



Economía y Desarrollo
Año 2004

Los centros de gestión como oportunidad territorial

Dra. Zoe Rodríguez Cotilla *
Dra. Rosa E. Bell Heredia **

Los Centros de Gestión, como una unidad de administración, gestión y prestación de servicios especializados, se constituyen en una oportunidad para los territorios porque contribuyen a la formación de directivos y trabajadores del sector empresarial y de la administración pública, para el logro de experiencias exitosas de desarrollo local, en función de la estrategia existente en las diferentes provincias del país.

LOS Centros de Gestión (CEGE) nacieron en distintas épocas y países, como respuesta a la misma necesidad de apoyo que tienen los agricultores de todo el mundo para ser competitivos al enfrentarse a situaciones de transición en la agricultura tradicional. A pesar de que en todos los casos los CEGE cumplen funciones similares, en cada país se ha creado un modelo que satisface las necesidades específicas de los agricultores y que responde a la realidad del país y de las condiciones del momento que vive.

* Profesora auxiliar del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Economía, Universidad de La Habana.

** Profesora asistente del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Economía, Universidad de La Habana.

Los CEGE tuvieron su origen en Europa, en países donde la agricultura tradicional se ha basado en la actividad familiar como núcleo productivo y de consumo. Los países pioneros fueron Francia y Bélgica, a mediados de los años cincuenta. A finales de los años sesenta Dinamarca y Alemania siguieron sus ejemplos, luego la idea se introdujo en Canadá (Québec) y, a comienzos de los años setenta en España.

Se desarrollaron a partir de distintas instituciones gremiales. En Francia, las bases fueron las Cámaras de Agricultura existentes en todos los departamentos administrativos. En otros casos fueron iniciativa de asociaciones profesionales especializadas, como la Asociación de Ganaderos en el País Vasco, los productores de leche en Dinamarca y los productores de carne en Bélgica.

Existen modelos que están estructurados sobre la base de un conjunto de agricultores individuales que se asocian en una organización funcional que administra y orienta un CEGE, quien prestará los servicios que dichos agricultores requieran y demanden. Este es el caso de la experiencia danesa y canadiense.

Asimismo, existen modelos que se conforman con base en diferentes asociaciones locales de productores de tamaño mediano, las cuales integran una instancia funcional que administra y conduce el Centro. Con esta característica general se encuentran las experiencias del país Vasco. Por último, existen modelos que consideran un CEGE como una empresa privada prestadora de servicios, sin mayor vinculación con los agricultores, en los hechos, a no ser las que se generan de su rol de cliente. En estos casos la administración y conducción está en manos de una institución privada, una entidad académica, u organismo de estas características. Este es el caso de Inglaterra, también existen algunas experiencias en Francia y en algún grado en Australia.

Tipologías de los Centros de Gestión

Los distintos modelos de CEGE que se han desarrollado en el mundo se diferencian en variados aspectos. Se puede destacar la fuente de financiamiento, el tipo de cliente que atiende y la propiedad de la organización. La fuente de financiamiento es similar para todos los modelos. Casi todos

suponen un cierto nivel de subsidio estatal, salvo en Inglaterra y Australia, donde los CEGE son privados. La diferencia radica en el monto del subsidio y en cómo obtienen el resto del financiamiento. En general, este proviene de cuotas sociales y del pago recibido por los servicios prestados a los socios y, en algunos casos, a empresas de otros rubros.

La mayor diferencia entre los modelos radica en el tipo de usuario principal y la propiedad de la organización.

Usuario Principal

Los CEGE pueden enfocar su acción hacia dos tipos de empresas agrícolas: asociativa y no asociativa. De esta manera, un CEGE puede prestar servicios a agricultores individuales, asociaciones de agricultores o a ambos. En el caso de Dinamarca y Canadá los CEGE se han estructurado sobre la base de un conjunto de agricultores individuales que se asocian en una organización funcional que administran estos CEGE, estos Centros prestan servicios a dichos agricultores individuales.

En el País Vasco y en Chile (desde 1995) los CEGE se han estructurado en base a diferentes asociaciones locales de productores, las que administran los CEGE. En este caso los clientes de los CEGE son los agricultores individuales que conforman las asociaciones locales, pero principalmente las asociaciones de productores.

Propiedad de la Organización

Los CEGE pueden ser propiedad de los agricultores, en forma directa o a través de sus organizaciones. Este es el caso de Canadá, Chile, Dinamarca, la Comunidad Autónoma del País Vasco y la mayor parte de los Centros de Economía Rural en Francia. También pueden pertenecer a una empresa privada sin mayor relación con los agricultores más que la que existe entre un prestador de servicios y sus clientes, como en Australia, Inglaterra (*Marketing boards*) y algunos Centros de Gestión en Francia.

Los Centros de Gestión en Francia

El modelo de CEGE desarrollado en Francia ha servido de base para el desarrollo de los CEGE en otros países, que lo han adaptado a su propia realidad para satisfacer sus necesidades particulares.

La orientación que se les dio a los Centros de Economía Rural (CER) es ser una herramienta de desarrollo rural, financiada por los empresarios agrícolas y sus gremios, que permite capacitar a los dirigentes de las empresas y asegurar sus proyectos, así como el constituirse en un observatorio del desarrollo económico de la región. En concordancia con lo anterior, los CER son asociaciones de empresarios agrícolas interesados en recibir asesoría económica multidisciplinaria para sus empresas. No tienen fines de lucro. Ofrecen servicios específicos, basándose en cuarenta años de experiencia de asesoría masiva. Son organizaciones que evolucionan en base a las nuevas necesidades de sus socios. Tienen fuertes lazos con los gremios y las entidades profesionales de la zona rural y son una excelente herramienta para proveer a las zonas rurales de una asesoría que proviene y se desarrolla en su propio medio.

Actualmente existen 100 CER que atienden a 320 000 explotaciones agrícolas, las que producen el 76 % de la producción agropecuaria francesa, y emplean a 8 500 asesores. Cada CER atiende a 2 600 afiliados, con un promedio de 40 afiliaciones por asesor. El 50 % de los CER se autofinancian, pero en promedio el autofinanciamiento corresponde al 35 % de los gastos. El volumen de actividad, en términos de servicios prestados, de los CER es de alrededor de F 2 000 millones por año.

Los objetivos que se han propuesto cumplir los CER son:

- Fortalecer el Mundo Rural.
- Responder con efectividad y rapidez a las necesidades de sus socios, usuarios y clientes.
- Intervenir en las reflexiones estratégicas del sector agropecuario.

Disponer de una información confiable y de fácil acceso para los empresarios.

Fomentar el desarrollo de las empresas y del mundo rural.

Los cinco principios que han sido establecidos como base para los CER.

1. Cada CER es una asociación de empresarios, quienes lo manejan, definen su misión, estrategia, servicios, financiamiento y comunicación externa.
2. Los CER son independientes intelectual y políticamente, tienen una visión puramente económica del mundo rural y de sus problemas.
3. Los CER se relacionan con otras organizaciones profesionales (gremios, cooperativas, bancos, seguros sociales) a través de una junta.

4. Los CER agrupan servicios para analizar los proyectos de los empresarios en forma integral. Proveen servicios económicos a zonas rurales, en las que no existe este tipo de servicios.
5. La información procesada por los CER, proveniente de los usuarios, es confidencial.

Actividades de los CER:

En términos de las acciones que realizan los CER, ellas tienen relación con tres ámbitos: capacitación del empresario agropecuario, prestación de servicios a la empresa y actividades relacionadas con el entorno rural.

Las actividades relacionadas con la capacitación del empresario agropecuario tienen muy diversos temas, cada CER puede realizar solo algunas de ellas o todas, de acuerdo con su capacidad y las necesidades del usuario. Entre ellas se puede mencionar el análisis financiero, lo relacionado con el entorno legal (jurídico, tributario y social), la negociación bancaria y comercial, la organización de empresas, etcétera.

En términos de los servicios prestados a las empresas agropecuarias, estos son también muy variados, algunos de ellos son:

1. Apoyo al empresario para el seguimiento de la empresa: análisis integral, análisis comparativo de las actividades eficiencia y eficacia de la inversión, la organización, la mano de obra y el financiamiento. Definición de una estrategia. Contabilidad.
2. Simulación de proyectos individuales y colectivos.
3. Seguimiento de proyectos.
4. Asesoría legal.
5. Análisis global del macro y micro entorno.
6. Animación de los grupos de gestión.

Por último, los servicios relacionados con el entorno del mundo rural son estudios de región (globales), la relación con la función pública y las colectividades (municipios, departamentos, región, estado, Unión Europea) y la relación entre los diferentes niveles de la cadena agroalimentaria.

¿Cómo nace esta iniciativa en Cuba?

A partir de 1993 y ante la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa se multiplicaron las necesidades de servicios para estas, especialmente los económico-financieros. Con esta situación en las manos surgieron múltiples iniciativas para dar respuesta a estas demandas pero ninguna de ellas pudo satisfacerlas globalmente a escala país. En simultáneo y con los mismos objetivos como premisa, surgieron las primeras ideas de creación de entidades que pudieran concentrar los escasos recursos técnicos y humanos con que contaba el país y en especial el sector agropecuario.

El profesor Jaime Loring Miró de la Facultad de Ciencias Empresariales de Córdoba —quien a la sazón fungía como coordinador de un proyecto internacional con la Facultad de Economía y que había estudiado en Francia y observado la experiencia en la implantación de los centros de gestión— transmite en nuestra facultad esas experiencias y sugiere la idea de que si el Ministerio de la Agricultura estuviera de acuerdo podrían destinarse apoyos financieros para la creación de una red experimental con este tipo de centros.

Con estas ideas se gesta el programa Red de Centros de Gestión en la Agricultura Cubana el cual ha cubierto cinco etapas de 1996 al año 2004. Sin embargo, el primer centro, y a partir de esta misma idea, se constituye en Nueva Paz unos meses antes bajo un financiamiento argentino pero con la participación entusiasta del recién constituido grupo de centros de gestión agropecuario de la Universidad de La Habana.

Esta primera experiencia demostró las potencialidades de los centros no solamente como procesadores de información sino como formadores del personal directivo de las entidades del territorio.

El Proyecto financiado por la Diputación de Córdoba y ETEA ha creado Centros de Gestión en casi todas las provincias de nuestro país en cuatro etapas.

Es necesario señalar que valoramos que el resultado más importante de esta experiencia es que se ha convertido en una estrategia de trabajo para el Ministerio de la Agricultura, quien cuenta ya con 178 Centros de Gestión en todo el país 148 de estos ya financiados directamente por el Ministerio de la Agricultura por lo que podemos decir que ya el proyecto es una realidad autosustentable.

En estos momentos los centros se encuentran en proceso de expansión cuantitativa y cualitativamente, y el apoyo de las universidades continúa esta vez más dirigido a incrementar la cantidad de servicios que prestan en especial los de provincia Habana y a seguirlos dotando de capacidad técnica para enfrentar los trabajos de consultoría.

En la actualidad la red de centros se subordina a la Empresa de Informática del Ministerio de la Agricultura (EIMA) y con otros Centros de Educación Superior, que lleva esta iniciativa ya perfeccionada, a otras regiones del país.

En el año 2004 el proyecto ETEA-Facultad de Economía financió la creación de tres centros de gestión en la provincia la Habana para apoyar en especial zonas de agricultura urbana.

Estructuración de los Centros de Gestión

Los Centros de Gestión Ejecutores y Asesores

Para conocer con exactitud las posibilidades que brinda el Centro de Gestión a las entidades de un territorio, es importante destacar las bases sobre las cuales han sido organizados y las potencialidades de estos.

Los Centros de Gestión son una unidad de administración, gestión y prestación de servicios especializados, en general, a entidades del sector agropecuario y a las organizaciones establecidas en un territorio dado.

Atendiendo a las diferentes funciones que puede cumplir un Centro de Gestión, se definen: los Centros de Gestión ejecutores y los Centros de Gestión asesores.

Misión y funciones de los Centros de Gestión

- Centros de Gestión ejecutores.
Misión: Prestar servicios especializados de consultoría a las entidades en el territorio.
Funciones:
 - Capacitación y asesoría al personal del área económica y de los cuadros de dirección.

- Procesamiento de la información contable y elaboración de los estados financieros.
 - Análisis y proyección de los estados financieros.
 - Análisis y planificación económico financiera.
 - Análisis estadístico y pronósticos.
 - Asesoría en aspectos financieros, fiscales, jurídicos, de perfeccionamiento empresarial y para la gestión de las entidades.
 - Análisis territorial de todos los aspectos anteriores.
- Centros de gestión asesores.
Misión: Asesorar y controlar la experiencia desde los centros de educación superior.
Funciones:
 - Capacitación y asesoría a las personas que trabajan en los Centros de Gestión ejecutores ubicados en su jurisdicción y siempre que la situación así lo requiera, a los usuarios de estos centros.
 - Análisis global de todos los Centros de Gestión en la experiencia.
 - Asesoría al MINAGRI sobre la utilización de la información para la toma de decisiones a nivel central.
 - Introducción y perfeccionamiento de técnicas de avanzada y de *software* para la gestión empresarial.

Las Universidades constituyen precisamente los Centros de Gestión Asesores por lo que su trabajo puede enmarcarse en dos momentos en el tiempo. En el momento de creación del Centro de Gestión la Universidad debe participar asumiendo el papel de informador, asesor, tutor y árbitro. Para ello será conveniente que cuente con un equipo de investigadores que conozcan bien la situación específica en que se encuentran las entidades de una región, sus problemas, necesidades, posibilidades de mejora y además, estén informados sobre todo lo referente a la creación de los Centros de Gestión. Su labor será, en primer lugar, divulgativa, y podrá comenzar reuniendo a cada grupo de entidades que consideren susceptibles de unir en un centro, informándoles sobre cómo es su situación en ese momento, cómo debería ser y qué puede hacer un Centro de Gestión para ayudarlas en su intento de mejorar.

Una vez creado y funcionando el Centro de Gestión, la Universidad en su papel de asesor principal, tiene como su tarea más importante la de continuar

sistemáticamente la capacitación y preparación técnica, tanto de las personas que trabajan en el centro, como a sus usuarios. Esto deberá ser dirigido y controlado por los miembros del equipo de investigación, que por parte de la Universidad son los responsables de la atención de los Centros de Gestión. Además, siempre y cuando se presente una situación que requiera de la participación de otros especialistas, se podría brindar los servicios de consultoría por parte de la Universidad. A estos trabajos deben vincularse estudiantes, tanto en práctica laboral como en trabajos de diploma, ya que de esta forma se potencia el trabajo y contribuye a la formación profesional de los estudiantes en un sector tan importante como lo es el sector agrícola.

No solo debe verse lo que representa para el Centro de Gestión la participación de los profesores para el desarrollo de su gestión, sino la importancia que tiene este trabajo ya que constituye un proceso continuo de actualización para los profesores, lo cual se revierte en la calidad de la docencia y en la preparación de los futuros profesionales.

Servicios que brindan los Centros de Gestión

Las tareas o servicios a abordar por los Centros de Gestión pueden ser elevados, pero se consideran como muy importantes, casi imprescindibles para el buen funcionamiento de las entidades los que a continuación se detallan.

- Servicio de formación:

Dado que el socio o miembro de una entidad tiene derecho a controlar su funcionamiento y a conocer en cada momento cuál es su situación, se hace necesario elaborar un programa de capacitación sobre los conceptos económicos básicos que necesita para poder interpretar, de una forma sencilla, la información que se le suministre. Este servicio consistirá en la organización de cursos, talleres y seminarios.

En una segunda etapa la capacitación se ampliará hacia otras temáticas de interés tales como Recursos Humanos, Dirección Estratégica, Logística de la Producción Agraria, etcétera.

- Servicio de contabilidad y análisis económico – financiero:

Es deseable que todas las entidades estén conscientes de la necesidad

de llevar una contabilidad correcta y moderna, y que no se realicen entrega de los estados financieros solo por tratarse de una imposición legal. A las pequeñas y medianas entidades agrarias se les pueden pasar por alto las ventajas que para su futuro funcionamiento podría ofrecerles lo anterior —que unido al bajo nivel de formación de los socios y al esfuerzo económico que puede suponer el costo de los recursos, tanto técnicos como humano que requiere esta labor, hacen que en la actualidad no se pueda contar con información contable confiable en esas entidades. Por tanto, dada la imposición legal a que están sometidas las entidades de llevar su contabilidad, las ventajas que esta práctica les puede reportar y la conveniencia de que sea realizada desde un Centro de Gestión, es casi imprescindible que este servicio esté incluido dentro de su oferta, desde su creación y a partir de que se consolide este estará el Centro en condiciones de ofrecer todos los otros servicios.

Los distintos niveles de administración y gestión de los grupos de entidades promotoras de Centros de Gestión, obligan a presentarles a cada uno un servicio contable ajustado a sus necesidades, con labores distintas y a diferentes niveles según lo requerido. Para entidades que se mueven a un nivel administrativo muy bajo, el centro deberá ocuparse de llevar sus contabilidades respectivas, desde el documento primario. En entidades mejor dotadas, que cuenten ya entre su personal con alguien que desarrolle esa labor, el servicio contable debe estar más encaminado a la interpretación y al análisis de los resultados, información y asesoramiento.

En definitiva, las distintas labores que debe incluir el servicio de contabilidad de un Centro de Gestión pueden ser:

- Procesamiento de los registros contables a partir de la información primaria.
- Elaboración de los estados financieros.
- Interpretación de los resultados:
 - Análisis de ratios y/o razones financieras.
 - Especial o individual para cada entidad.
 - Temporal o de grupo, comparativo entre todo el conjunto.
 - Actuaciones encaminadas a su mejora.
- Información y asesoramiento.

- Servicio de proceso estratégico en la Dirección:
Para mejorar la gestión de las entidades agrarias es necesario, en primer lugar, conocer su situación en general. Esto es, identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, lo que constituirá la base para trazar los objetivos estratégicos y las acciones, a partir del conocimiento de la misión y la visión.
- Servicio de planificación:
La necesidad de una correcta planificación está presente en todas las entidades. Es por ello que estas deben contar con la información requerida, debidamente organizada, como dato de partida, que permita la aplicación de técnicas que implican mejorar su gestión a partir de la utilización racional de los recursos, para propiciar la toma de decisiones sobre bases reales, que responda a los intereses individuales y colectivos, y tributen a la organización y control de la producción.
El Centro de Gestión permitirá balancear las necesidades con los recursos existentes, por lo que es el lugar adecuado para ofrecer este tipo de servicio a las entidades del territorio.
Las entidades podrán contar con un banco de datos que registre la información necesaria, lo que posibilitará el estudio de los resultados que se alcancen en el orden económico y productivo, su efecto sobre el desarrollo de la localidad y tomar acciones encaminadas a mejorar estos.
Se facilitará con este servicio el uso de métodos no tradicionales que contribuirá al análisis de la situación que se presenta y posibilitará mejorar la realización de las proyecciones sobre bases objetivas y considerando diversos escenarios.
De igual forma, permitirá el análisis de variantes de estructuras de producción teniendo en cuenta los recursos limitados y los objetivos sociales, económicos y productivos que se persigan, así como información relacionada con las posibilidades reales de dar respuesta a determinados niveles de producción, de costos y de ingresos.
Las labores que ha de incluir este servicio pueden ser:
 - Análisis de variantes de estructuras de producción.
 - Pronósticos.

- Planificación de la producción.
 - Cálculo de los costos de producción predeterminados.
 - Proyección de los estados financieros.
 - Planificación económico – financiera.
 - Elaboración de Planes de Negocio.
- Servicio jurídico y fiscal:
 Es importante que en el Centro de Gestión las entidades encuentren la manera de consultar las dudas que sobre los procedimientos legales puedan tener, de forma tal que a la hora de enfrentar litigios o hacer reclamaciones, cuenten con el apoyo legal que necesitan. Para esto es preciso contar con personas preparadas y conocedoras de la legislación, que se encuentra vigente inherente al sector.
 Dado lo relativamente complejo que puede serle a las entidades que sean rentables (y por tanto, se incorporen al nuevo sistema de administración tributaria), saber cómo cumplir con sus obligaciones fiscales, es importante incluir este servicio entre las ofertas del Centro de Gestión.
 En el Centro de Gestión las entidades pueden encontrar una manera de disponer de un servicio de procesamiento e información de los temas tributarios especializados, por supuesto, en el mundo de estas formas de producción.
 Las labores que debe incluir el servicio fiscal son:
 - Cálculo de las obligaciones tributarias de sus entidades.
 - Información y asesoramiento.
 - Servicio de tramitaciones:
 Estar informados puntualmente de las posibles ayudas que las entidades pueden solicitar puede ser una labor difícil para estas, como difícil y engorroso puede también llegar a ser todo el proceso de su tramitación. El servicio que aquí se propone tratará de superar parte de esos inconvenientes mediante la centralización en el Centro de Gestión de todo ese papeleo. Este será el lugar desde el cual las entidades estarán informadas de cualquier nueva ayuda que surja y se encargará de tramitárselas, ya sea con el banco, finanzas, la empresa de seguros o las propias estructuras de los organismos centrales en el territorio.

- Servicio de información:
Un Centro de Gestión debe ser el lugar desde el que sus entidades asociadas reciban información puntual de todos los temas que les incumban. Por ello, este servicio no es uno más, sino que forma parte de todos y cada uno de los que desarrolla para ellas. Así cada servicio que se ofrece debe ir acompañado del suministro de la información que cada entidad necesite.
- Servicio de comercialización:
En la actualidad en las entidades cubanas, en particular las agrarias, no se encuentra muy afianzado el sentimiento de integración superior, por lo que es muy improbable pensar que un Centro de Gestión pueda centralizar la gestión de la comercialización conjunta de los productos de sus entidades. Su trabajo en este sentido puede dirigirse a la obtención de información sobre precios, mercados y otros elementos que contribuyan a mejorar la gestión de comercialización.

Los centros de gestión como oportunidad territorial

A parte del convencimiento de que los Centros de Gestión pueden llegar a convertirse en una vía de solución factible y viable para instrumentar y llevar a la práctica las investigaciones que tributan al desarrollo de los territorios, otra circunstancia aún más motivante impulsó ya de forma definitiva a continuar con esa idea.

El hecho de que para emprender cualquier iniciativa hacen falta recursos y la posible falta de disposición, por parte de las entidades, para modificar la forma en que tradicionalmente han estado siendo gestionadas y administradas, constituyen las barreras esenciales para la realización de esta idea. Estas barreras se van venciendo en la misma medida en que se logra el financiamiento por diversas vías para lograr el equipamiento necesario, y en la medida que los Centros de Gestión son creados y las entidades comienzan a sentir los efectos que sobre su gestión económica y sobre el territorio donde están localizadas puede provocar el utilizar estos servicios.

Los Centros de Gestión de hecho contribuyen a la formación de los principales directivos empresariales y de la administración pública, para propiciar mejores y mayores experiencias exitosas de desarrollo local, en función de la estrategia existente en las diferentes provincias. A través de estos pueden identificarse y evaluarse las nuevas oportunidades de negocios empresariales en los territorios, así como pueden elaborarse y presentarse Planes de Negocios que propicien el acceso a los fondos descentralizados para el desarrollo, que actualmente están a disposición del país, situados por organizaciones internacionales, principalmente en proyectos FRIDEL (Fondo Rotativo para Iniciativas de Desarrollo Económico Local).

De esta forma pueden apoyar la capacitación de los actores sociales y económicos de los territorios locales en la identificación de ideas de actividades económicas, en la utilización del FRIDEL, proporcionando asistencia técnica para la presentación de ideas de negocio y su transformación en planes de inversión, la identificación de criterios de selección de las ideas presentadas y el acompañamiento al arranque de la empresa, teniendo como objetivo la generación de empleo, el aprovechamiento de recursos endógenos, la posibilidad de establecer encadenamientos productivos; con un impacto ambiental positivo potenciando producciones para el mercado en divisa, bajo el principio de la autosostenibilidad y su compromiso con la comunidad.

Los retos en esta etapa los constituye la escasa tradición de programación económica local y como consecuencia, la escasa costumbre por parte de los actores locales de promover ideas de empresas y negocios, así como la dificultad de traducir estas ideas en un plan de negocio a presentarse al banco.

Los centros de gestión pueden resultar una oportunidad para los territorios pues ha partir de la concentración de algunos especialistas de alto nivel y de pocos medios técnicos podrían los órganos del Poder Popular dar una asistencia técnica multidisciplinaria en todo su radio de acción, y aquello que en nuestro país comenzó por la agricultura podría extenderse a cualquier tipo de entidad territorial en especial a la gran red de pequeñas y medianas empresas locales. A partir de estos centros se podrían organizar mejor las oportunidades y sinergias territoriales que puedan contribuir al desarrollo endógeno de las diferentes localidades cubanas.

Bibliografía

- Buró Político y Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: “Decreto Ley No. 142”. 1995.
- Rodríguez , Blanca; Rodríguez, Zoe y Soler, Fidelina: «Informe del recorrido realizado por las provincias a los Centros de Gestión». Documento. 1998.
- Caparrós , Mari Nieves: “Los Centros de Gestión de Cooperativas Agrarias en Andalucía Córdoba 1993”. Tesis de Maestría, Universidad de Córdoba, 1993.
- Universidad de Córdoba, Universidad de La Habana, Ministerio de la Agricultura. “Programa de trabajo para la implantación de una red nacional de Centros de Gestión. 1996”. Documento. 1996.
- Rodríguez, Zoe y Soler, Fidelina: “La Universidad como gestora de una nueva experiencia en Cuba”, en *Revista Economía y Desarrollo*. No. 2, 1999.
- Rodríguez, Zoe: “Perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones en presas de cultivos varios mediante las técnicas de decisión multicriterio”. Tesis doctoral, 2000.
- www.gestiopolis.com