor económico, con marcos institucionales más abiertos en cuanto a facilidades, derechos y garantías.

En septiembre de 2021, con la entrada en vigor de las normas jurídicas sobre los actores económicos, se abre la posibilidad real de constituir micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Solicitud que se realiza a través de la Plataforma de Actores Económicos. Estas tienen personalidad jurídica, pueden ser privadas, estatales o mixtas. No se subordinan a ningún órgano, organismo o entidad y pueden contratar en igualdad de condiciones, bienes y servicios que los demás sujetos de la economía. Están reconocidas constitucionalmente. En la actualidad, están constituidas 5884 MIPYMES<sup>8</sup>: 5756 privadas, 69 estatales; 138 forman parte de proyectos de desarrollo local y 13 se encuentran dentro del Parque Científico y Tecnológico de La Habana. Hasta el momento no se ha registrado ninguna MIPYME mixta.

## 5. NOCIONES SOBRE DESARROLLO LOCAL EN CUBA

Existe una multiplicidad de definiciones acerca del desarrollo local, lo cual está determinado por las diversas miradas sobre el tema. En estas páginas se entiende el *desarrollo local* como aquel proceso participativo

<sup>7</sup> Consejo de la Administración Municipal.

de aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas en aras del mejoramiento de las condiciones de vida, servicios e ingresos de los miembros de una localidad. Requiere de la realización de alianzas multiactorales (entre actores e instituciones de la localidad y el gobierno). Se preocupa por el cuidado y la protección del entorno natural.

En sintonía con ello, el modelo cubano, de cara al año 2030, potencia lo local como espacio estratégico para la gestión (PNUD&CIEM, 2019). Se apuesta por dotar a los municipios y resto de actores, de todos los niveles, de la necesaria autonomía y capacidad de decisión y resolución de problemas. Esto ha sido posible a partir del proceso de descentralización que paulatinamente se ha ido dando, donde se ha producido una ruptura con respecto a épocas pasadas, donde los municipios debían esperar a las decisiones tomadas en niveles superiores, careciendo de autonomía.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (PCC, 2017, p. 23) se expresa la necesidad de *“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”*<sup>9</sup>.

Ello queda refrendado en la Constitución Cubana de 2019, donde en su artículo 168 se expresa que *“el municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad*

*político-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales”*.

Un impulso significativo se ha logrado a raíz de la aprobación en 2020 de la Política de Desarrollo Territorial (PDT), la cual promueve la realización de proyectos de desarrollo territorial. Este ha constituido un paso de suma importancia, que permite potenciar las iniciativas y participación de los actores locales, la satisfacción de las necesidades de la población, la mejora de las condiciones de vida y el fortalecimiento de las alianzas multiactor en el territorio (Guzón,2020). Los proyectos deben tributar a la estrategia de desarrollo municipal y provincial. En el diseño e implementación de la PDT se ha contado con los aportes de la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT)<sup>10</sup>.

Siguiendo esta línea de empoderamiento de los territorios, no se puede dejar de hacer referencia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en tanto son el espacio ideal para alcanzar estas metas. Si se logra implementar y concebir estos objetivos desde la base, como parte de las estrategias de desarrollo, es posible conseguir un desarrollo local sostenible, tal como persigue la Agenda 2030. Resulta necesario crear espacios de participación a nivel local, más allá de los formales.

<sup>8</sup> Datos publicados por el Ministerio de Economía y Planificación en el Canal de Actores Económicos (Telegram, 18 de noviembre de 2022).

<sup>9</sup> Lineamiento No.17.

## 6. CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE DE LOS EMPRENDIMIENTOS ESTUDIADOS

*Caso 1:* se creó en 2015 y se ubica en el municipio San Miguel del Padrón. Tiene como objeto social la venta de bebidas alcohólicas y alimentos. Tiene empleadas a 21 personas, 13 hombres y 8 mujeres. Su titular es un hombre blanco de mediana edad, con nivel de estudios medio/superior (12mo grado o bachiller).

*Caso 2:* se encuentra en la Habana Vieja y surgió en 2016. Su objeto social consiste en el diseño, producción y venta de ropa femenina. Cuenta con 20 trabajadores/as, de ellos 2 son hombres y 18 mujeres. Sus titulares son mujeres jóvenes, blancas y mestizas, con nivel de estudios medio/superior.

*Caso 3:* desde el 2012 está funcionando, y se sitúa en La Lisa. Tiene como objeto social la elaboración y venta de alimentos, fundamentalmente, comida rápida. Tiene empleadas a 40 personas, 25 hombres y 15 mujeres. Su titular es un hombre blanco, joven, con nivel de estudios medio/superior (12mo grado o bachiller).

*Caso 4:* fundado en 2016 y se ubica en Marianao. Su objeto social es la venta de alimentos y productos orgánicos. Emplea a 15 personas, 9 hombres y 6 mujeres. Su titular es un hombre joven y blanco, con nivel de estudios medio/superior.

Todos tienen como principales grupos de relación: sus trabajadores/as, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente. Las acciones se presentarán a partir de las dimensiones de la RSE identificadas anteriormente.

### 6.1 Dimensión legal

En la totalidad de los emprendimientos se aplican las normas, leyes y regulaciones que rigen el funcionamiento y desarrollo del trabajo por cuenta propia. Entre ellas: el Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia (2019) y la Ley de Protección al Consumidor (2018).

No obstante, estas experiencias deberían tener en cuenta lo estipulado en el Código del Trabajo, en lo concerniente a los contratos de trabajo, que se realizan verbalmente, así como el tratamiento a la mujer trabajadora. Esto último se explica porque aun cuando siendo un derecho de las trabajadoras tener facilidades para el cuidado de sus hijos menores, los titulares lo consideran un favor.

Los emprendimientos estudiados no han presentado, hasta el momento, litigios legales. No obstante, de ellos, solamente dos cuentan con asesor jurídico (**Casos 1 y 3**).

### 6.2 Dimensión social

Uno de los principales grupos de interés son los/as trabajadores/as, quienes protagonizan los principales procesos dentro de los emprendimientos. En materia de seguridad y salud en el trabajo, en la totalidad de iniciativas se apreció una adecuada higiene. Esto último se constata por la existencia de me-

<sup>10</sup> Tiene como objetivos impulsar procesos de descentralización, de fortalecimiento de capacidades locales y territoriales para la planificación, gestión del desarrollo y articulación.

dios de protección para los/as trabajadores/as y el cumplimiento de las medidas sanitarias requeridas.

Los contratos de trabajo se realizan de manera verbal, lo cual no ofrece la suficiente seguridad jurídica al trabajador ante una eventual situación de enfermedad, accidente, maternidad, etc. No obstante, los/as trabajadores/as refieren que “sus jefes” (titulares de los negocios) son comprensivos en estos casos, pero se considera como un favor. En lo referente a los accidentes de trabajo, solo se manifestó su ocurrencia en uno de los emprendimientos (**Caso 1**), aunque hace algunos años. En ninguno de los dos casos fueron fatales, no obstante entre las medidas tomadas con los accidentados estuvo el pago de los días que permanecieron incapacitados para trabajar. Los motivos estuvieron dados por la negligencia y violación de las medidas de seguridad y protección. En esto último, los titulares de los negocios son responsables por el incumplimiento de las normas, a ellos corresponde la identificación y mitigación de riesgos, así como la capacitación de sus recursos humanos. Hasta la fecha no se han registrado enfermedades profesionales. En algunos casos se les exige a los/as trabajadores el chequeo pre-empleo (**Casos 2 y 3**).

La remuneración recibida por los/as trabajadores/as es según el pago por horas acordado en el momento del “contrato”. En los **Casos 1, 3 y 4**, se incorpora entre los beneficios, una parte de las propinas del día, las cuales se distribuyen de manera equitativa entre los/as empleados/as.

La totalidad de los/as trabajadores/as, según refieren los encuestados/as, están satisfechos con el trabajo, pues sus ingresos personales han aumentado y ello les permite elevar su calidad de vida. En relación con ello, los/as titulares/as de los establecimientos manifiestan también su preocupación por contribuir en este sentido, tal es así que aún en tiempo de pandemia se ocuparon de que sus trabajadores/as no vieran afectado sus ingresos. Una muestra de ello es el **Caso 2**, donde las titulares del negocio implementaron la medida de dar a cada costurera un contenido de trabajo a realizar en casa y de esta manera ganar algo de dinero para su sustento.

De los emprendimientos estudiados sólo en uno de los casos los titulares son mujeres (**Caso 2**); en uno (**Caso 3**) una mujer ostenta un cargo de dirección; en el resto las mujeres realizan labores diversas como: atención al público, costura, limpieza, etc. Aun cuando en estos lugares no existe una política discriminatoria, coincidentemente son mayoría los hombres y persona de tez blanca.

Otro dato importante es que la mayoría de los trabajadores (40%) tiene como último nivel culminado el 12 grado y en menor medida (15%) el nivel superior. La posibilidad de superación no está cerrada, pues hay trabajadores/as estudiando en la Facultad Obrero Campesina para alcanzar el 12 grado. En estos negocios se les brinda además capacitación a los/as trabajadores/as sobre su área y actividad de trabajo, pues para algunos/as es su primera vez en estas labores y necesitan, por tanto, conocerlas mejor.

Como elemento de interés cabe señalar la aplicación de una política de flexibilidad laboral les permite a los/as trabajadores/as conciliar su trabajo con la vida personal. Ello se pudo comprobar en todos los casos, siendo mayormente beneficiadas las mujeres por el rol de cuidadoras que socialmente se les asigna.

Asimismo, se indagó en cuanto a la existencia de precios diferenciados de los bienes y servicios ofertados. En este sentido se identificó lo siguiente:

- **Caso 1:** lo ofrecen a las familias de la comunidad que identifican como de menores ingresos y a personas mayores.
- **Caso 3:** para personas mayores.
- **Caso 4:** para las personas más vulnerables y necesitadas de la comunidad, como por ejemplo: discapacitados/as, personas mayores, etc.

Un elemento de suma importancia al hablar de estos emprendimientos es la comunicación:

- **Casos 1 y 4:** tienen página de Facebook, a través de la cual interactúan con sus clientes.
- **Caso 2:** tiene página web y de Facebook mediante las cuales promocionan sus productos y reciben opiniones de sus clientes.
- **Caso 3:** tiene una directora de comunicación y marketing, así como página web y de Facebook. A través de esta última interactúan con sus clientes.

Igualmente, se debe destacar que se vela en un 100% de los casos por el cumplimiento de los deberes y derechos de los distintos proveedores, mediante el pago en el tiempo y la forma prevista, así como se asumen las obligaciones contraídas por ambas partes. Además, se garantiza la necesaria confidencialidad, pues esta información es accesible únicamente a personal autorizado. Según sus titulares sólo aceptan mercancías acompañada con la debida documentación.

En cuanto a los clientes, son emprendimientos que, desde su surgimiento, se han ganado la preferencia del público. Ello constituye un elemento esencial en la divulgación de las ofertas que generan, lo cual es muestra de la satisfacción y fidelidad que suscitan; en las páginas de Facebook se recogen comentarios al respecto. No se discrimina a los clientes por la manera de vestir, color de la piel o poder adquisitivo.

### 6.3 Dimensión ética

Todos los negocios tienen bien definido su objeto social y promueven o tienen en cuenta valores como: responsabilidad, solidaridad y honestidad (transparencia). Para algunos titulares esto es algo esencial; así lo manifiesta el titular del **Caso 3** para quien constituye una meta comprometer a los trabajadores, generándoles un sentido de pertenencia hacia el negocio.

Es válido destacar que en la totalidad de los emprendimientos los/as trabajadores/as conocen sus derechos y deberes laborales, aunque en ocasiones sus derechos son violados, por ejemplo, algunos/as emplea-

dos/as refieren que la jornada de trabajo es superior a 8 horas, llegando a superar a la semana el máximo de 44 horas estipuladas en el Código del Trabajo (Caso 1). En el caso de las mujeres que se quedan embarazadas, una vez que concluyen el período de la maternidad, no pueden incorporarse a su mismo empleo ya que su puesto está ocupado por otra persona (**Caso 1**).

Esta forma de actividad ha constituido una importante fuente de empleo para los jóvenes. Algunos/as titulares de negocios (**Caso 1**) refieren que *“prefieren contratar a mujeres jóvenes que no tengan niños”*, es decir, prefieren la juventud a la experiencia. En este sentido, ser soltera y sin responsabilidades familiares o hijos a su cuidado representan puntos a su favor.

#### 6.4 Dimensión medioambiental

En el 100% de los emprendimientos hay un uso racional de los recursos (agua y energía). Entre las medidas de ahorro de agua están: revisar que las pilas no tengan salideros, no abrirlas innecesariamente, sólo cuando se vaya a enjuagar lo fregado, entre otras. En uno de ellos (**Caso 1**) se cuenta con un panel solar conectado a los tanques de agua para calentarla.

Sobre aplicar medidas de gestión ambiental, se pudo identificar en la totalidad de los casos la existencia de acciones con una adecuada planificación y con responsabilidades bien definidas.

#### 6.5 Dimensión económica

En este aspecto cabe señalar que todos los emprendimientos tienen autonomía financiera y una adecuada planificación económica, contemplando sus gastos e inversiones.

Se pudo constatar además, mediante las técnicas empleadas, que los servicios y productos que se proporcionan en el 100% de los casos son de calidad, lo cual se corresponde con la alta demanda que tienen. En todos los emprendimientos la contabilidad la hacen sin necesidad de contratar a una entidad o empresa externa; en el **Caso 3** tienen un empleado para esto y en el resto la realizan los/as propios/as titulares.

#### 6.6 Dimensión participativa

Varios emprendimientos le otorgan gran importancia a los procesos de participación:

- **Caso 1:** desde su espacio utilizan mecanismos informales de diálogo con sus trabajadores/as, pues sus respectivos titulares están convencidos de que la comunicación es esencial para los emprendimientos, con el fin de ejercer un buen liderazgo y entendimiento entre los/as miembros.
- **Caso 2:** se promueve un clima afable de comunicación entre los titulares y empleados/as, lo cual genera un mayor compromiso hacia el trabajo y el negocio.
- **Caso 3:** se ofrece a los/as trabajadores/as la confianza suficiente como para debatir todo tipo de situaciones. Las ideas no vienen solo del alto mando, se promueve la innovación y la autonomía entre sus em-

pleados/as, incentivando e impulsado su participación en la toma de decisiones.

- **Caso 4:** al ser el sustento de un proyecto surgido para mejorar las condiciones de vida de la comunidad, se aprecia un gran compromiso y compatibilidad de intereses entre los/as involucrados/as.

En todos los casos estudiados, frecuentemente, ante situaciones que surgen, se crea un espacio informativo y de intercambio con los/as trabajadores/as. Algunos seleccionan un día al mes (**Casos 2 y 4**) y otros un día a la semana (**Casos 1 y 3**) para socializar con los/as trabajadores/as los criterios, quejas y sugerencias recibidos de los clientes, el nivel de ventas obtenido o los aspectos a mejorar, entre otros.

En lo referente a la afiliación sindical, sobresalen los/as trabajadores del **Caso 2**. De igual manera, pertenecen a organizaciones políticas, tales como la Unión de Jóvenes Comunistas (2 trabajadores de **Caso 1** y otros 2 del **Caso 3**). La totalidad de los/as trabajadores/as están incorporados a las organizaciones de masas del país: como los Comités de Defensa de la Revolución y la Federación de Mujeres Cubanas en el caso de las mujeres.

Lo anterior muestra los diferentes niveles de participación que se utilizan en los emprendimientos estudiados. Esta categoría es de gran importancia, pues la productividad y resultados dependen del ambiente laboral que se genere.

Realizando una revisión del período en que estos emprendimientos llevan realizando acciones de RSE, se puede mencionar:

- **Caso 1:** Desde hace 5 años contribuyen a la mejora de la comunidad, por ser el territorio donde ellos y sus clientes residen e interactúan.
- **Caso 2:** Empezaron a realizar acciones de RSE hace 3 años, motivados por las características y peculiaridades del barrio de La Habana Vieja, donde aún hoy se vislumbran carencias.
- **Caso 3:** Empezaron a hacer acciones de RSE sin proponérselo, y a día de hoy tienen una directora de RSE y un presupuesto destinado a esta actividad.
- **Caso 4:** Desde el inicio estaba la idea de ser un espacio socialmente responsable. Aunque *"en sus manos no está la posibilidad de acabar con la pobreza"* tiene entre sus objetivos proponer nuevos caminos.

De manera general, se puede señalar que no todos los negocios nacieron con RSE, algunos la incorporaron en el camino y los tiempos de pandemia fueron un catalizador. Sus titulares manifiestan que *"es algo que llegó para quedarse"*.

En ello ha jugado un rol esencial CubaEmprende, que desde su Programa OASIS (plataforma que sustenta la RSE), ha impulsado la incorporación de acciones de RSE en varios emprendimientos (**Casos 2 y 3**). Esto incluye módulos de RSE, talleres para profundizar en el tema y diseñar estrategias empresariales; espacios de intercambios y redes sociales a fin de generar cultura y conciencia al respecto, así como capacitación mediante conferencias, diálogos y paneles.

Igualmente la Red de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de La Habana ha realizado importantes esfuerzos en este sentido con el objetivo de mejorar las funciones del sector no estatal como actor económico y social. Entre ellos, se puede mencionar: el análisis de los documentos programáticos y discursos de la máxima dirección del país; la investigación con cuentapropistas titulares de negocios sobre su percepción de las nuevas normativas y el papel del cuentapropismo de cara al presente y futuro; redacción de un documento valorativo sobre esto e intercambio con emprendedores para analizarlo y realizar propuestas.

## 7. IMPACTOS DE LOS EMPRENDIMIENTOS SELECCIONADOS EN EL DESARROLLO LOCAL

El municipio es el espacio gubernamental más próximo a la ciudadanía, donde transcurre de manera más directa el vínculo con la población, y donde la misma espera obtener respuestas a sus problemas cotidianos (Guzón, 2020). Teniendo en cuenta esto, la presentación de los impactos se realizará a partir de tres indicadores: generación de empleos locales, aporte al presupuesto municipal y acciones medioambientales. Los *impactos* serán entendidos como: el efecto o incidencia de determinadas acciones o prácticas en una comunidad o territorio.

## 8. GENERACIÓN DE EMPLEOS LOCALES

La principal fuerza de trabajo con que cuentan los emprendimientos estudiados, proviene precisamente de la propia comunidad donde radican (80,7%), lo cual está en la lógica de las estrategias de desarrollo. A ellos acceden fundamentalmente personas jóvenes y hombres, excepto en uno de los casos donde la mayoría son mujeres (**Caso 2**). Esto se debe, entre otros, a elementos tales como las condiciones de los puesto de trabajo (horarios, funciones y requisitos). No obstante hay una importante presencia del grupo etario de 36 a 50 años (33,3%), lo cual es muestra de las "flexibilidades" e intención de estos emprendimientos. Los/as trabajadores/as que pertenecen a este grupo realizan por lo general labores menos visibles.

Las convocatorias de plazas disponibles se divulgan mediante redes de contactos y/o amigos (**Caso 2**), o se publican en los propios establecimientos o incluso por ambas vías (**Casos 1, 3 y 4**). La presencia de trabajadores/as con personas dependientes (niños/as, personas con diversidad funcional, adultos mayores enfermos, etc.) bajo su responsabilidad es baja (16,3%). Ello refuerza la idea de la existencia de grupos con mejores condiciones para acceder y/o aprovechar oportunidades de empleo con relación a otros.

## 9. APOORTE AL PRESUPUESTO MUNICIPAL

El presupuesto municipal en Cuba se compone del presupuesto otorgado por el Estado al municipio y del impuesto para la contribución territorial, también conocido como el 1%. Esta recaudación proviene de las entidades estatales que radican en el territorio y de los establecimientos de las formas de gestión no estatal. El aporte al presupuesto constituye una vía para la solución de demandas de la población, que eran imposibles atender únicamente con el financiamiento del gobierno local.

En el caso de los emprendimientos estudiados, se constató que en su totalidad han mantenido un aporte estable al presupuesto municipal, aunque en los últimos dos años este ha decrecido como consecuencia de la disminución de su actividad y, por tanto, también de sus ingresos a raíz de la COVID-19. Al indagar con los/as titulares acerca de su conocimiento en relación a la utilización del 1% correspondiente al 2021, se comprobó que están informados al respecto:

- **Caso 1:** se empleó en el mantenimiento y pintura de centros de educación y reparación de viales.
- **Caso 2:** se utilizó para la reparación de un parque infantil, mantenimiento de áreas verdes y arreglo de un policlínico.
- **Caso 3:** se repararon instituciones de educación y entidades de comercio y gastronomía.

- **Caso 4:** se usó para la reanimación de parques y acciones constructivas en instalaciones de la salud.

Un denominador común en tres de los municipios (San Miguel del Padrón, La Lisa y Marianao) fue la no correspondencia entre las acciones ejecutadas y las previstas, debido entre otros factores a dificultades en la disponibilidad de materiales de construcción, así como a la incorporación de otras demandas que requerían una atención más urgente y falta de previsión de los actores locales encargados de atender estas labores.

## 10. ACCIONES MEDIOAMBIENTALES

Se pudo apreciar en el 100% de los casos el interés por la protección del medio ambiente. Podemos mencionar en este sentido:

- **Caso 1:** realizan jornadas de saneamiento de la cuadra, mediante la recogida de basura y chapeo. Ofertan productos ecológicos, por ejemplo: las bebidas se sirven en pomos de cristal reutilizados.
- **Caso 2:** no realizan labores de limpieza e higienización del entorno. Aunque, a partir de periódicos reutilizados se confeccionan las bolsas en que entregan las prendas que compra el cliente.
- **Caso 3:** tienen como uno de sus objetivos trabajar más con los recursos que se desechan (los cuales clasifican), a través de consensos con escuelas de la comunidad donde puedan ser reciclados y reutiliza-

dos. Se han organizado, en reiteradas ocasiones, para la limpieza de la playa cercana.

- **Caso 4:** a través del proyecto trabajan en la protección del medio ambiente mediante la promoción de acciones como: no verter desechos sólidos en el río cercano, mantener higienizada la comunidad, entre otros. Se clasifican los desechos y se reciclan, siendo reutilizados en el embellecimiento de la comunidad.

## 11. OTROS IMPACTOS

Además de todo lo anterior, estos emprendimientos impactan en sus territorios también de la siguiente forma:

- **Caso 1:** han contribuido a la rehabilitación de parques de la comunidad o al pintado de la fachada de una escuela primaria. En los meses de pandemia elaboraron y entregaron a domicilio comida a personas mayores que viven solas de la cuadra donde radican. Esto último da respuesta a una de las problemáticas identificadas en el diagnóstico preliminar del municipio antes de la elaboración de la estrategia.
- **Caso 2:** apoyan a un proyecto comunitario; en este sentido tienen un círculo de interés sobre diseño y vestuario para niños/as, adolescentes y jóvenes. En los meses más críticos de enfrentamiento a la pandemia confeccionaron mascarillas y las donaron a centros maternos y hogares de ancianos de La Habana Vieja.
- **Caso 3:** realizan talleres con niños/as, obras de teatro, entre otras actividades

periódicas, lo que los convierte en un actor social activo dentro de su entorno.

- **Caso 4:** han arreglado aceras, pintado fachadas y construido parques. Ofrecen talleres para niños/as sobre dulcería, aprendizaje de inglés, manualidades, plantas medicinales, etc. Cuentan con la ayuda de emprendedores, ONGs, artistas y el delegado. Durante la COVID-19 confeccionaron mascarillas para entregar a las familias; elaboraron productos comunicativos que promovieran buenas prácticas de higiene y acceso a los servicios de apoyo; realizaron el acompañamiento a personas en desventaja social de la comunidad.

De manera general, y tomando como insumo los resultados obtenidos, se pueden realizar algunas propuestas o sugerencias a tener en cuenta en la concepción e implementación de las políticas públicas en relación a la RSE. Entre ellas: identificar buenas prácticas en las diferentes formas de gestión y divulgarlas; incorporarlas dentro de los programas de transformación social que se están realizando en los barrios capitalinos, por su capacidad de contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la población y creación de sinergias; contemplarlas como un elemento a considerar dentro de una futura Ley de Empresa; concebir y promover la capacitación a titulares de emprendimientos, mipymes, directivos de empresas, gobiernos municipales y provinciales en relación a la RSE.

## 12. REFLEXIONES FINALES

El aumento en los últimos años de los emprendimientos socialmente responsables, ha permitido identificar buenas prácticas. Sus impactos en el desarrollo local transitan desde la preocupación por la preservación del entorno, la sensibilización de miembros de la comunidad, el bienestar de su trabajadores/as y la mejora de su calidad de vida, hasta la articulación con otros actores e instituciones locales. Los resultados obtenidos son muestra de ello.

A pesar de que no en todos los emprendimientos estudiados se percibe la integridad de la RSE, lo cual es muestra de los nichos o vacíos existentes, sí permiten visibilizar acciones que tributen al desarrollo local y a la transformación social y ambiental de las comunidades.

## REFERENCIAS

- Betancourt, R. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial en Cuba. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*. RPNS 2346. ISSN 2308-0132 Vol. 4, No. 2, Mayo-Agosto. <https://www.revflacso.uh.cu>
- Código del Trabajo. (2014). Gaceta Oficial de la República de Cuba, 29 (Extraordinaria), junio 17, 2014.
- Comisión Europea. (2001). Libro Verde de la Unión Europea "Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas". <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>
- Consejo de Estado. (2021). Decreto-Ley 56/2021 "De la maternidad de la trabajadora y la responsabilidad de las familias". Gaceta Oficial No. 145 Ordinaria de 14 de diciembre de 2021. La Habana.
- Constitución de la República de Cuba (2019). s/e.
- Guzón Camporredondo, A. (2020). Cataurito de herramientas para el desarrollo local. La Habana: CEDEL.
- Martínez, D. (2014). La responsabilidad social corporativa en las instituciones educativas. <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/37401/1/08.pdf>
- MFP. (2017). Resolución No.26 del Ministerio de Finanzas y Precios. Gaceta Oficial No. 7 Extraordinaria de 2017.
- MINCIN. (2018). Resolución 54/2018 "Ley de Protección al Consumidor". Gaceta Oficial No. 26 Extraordinaria de 2018.
- MTSS. (2010). Decreto Ley 287 del 2010. <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
- MTSS (2011). Resolución 33 de 2011 "Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia". <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-33-de-2011-deministerio-de-trabajo-y-seguridad-social>
- MTSS. (2019). Resolución 103 "Reglamento del ejercicio del trabajo por cuenta propia". Gaceta Oficial No. 85 Ordinaria de 2019. La Habana.
- PCC. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, VI Congreso del PCC, La Habana.
- PCC. (2016). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Material de discusión, s/e, La Habana.
- PNUD & CIEM (2019). Ascenso a la raíz. La perspectiva local del desarrollo humano en Cuba. Informe Nacional sobre Desarrollo Humano. La Habana, s/e.
- Rojas, M.; Gómez, J.; Piedra, H.; Cabello, L. y Barrera, S. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial desde espacios estatales cubanos. Aproximación a una propuesta de modelo de gestión. Resultado de Investigación, Resultado de Investigación. Fondo Bibliográfico del CIPS. La Habana, Cuba.
- Rojas, M.; Gómez, J.; Reyes, A.; González, Y.; Caballero, I.; Serrano, A. (2019). La Respon-

sabilidad Social Empresarial en el Centro de Inmunología Molecular. . Resultado de Investigación, Resultado de Investigación. Fondo Bibliográfico del CIPS. La Habana, Cuba.

Sagebien, J. & Lindsay, N. (2011). Systemic Causes, Systemic Solutions. Toronto: Palgrave Macmillan.

Sagebien, J. & Whellams, M. (2011). CSR AND DEVELOPMENT: Seeing the forest for the trees. Canadian Journal of Development Studies, 31(3-4).

Verduzco, A. (2006). Responsabilidad social empresarial: de la dimensión corporativa a la personal. En: The Anáhuac. 6, número. 1, primer semestre, pp.100-111.

Vives A. y Peinado E. (2011). La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina. Fondo Multilateral de Inversores.



Este documento cuenta con la financiación de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) a través del Convenio suscrito con la Universidad de Córdoba en el año 2017 para la ejecución del proyecto titulado *“Formación y estudios aplicados para el Desarrollo Humano Sostenible”* (Exp. 2017SEC006).

Las opiniones y documentación aportadas en esta publicación son, en exclusiva, responsabilidad del autor, y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la entidad que apoya económicamente el proyecto o de las universidades promotoras del Máster.

## ORGANIZA



## FINANCIA



Agencia Andaluza de Cooperación  
Internacional para el Desarrollo  
Consejería de la Presidencia, Interior,  
Diálogo Social y Simplificación Administrativa