
ARTÍCULO CIENTÍFICO

La capacidad gerencial del sector empresarial agropecuario en Cuba. Situación actual y brechas de formación

Managerial capacity of the farming entrepreneurial sector in Cuba. Current situation and training gaps

Taymer Miranda-Tortoló¹, Luis Plácido Ortega-Izquierdo², Hilda Caridad Machado-Martínez¹, José Alberto Sardiñas-Alfonso³

¹ *Estación Experimental de Pastos y Forrajes Indio Hatuey. Universidad de Matanzas Central España Republicana. CP 44280. Matanzas, Cuba*

² *Programa Mundial de Alimento, La Habana, Cuba*

³ *Asociación Cubana de Producción Animal, La Habana, Cuba*
Correo electrónico: miranda@ihatuey.cu

RESUMEN: Se realizó un estudio con el objetivo de identificar las brechas de formación en cuanto a la capacidad gerencial; la situación actual en instituciones, organizaciones y proyectos respecto a la determinación de la demanda de formación de capacidades en cultura y gestión empresarial en el marco agropecuario; así como los actores con posibilidades de asumir labores como promotores, facilitadores y formadores, que dieran respuesta a un programa de formación propuesto para los años 2015-2017. Para la recopilación de la información se aplicaron encuestas a actores asociados al sector agropecuario, en instituciones y en proyectos a nivel nacional y territorial; y también se realizaron talleres. Los demandantes plantearon que el 60 % de sus necesidades se enmarcan en el ámbito logístico y de infraestructura, seguido de la creación de capacidades para asumir las transformaciones del entorno y las nuevas maneras de gestionar actividades económicas y las personas. Para los oferentes, sin embargo, el equipamiento y la formación de capacidades en temas relacionados con la cultura y la gestión empresarial constituyen los aspectos relevantes. Se identificaron 55 nuevas actividades económicas, de las cuales 39 están relacionadas con la prestación de servicios de asesoría técnica, introducción de tecnologías y formación de talentos. Ello determina la necesidad de desarrollar, en los actores de las instituciones y los contextos, las capacidades necesarias para garantizar el éxito de las nuevas empresas. En este sentido, tanto demandantes como oferentes opinaron que los mayores esfuerzos deben estar dirigidos a la gestión avanzada de personas y el desarrollo de capacidades para promover la innovación en las instituciones. El trabajo alerta sobre la importancia de desarrollar programas de formación en cultura empresarial, que no solo se refieran a la formación de empresas y planes de negocios, sino que también creen en las personas valores y expectativas; para que sean receptores de los cambios y además partícipes, de manera que puedan dar respuestas a las constantes transformaciones que se desarrollan en el contexto de Cuba en la actualidad.

Palabras clave: diagnóstico, formación de capital, innovación

ABSTRACT: A study was conducted in order to identify the training gaps regarding the managerial capacity; the current situation in institutions, organizations and projects with regards to the determination of the demand of capacity building on entrepreneurial culture and management in the farming sector; as well as the actors with possibilities of undertaking work as promoters, facilitators and trainers, who would respond to a training program proposed for years 2015-2017. For compiling the information surveys were applied to actors associated to the farming sector, in institutions and projects at national and territorial level; and workshops were also carried out. The demanders stated that 60 % of their needs are framed in the logistics and infrastructure area, followed by capacity building to assume the transformations of the surroundings and the new ways to manage economic activities and people. However, for the providers, the equipment and capacity building on topics related to entrepreneurial culture and management constitute the relevant aspects. Fifty-five new economic activities were identified, from which 39 are related to providing services of technical advisory, introduction of technologies and talent formation. This determines the need to develop, in the actors of the institutions and contexts, the necessary capacities to guarantee the success of the new enterprises. In this sense, demanders as well as providers stated that the biggest efforts should be aimed at the advanced management of people and capacity building to promote innovation in the institutions. The work alerts about the importance of developing training programs on entrepreneurial culture, which are not only referred to the formation of enterprises and business plans, but also create values and expectations in people; so that they are receptors of the changes and also participants, in a such a way that they can respond to the constant transformations that are developed in the Cuban context at present.

Keywords: diagnosis, capital formation, innovation

INTRODUCCIÓN

En otros tiempos se pensaba que poseer recursos naturales, financieros y humanos permitía el desarrollo de las empresas y las naciones; sin embargo, actualmente el énfasis se sitúa en una correcta gestión, que es tan importante como poseer recursos. El motor impulsor para el desarrollo de un país, de una empresa o de una economía familiar es la capacidad de dirigir o de gestionar. En escenarios dinámicos, a veces turbulentos, de difícil previsión, es obligado adoptar nuevas decisiones, adaptar el sistema empresarial a las modificaciones que surgen en los clientes, la competencia, la sociedad, etc. Estas son realizadas por un empresario-gestor y tendrá que adaptar su empresa a los cambios del entorno en el ámbito en que actúa, sea local, nacional o internacional. Es decir, tiene que ser un gestor del cambio (Ayala, 2005; Mateo-Campoy, 2005).

Sin embargo, diferentes expertos plantean que los cambios acelerados en la economía mundial a partir de los años setenta han provocado que los conocimientos que se poseían sobre administración de negocios hayan quedado obsoletos (Doyle y Strauss, 1985; David, 1988; Hamel, 2008), incluyendo a Peter Drucker, el «gurú» de la gerencia empresarial, quien planteó que «desde mediados de los setenta, lo que conocíamos sobre administración ya no nos sirve. En el futuro inmediato, los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprenden las cosas nuevas que tienen que hacer...» (Drucker, citado por Codina, 2009).

Por eso, ya en 1984, se orientó por la máxima dirección del Gobierno cubano perfeccionar nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos. A mediados de los años ochenta se iniciaron intercambios sistemáticos de profesores universitarios cubanos con grupos de especialistas extranjeros sobre técnicas avanzadas de dirección (Codina, 2007a). Sin embargo, los cambios que se produjeron en los noventa provocaron un estancamiento de este proceso.

Actualmente, se requiere la realización de acciones intensivas en conocimiento en todos los aspectos de la gerencia empresarial, por cuanto en el país se desarrolla un profundo proceso de reordenamiento del modelo económico, amparado en los Lineamientos aprobados por el VI Congreso del Partido, lo cual ha generado la implementación de varias acciones que se orientan a la descentralización de los procesos, la modificación del marco legal para el desarrollo económico y cambios en los paradigmas que rigen el desarrollo social para el logro de un modo de vida

próspero. En este contexto se reconoce que los municipios poseen recursos y capacidades poco utilizadas que pueden generar beneficios a la población. Sin embargo, la imprescindible necesidad de hacer un uso eficiente y pertinente de estos genera la necesidad de aplicar nuevos conceptos y valores que conduzcan a un cambio de mentalidad en todos los actores a esta escala, para que se desencadene la iniciativa innovadora tanto del sector estatal como el privado.

Ejemplos de profundas transformaciones lo constituyen los cambios en los procesos de gestión del sector agropecuario y administración de los suelos. Así lo demuestra el proceso de entrega de tierras agrícolas en usufructo gratuito, que, según datos publicados por la ONEI (2015), en junio 2014 ascendía a 312 296 personas. Otras transformaciones en los aspectos de gestión y comercialización, que han determinado la concepción de programas de desarrollo con enfoque integral, implementados mediante subprogramas y proyectos locales conducidos por los Consejos de Administración Municipal, son expresión de la intención estatal de impulsar estas modificaciones en el modelo de gestión del desarrollo del país.

Sin embargo, en este contexto los actores ejecutores en cada uno de los casos carecen, en su gran mayoría, de competencias gerenciales que les permitan desarrollar iniciativas altamente exitosas, por lo cual no se observa la respuesta esperada.

Es oportuno resaltar que el carácter centralizado y vertical que por años prevaleció en nuestra economía ha sido un factor que ha frenado notablemente las posibilidades reales de participación de los actores en múltiples escalas.

Los empresarios del sector agropecuario cubano no escaparon a esta realidad. En su conjunto, se han desarrollado en un contexto donde las decisiones no se tomaban en la base productiva, sino en los estratos de la tecnoburocracia, lo cual incluye la adquisición de insumos productivos y las decisiones sobre los planes de producción, distribución y comercialización; todo ello desestimula la gestión emprendedora y la capacidad gerencial de los que, en la base, ejecutan la cadena productiva, y constituye una causa importante de la baja respuesta que se observa ante los esfuerzos del Estado cubano para recuperar la dinámica productiva del sector. Baste señalar que el sector primario de la agricultura ocupa el 20 % de la fuerza laboral activa del país, pero aporta solo el 4 % del producto interno bruto. Si se incluye la producción agroindustrial (industria

alimentaria, pesca y azúcar) la fuerza de trabajo se eleva al 24 % y el aporte al PIB es de 5 % (ONEI, 2013). Todo ello evidencia un desaprovechamiento importante de los recursos humanos disponibles, debido a la baja capacidad innovadora de esta importante fuerza de trabajo.

En este sentido, según fue expresado en el Informe Central al VII Congreso del Partido Comunista de Cuba por el Primer Secretario (PCC, 2016), con el propósito de fortalecer el papel de la empresa estatal socialista y su autonomía, se ha avanzado en la separación de las funciones estatales de las empresariales, modificándose de manera paulatina las relaciones de los organismos del Gobierno con las empresas, cuyos directivos cuentan hoy con mayores facultades para su gestión. No obstante, este es un trayecto que no se recorre en un día, semanas o meses, sino que madurará a mediano y largo plazos en la medida en que se consoliden las condiciones organizativas y la capacitación de los cuadros, y se supere el hábito de esperar por instrucciones desde arriba para actuar en el marco de facultades ya otorgadas, en lugar de promover la iniciativa y el espíritu emprendedor.

Toda sociedad que aspira a escalar en el desarrollo económico y social persigue nutrirse de emprendedores; estos, sin embargo, no surgen espontáneamente, sino que son objeto de acciones educativas dentro de un esquema de «formación para el emprendimiento» (Aguirre-Espinosa, 2014), dirigido a fomentar el desarrollo de una cultura del emprendimiento con acciones basadas en la formación de competencias básicas, laborales, ciudadanas y empresariales. En tal sentido, lograr cambios en actitudes y hábitos requiere de procesos de aprendizaje que exigen la construcción de nuevas capacidades y nuevas percepciones.

En este sentido, el desarrollo de capacidades para el fomento exitoso de nuevas actividades económicas es un tema de primera importancia en la actualidad cubana, lo cual queda expresado en los objetivos específicos número 5 y 6 del eje estratégico «Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación» del «Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030»; en el que se plantea como prioridad «fomentar una cultura que propicie la vocación científica, innovadora y emprendedora en todos los niveles de la sociedad, especialmente

en edades tempranas» y la necesidad de «potenciar la innovación y su generalización en el sector productivo, utilizando los incentivos necesarios, para que constituya un componente esencial del incremento de la eficiencia económica, la competitividad de las producciones y el cambio tecnológico»¹. Al respecto, numerosas son las iniciativas, proyectos e instituciones nacionales que han promovido procesos con el objetivo de alcanzar con éxito palpable el trabajo de planificación estratégica y planificación y estímulo a nuevas actividades económicas a nivel productivo en sus grupos de destinatarios; sin embargo, aún son insuficientes.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, el estudio tuvo como objetivo identificar las brechas de formación en cultura y gestión empresarial en el marco agropecuario, en instituciones de carácter nacional, provincial y municipal, organizaciones y proyectos, con vistas a determinar la demanda de formación de capacidades; así como la identificación de actores con posibilidades de asumir labores como promotores, facilitadores y formadores en el empeño de transformar esta realidad.

METODOLOGÍA

Recopilación de la información. Se diseñaron y emplearon encuestas y talleres, instrumentos que fueron aplicados a actores asociados al sector agropecuario, en instituciones y en proyectos nacionales y territoriales.

La encuesta se diseñó para documentar criterios de oferentes y demandantes, los que respondieron las interrogantes planteadas hacia dentro o fuera de su organización, según correspondiera el caso.

Se encuestó a 115 personas (el 43 % son empresarios y productores, el 37 % pertenecen a institutos y el 20 % a asociaciones). El 59 % del total de ellos son profesionales y de ellos, el 42 % mujeres. Por otro lado, el 69 % de los encuestados pertenecen a organizaciones a nivel provincial y municipal y el 33 % al nivel nacional. La mayor representación, tanto a escala provincial como municipal, correspondió a los empresarios, con un 30 y 40 %, respectivamente, del total; mientras que los asociados a universidades sumaron el 80 % del total de los encuestados a nivel nacional.

Para la realización de las encuestas, se dividió el trabajo en varias etapas distribuidas en un período de cinco meses:

¹Tomado del documento «Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos publicado en 2016

1. Identificación de instituciones, proyectos y áreas de acción posibles. Planificación y coordinación del programa de acción para la consultoría.
2. Elaboración de las herramientas para la aplicación y conformación del cronograma de trabajo.
3. Trabajo de campo en diagnóstico y desarrollo de talleres.
4. Procesamiento de información y conformación del informe parcial.
5. Elaboración de propuesta de programa de formación basado en los resultados del diagnóstico.
6. Entrega del informe final.

Con los criterios obtenidos, se realizó un análisis de frecuencia, que permitió graficar las variables obtenidas según su incidencia en el problema. La información obtenida se agrupó en ocho criterios, que fueron resumidos. Se utilizó, además, el diagrama de Pareto.

RESULTADOS

Diagnóstico de la demanda de formación de capacidades en cultura y gestión empresarial

Los demandantes (empresarios y productores, fundamentalmente) respondieron a las necesidades identificadas al interior de cada organización. Al respecto, se pudo constatar que los criterios de mayor peso identificados (fig. 1) se relacionaron con la necesidad de contar con recursos materiales, infraestructura técnica y movilidad para desarrollar su actividad económica, seguido de la capacitación para adaptarse a las modificaciones del contexto y

al manejo de nuevos modelos de negocio como alternativa a esta problemática. A este criterio le siguen, en orden, la necesidad de desarrollar nuevas maneras para la gestión de los talentos humanos y la capacitación científica técnica.

Estos resultados evidencian que el sector productivo considera que el 60 % de sus necesidades están ubicadas en el ámbito logístico y de infraestructura, lo que puede ser atribuido a la fuerte descapitalización en el sector estatal durante la crisis de los noventa; cuando el derrumbe del campo socialista eliminó, de una vez, el suministro de insumos del sector. Nova (2008) resume un grupo de indicadores económicos globales, que ayudan a sintetizar cómo el desarrollo de las fuerzas productivas del sector agropecuario se encontraba detenido a finales de los años ochenta y principios de los noventa; periodo en que el modelo agrícola industrial, sustentado en altos insumos y con una gran dependencia externa, mostraba signos de agotamiento y se requería de importantes transformaciones en las relaciones de producción del sector. Así, mientras el rendimiento de los fondos básicos disminuyó a 48 %, se incrementó la inversión por peso producido a 143 % y disminuyó la productividad del trabajo a un 77 % en el año 1989 respecto a 1976. Esto ocurrió en el 80 % de las tierras que constituían fondos estatales en 1990, año en el cual solamente el 27 % de las empresas eran rentables, según refiere el propio autor. Ello también coincide con lo planteado por Figueroa (1998), Pérez *et al.* (1999) y Codina (2007b), quienes han hecho referencia a los resultados de la aplicación de este modelo.

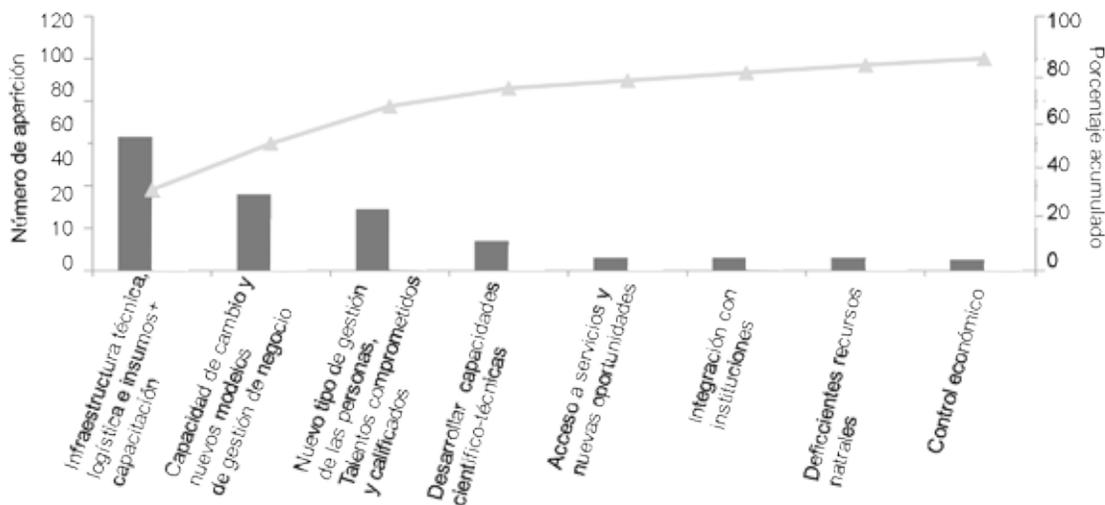


Figura 1. Necesidades identificadas por las instituciones.

Sin embargo, resulta alentador que en orden de importancia le siga la creación de capacidad para asumir las transformaciones del entorno y las nuevas maneras de gestionar negocios y personas. De manera que, a juicio de los encuestados, se pudiera contribuir a resolver el 80 % de la problemática en la que se encuentra inmerso el sector agropecuario. En este sentido, Callejón (1993) plantea que la tecnología resulta de procesos acumulativos de conocimiento, en los que intervienen conocimientos específicos desarrollados por la empresa a lo largo de su experiencia productiva acumulada y además tienen relevante importancia los procesos de aprendizaje. En este sentido, es necesario señalar que la innovación no es un proceso lineal desde la I+D hasta la empresa, sino que constituye un proceso interactivo y complejo donde tiene enorme influencia la experiencia empresarial, la cual busca las tecnologías o los procesos cercanos a su acervo de conocimientos, de ahí la necesidad de aprender a innovar. «La capacidad de innovar está unida a la capacidad de aprender y es el principal resultado de la acumulación de capital humano», todo lo cual corrobora que la necesidad de aprendizaje en el sector es tan importante o más que los recursos materiales.

Respecto a esta misma pregunta, pero desde una mirada de oferentes hacia el entorno empresarial o de servicios, se agruparon las respuestas de los encuestados en diez grupos (fig. 2). Entre las necesidades identificadas como de mayor peso relativo se ubicaron, en ese orden:

- el equipamiento,
- la formación de capacidades económicas y gerenciales,
- el desarrollo de capacidades para adaptarse a las transformaciones del entorno, y
- la formación de capacidades en gestión de negocios.

Estas se consideraron las de mayor importancia; sin embargo, el peso relativo que los encuestados le atribuyen a cada una es distribuido proporcionalmente entre todas, lo que revaloriza las necesidades de formación de capacidades en temas relacionados con la cultura y la gestión empresarial desde la perspectiva de este grupo de encuestados.

Nuevas actividades económicas según oferentes

Respecto a las nuevas actividades económicas se identificaron 55, de las cuales 39 estaban relacionadas con la prestación de servicios de asesoría técnica,

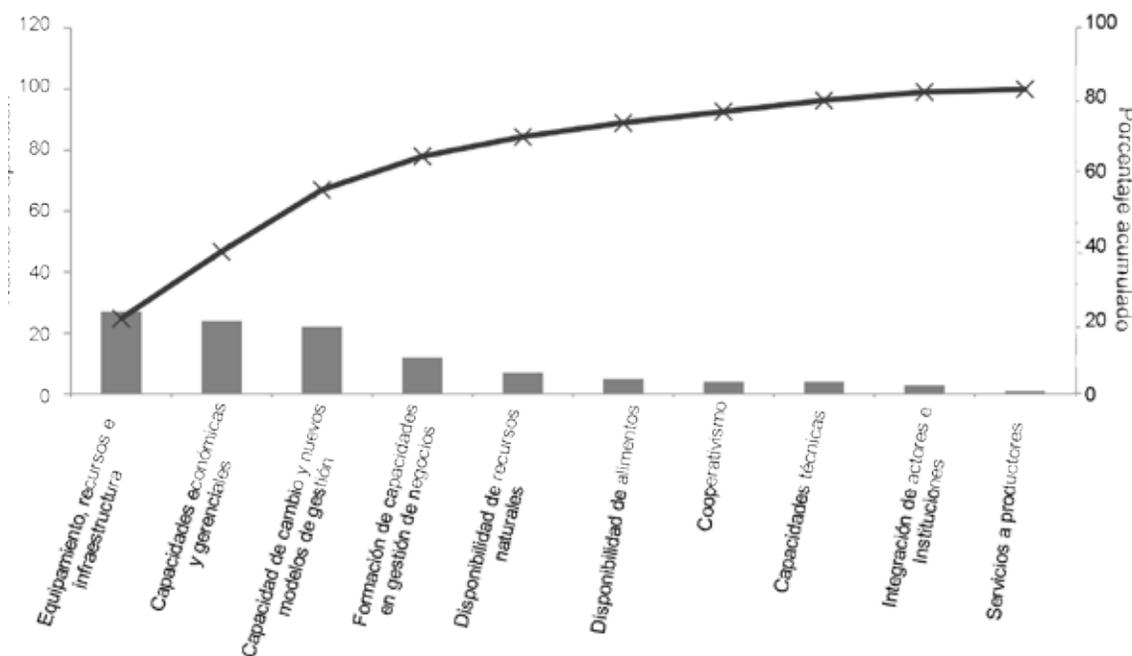


Figura 2. Necesidades identificadas en el entorno de las instituciones.

la introducción de tecnologías y la formación de talentos. Dichas actividades fueron identificadas en un 94 % por asociaciones e instituciones, mientras que un 50 % de las actividades productivas fueron diagnosticadas por los empresarios.

En cuanto a las 122 nuevas actividades económicas identificadas desde la posición de demandantes, estas se agruparon de la siguiente manera: i) comercialización de productos de la ciencia, que fue reconocida en un 74 % por instituciones y asociaciones; ii) actividades agroproductivas por el 100 % de los empresarios encuestados y iii) mercadeo y agregación de valor (industria y gastronomía), reconocidas por el 46 % de este mismo grupo de actores durante la investigación.

Estos resultados pueden explicarse a partir de la apertura creada en las instituciones científicas respecto a las posibles modificaciones del objeto social, la cual no ha ido acompañada de un proceso de formación para asumir los cambios, en unos casos; y en otros, no existe un marco regulatorio adecuado, como es el caso de las nuevas actividades de agregación de valor. Ello se corrobora al conocer que 90 % de los encuestados plantearon que requerían modificar su objeto social para la materialización de estas actividades. Los empresarios, por su parte, tuvieron la mayor incidencia en las respuestas que correspondieron a este aspecto (44 % del total).

La identificación de estas demandas condujo a su vez a la identificación de las necesidades de formación para garantizar talentos capaces de asumir los cambios a desarrollar en las instituciones y los contextos, así como el éxito de las nuevas empresas. Según Alpízar (2008), el desarrollo de competencias para el éxito de las empresas es un imperativo de cualquier economía.

En este sentido, tanto demandantes como oferentes opinaron de manera coincidente que los mayores esfuerzos deben estar dirigidos a formar capacidades en la gestión avanzada de personas y negocios; criterios que son seguidos, en ese orden, por la necesidad de desarrollar capacidades para promover la innovación institucional y los procesos de cambio (fig. 3). Estos aspectos acumularon el 80 % del peso relativo de los criterios expresados por ambos grupos de encuestados, lo cual muestra una alta coincidencia con lo informado en la literatura mundial acerca de la importancia de la competencia en el desarrollo de las capacidades emprendedoras.

Numerosos estudios coinciden en afirmar que para que se fomente una cultura del emprendimiento es necesario desarrollar las competencias básicas, laborales, ciudadanas y empresariales, las que a su vez exigirán el desarrollo de habilidades metodológicas, y la capacidad de aprender por su propia cuenta, de asumir una práctica de aprendizaje permanente y de enfrentamiento a los riesgos y a los cambios. En este sentido, Alpízar (2008) señala las categorías de competencias más utilizadas mundialmente:

- Competencia especializada.
- Competencia metodológica.
- Competencia social.
- Competencia participativa o de participación.

Por su parte, durante los últimos años, bajo el auspicio del Programa Alfa Tuning (González y Wagenaar, 2003) se desarrolla un proyecto de la Unión Europea que promueve la integración de los currículos a nivel de este bloque de naciones, el cual promueve esta labor entre un número significativo de universidades y cuyos propósitos se han extendido hasta América Latina; en sus bases fun-

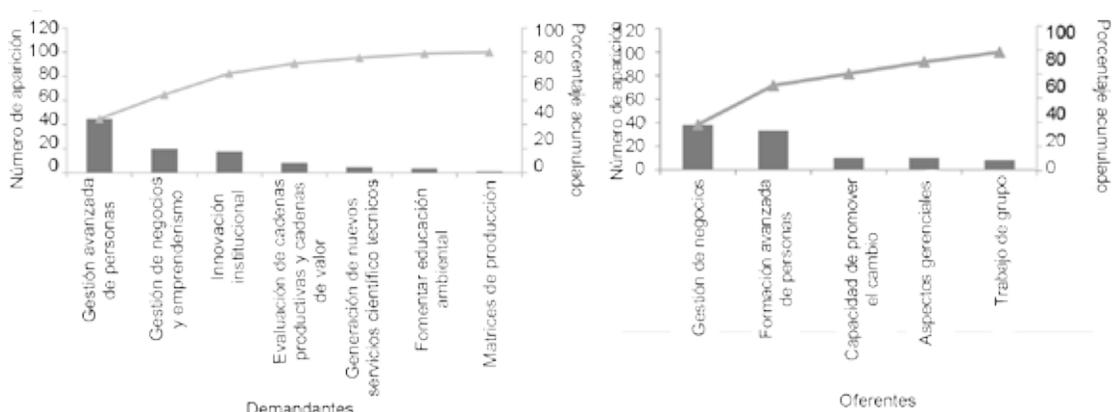


Figura 3. Pareto aplicado a las necesidades de competencias.

damentales se adopta la tipología de competencias a partir de dos tipos fundamentales:

- Competencias genéricas (instrumentales, interpersonales y sistémicas).
- Competencias específicas a cada área temática (que incluyen las destrezas y el conocimiento).

Estos argumentos alertan acerca de que en un contexto nacional de constantes y crecientes transformaciones todos los actores deben promover programas de formación de la cultura emprendedora, que no solo se refieran a la formación de empresas y planes de negocios, sino que creen en las personas habilidades para que transformen su conducta de receptores de los cambios a partes importantes de estos.

Al indagar sobre la perspectiva de los encuestados respecto a cómo es considerada la formación de competencias por su organización, se pudo apreciar que solo el 11 % no busca opciones de formación, y el 89 % restante busca indistintamente en instituciones a instancia territorial, nacional e incluso internacional.

Además se pudo constatar que entre las instituciones encuestadas el 50 % prestan servicios de consultoría, los cuales están amparados por convenios, en el marco de proyectos, como parte de su objeto social, mediante contratos, por resoluciones o estatutos.

Entre estas instituciones, 28 expresaron conocer las metodologías para desarrollar capacidades en instituciones y personas en gestión empresarial y cualidades emprendedoras. Entre las herramientas utilizadas se identificaron las siguientes:

- Planes de negocio
- Estudios de factibilidad
- Gerencia empresarial
- Innovación institucional
- Metodologías de técnicas participativas
- Gestión de la calidad
- Gestión económica
- Dirección por objetivos
- Liderazgo, gestión de personas y gestión del conocimiento
- Administración y gestión de proyectos

Además, el trabajo realizado permitió identificar un conjunto de actores formados con actitudes para el desarrollo de procesos de formación a mediano y largo plazos. Entre las instituciones muestreadas se identificaron 63 promotores, 124 facilitadores y 136 formadores; de estos últimos 35 son menores de 35 años, y se formaron en Cuba a partir del esfuerzo de las ONG presentes en el país y en el extranjero.

Esta masa identificada expresó, en su mayoría (79 encuestados), la disposición a participar en la formación de nuevos formadores, pues la consideran una oportunidad para su realización profesional y una labor social (74 y 48 encuestados, respectivamente). Dichos actores opinan que pudieran cubrir 1 642 instituciones en los distintos niveles: territorial (1 277), extraterritorial (247) y nacional (118), con lo que podrían llegar a capacitar 84 624 personas en estos mismos contextos.

CONCLUSIONES

Resulta imprescindible reconocer la importancia de la capacidad innovadora en el sector empresarial como dinamizador de la economía nacional y mundial, como alternativa de desarrollo social y como fuente de innovación tecnológica. En este sentido, se necesita que desde el Estado se generen políticas que comprometan de manera sostenible esfuerzos de los sectores públicos y privados para generar y mantener procesos sostenibles que, mediante el estímulo al emprendimiento, permitan dinamizar las economías locales.

Se presenta como aspecto de gran importancia el desarrollo de programas de formación en cultura emprendedora, que no solo se refieran a la formación de empresas y planes de negocios, sino que también creen en las personas valores y expectativas –incluso desde edades tempranas– para que sean receptores de los cambios y además participes, de manera que puedan dar respuestas a las constantes transformaciones que se desarrollan en el contexto de Cuba en la actualidad y en el futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre-Espinosa, Angélica. *Cultura del emprendimiento*. <http://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html>. [20/10/2014], 2014.
- Alpizar, J. L. ¿Profesionales competitivos o competentes? II. Tipología de competencias. *Revista Pedagogía Universitaria*. XIII (4):1-14, 2008.
- Ayala, J. C. *Manual de competencias básicas en gestión. Programa de certificación de competencias laborales*. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo, 2005.
- Callejón, María. *Innovación tecnológica y sistemas productivos locales. Cooperación entre empresas y sistemas productivos locales*. Madrid: IMPI, 1993.
- Codina, A. Cambios en el entorno económico-social en Cuba (1959-2000). *Quaderni del Laboratorio Europeo per la crítica sociale*. 3:47-48, 2007b.
- Codina, A. La Consultoría: Difusión de tecnología y formación gerencial. *Revista BETSIMÉ*. 1.

- http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_abrjun_07.htm#1. [29/06/2015], 2007a.
- Codina, A. Tendencias del management en el siglo XX. Evolución, crisis y búsquedas *CoFin Habana. Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas*. 8 (1):42-48, 2009.
- David, F. R. *La gerencia estratégica*. Colombia: Editorial LEGIS, 1988.
- Doyle, M. & Strauss, D. *How to make meeting work. The new interaction method*. New York: Jove Publications, 1985.
- Figueroa, V. M. El nuevo modelo agrario en Cuba bajo los marcos de la reforma económica. En: Niurka Pérez, E. González y Miriam García, eds. *UBPC: Desarrollo rural y participación*. La Habana: Universidad de La Habana. p. 1-45, 1998.
- González, Julia & Wagenaar, R. *Tuning Education al Structures in Europe. Final Report, Phase one*. Bilbao-Spain, Gröningen-The Netherlands, 2003.
- Hamel, G. *El futuro de la Administración*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2008.
- Mateo-Campoy, D. *Gestión emprendedora: estrategias y habilidades para el emprendedor actual*. Ideaspropias Editorial S.L., 2005.
- Nova, A. El modelo de desarrollo agrícola cubano en el período 1959-1990. Cuba Siglo XXI. *Economía*. XC. http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/novag3_310808.pdf. [10/05/2009], 2008.
- ONEI. *Anuario estadístico de Cuba 2012*. La Habana: Oficina Nacional de Información y Estadísticas. <http://www.onei.cu/aec2012.htm>. [05/05/2016], 2013.
- ONEI. *Anuarios estadístico de Cuba 2014*. La Habana: Oficina Nacional de Información y Estadísticas. <http://www.onei.cu/aec2014.htm>. [05/05/2016], 2015.
- PCC. *Informe Central al VII Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Consejo de Estado, 2016.
- Pérez, Niurka; Echevarría, Dayma; González, E. & García, Miriam. Transformaciones en el agro cubano durante la década de los años '90. En: Niurka Pérez, E. González y Miriam García, comps. *Cambios tecnológicos, sustentabilidad y participación*. La Habana: Universidad de La Habana, 1999.

Recibido el 3 de agosto de 2015

Aceptado el 12 de septiembre de 2016