

**PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES EN EL CONTEXTO DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES: REFLEXIONES SOBRE LA EXPERIENCIA DE UN PROYECTO DE COOPERACIÓN EN CAMAGÜEY<sup>1</sup>.**

**Autoras:**

Lic. Mirian García Aguiar.

Equipo de Estudios Rurales, Universidad de La Habana

MsC. Yenisei Bombino Companioni.

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

DraC. Dayma Echevarría León.

Centro de Estudios de la Economía Cubana

**RESUMEN**

Desde el año 2008 en Cuba se están promoviendo diferentes acciones de cambio. Algunas de las más importantes se han adoptado en el medio rural, entre ellas la creación y el fortalecimiento de las delegaciones municipales de la agricultura al otorgarle un papel relevante al nivel territorial, la entrega en usufructo de tierras ociosas, los cambios en la comercialización de productos seleccionados, las modificaciones en el papel de la empresa estatal agropecuaria, la posibilidad de formación de cooperativas de segundo grado, etcétera. En respuesta a estos cambios y a las demandas de los actores territoriales se ha trabajado en el marco del proyecto “Sistemas de producción y toma de decisiones en el sector agropecuario en contexto de cambio organizacional” para la facilitación de procesos participativos de gestión y planificación de estrategias territoriales. Con el apoyo del Comité Católico contra el Hambre y para el Desarrollo (CCFD-Tierra Solidaria), Francia, un equipo de profesoras de la Universidad de La Habana y actores del sector agropecuario de los municipios Minas y Jimaguayú, de la provincia de Camagüey, han desarrollado, durante tres años, diferentes procesos de

---

<sup>1</sup> Artículo publicado en Memorias del II Congreso Internacional de Estrategias Empresariales. Editorial Tecnológica de Costa Rica. ISBN 978-9977-66-256-5. Disponible en [www.estrategiasempresarialescr.org/presentacion.html](http://www.estrategiasempresarialescr.org/presentacion.html).

diseño participativo de estrategias de desarrollo local, así como otros métodos para facilitar la integración de actores y la construcción de significados y metas compartidas. En el presente trabajo se expondrán las principales experiencias, así como, los logros y retos que presentan los procesos de integración y desarrollo rural desde los propios actores del territorio según la experiencia en Camagüey.

**PALABRAS CLAVE:** Planeación estratégica, desarrollo rural sostenible, articulación de actores

## **Introducción**

El desarrollo sostenible marca con frecuencia los discursos tanto en ámbitos académicos como políticos, para hacer referencia al tipo de soluciones que afectan a la humanidad a nivel planetario. Este concepto combina a su vez un ideal social y un modelo de crecimiento deseado que debe instrumentarse en acciones concretas a nivel local. Sin embargo, en no pocas ocasiones su utilización se continúa asociando al incremento económico y tecnológico sin una reflexión sobre la calidad y los costos ambientales y sociales de esos procesos, así como a las invariantes para su consecución.

Para Cuba, forma parte del modelo socioeconómico elegido, la centralidad del desarrollo de los seres humanos y en especial, la ampliación de sus capacidades para la toma de decisiones participativas, que contribuyan al progreso social. Este ideal demanda una visión del territorio como sistema y una proyección al menos a mediano plazo, de las principales dimensiones que deben orientar ese desarrollo, basadas en las necesidades de las personas. Sin embargo, aunque esta es una de las premisas del modelo socialista, no siempre en la práctica se ha logrado, en gran medida debido al rol que ha asumido el Estado como redistribuidor de las riquezas en la búsqueda de vías para facilitar accesos no diferenciados a los recursos.

El ámbito rural y el sector agropecuario, pioneros de las transformaciones de la Cuba post- revolucionaria y de nuevo propósitos principales de las reformas comenzadas a mediados de la primera década del siglo XXI, constituyen espacios de transformación que demandan herramientas facilitadoras del cambio hacia un estado deseado y sostenible, que incorpore la visión de territorio como construcción social de significados para sus habitantes y la perspectiva sistémica que facilite su comprensión como sistema vivo, en constante interrelación con el entorno.

La planeación estratégica, muy utilizada en el mundo empresarial, brinda herramientas de análisis y puesta en práctica de modelos de desarrollo que proporcionan un concepto ordenado de organización para aportar una sentido de orientación y delinear en qué tipo de organización quiere convertirse. Este propósito se debe trasladar a un sistema de objetivos a lo largo de toda la entidad, que convertido en acciones concretas, facilite el cambio hacia el estado deseado (Blanco, 2009)

La planeación estratégica como herramienta para la toma de decisiones en el sector de la economía social, enfocada hacia el desarrollo rural sostenible y la visión sistémica como marco de acción para favorecer procesos de articulación de actores, fue identificada como una metodología de trabajo pertinente para dar respuestas a las transformaciones ocurridas en el país a partir del 2005 en el sector agropecuario. En este trabajo se exponen los resultados de su implementación así como los logros y retos que presentan los procesos de integración y desarrollo rural desde los propios actores del territorio según la experiencia en Camagüey.

## **II. Contexto del sector agropecuario durante la planeación y ejecución del proyecto.**

Desde 1959, el Estado le confirió una especial atención al sector agropecuario dentro de la estrategia general de desarrollo económico del país. La política agraria implementada por el Gobierno, después de la década de los años 70, se apoyó en un modelo de desarrollo sobre la base de la propiedad estatal en grandes extensiones de

tierras así como la aplicación de tecnologías con una elevada demanda de recursos materiales, cuyas magnitudes crecientes durante dos décadas incidieron en que la agricultura cubana mostraba altos índices de quimización, mecanización, riego y consumo energético a finales de los 80.

Desde finales de 1993, promovido por la crisis económica que vivió el país debido a la pérdida de los vínculos con el ex campo socialista y por errores internos, se desarrolló una profunda reforma de la explotación del suelo, apoyada en un proceso de colectivización de la tierra estatal y de capitalización colectiva de los fondos básicos de las antiguas empresas estatales –creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa-, unido al desarrollo de la parcelación individual de la tierra y a la introducción de nuevos mecanismos de funcionamiento y de incentivación que vincularan más los resultados a la labor de los trabajadores agropecuarios.

El sector comenzó a introducir formas descentralizadas de gestión financiero-participativa y de autonomía, aunque no sin contratiempos. Esta transformación le imprimió nuevas características a la agricultura en relación con las etapas precedentes como fueron: diversificación de las formas económicas de producción y de los agentes productivos, desarrollo de una economía agraria mixta de base colectivo-cooperativista, introducción y generalización de la agricultura de bajos insumos y alta densidad de trabajo, diversificación de los mecanismos de mercado, implementación de nuevos incentivos con el propósito de atraer y estabilizar la fuerza de trabajo necesaria para este sector, mayor aprovechamiento del suelo, con la recuperación del área cultivada, democratización del proceso productivo por el incremento de la participación de los productores directos, nueva visión de la modernización agropecuaria apoyada en una diversidad de formas de organización social de producción y en el redimensionamiento de las unidades productivas.

La reforma de la década de los años 90, junto a las transformaciones en la explotación del suelo trató de articularse además con el redimensionamiento de las entidades

agropecuarias, la introducción de sistemas tecnológico-productivos de bajos insumos y alta densidad de trabajo, con la introducción de distintos esquemas de financiamiento asociados a la inversión extranjera y a empresas exportadoras y/o importadoras de alimentos con fuertes incentivos orientados a estabilizar y ampliar la fuerza de trabajo agrícola.

A mediados de la década del 2000 se experimentaron importantes cambios en la esfera económica y organizacional de la sociedad, en especial en el sector agropecuario, como respuesta a los bajos rendimientos y producciones agropecuarias, a la alta dependencia externa de las importaciones de alimentos y a las ineficiencias de los sistemas de comercialización agropecuaria (Nova, 2010).

En la segunda década de los años 2000 a este proceso de transformaciones, que atañe a todas las ramas y sectores de la economía se le llamó “proceso de actualización del modelo económico”, aunque el sector agropecuario ha sido pionero en la implementación de estas transformaciones desde el 2005, debido a su encargo social y económico, llamado a garantizar la mayor parte de la alimentación de la población y a producir riquezas que mejoren la calidad de vida del 24,7% de cubanos que vive en zonas rurales (ONE, 2011).

Con este objetivo, el Ministerio de la Agricultura organizó un proceso de perfeccionamiento y reordenamiento del Sistema de la Agricultura en la búsqueda de incrementar la disponibilidad de alimentos y sustituir las importaciones. Entre las primeras acciones del reordenamiento estuvo la constitución de las Delegaciones Municipales de la Agricultura, en el mes de abril del 2008, que buscan acercar la gestión del suelo y sus producciones a nivel local. Otra de las medidas incluidas fue el aumento de precios pagados a los productores por algunos productos agrícolas, los cambios institucionales sobre la comercialización de productos agropecuarios y el papel

de las empresas agrícolas<sup>2</sup>, el proceso descentralizador de funciones y cambios de estructuras organizativas, así como el proceso de entrega de tierras ociosas en usufructo a personas naturales y jurídicas (Nova, 2010:61-68), que abre una nueva etapa sobre la explotación y gestión de las tierras agrícolas cubanas, considerada por algunos especialistas como la “Cuarta Reforma Agraria” (Valdés Paz, 2011).

Una de las transformaciones de mayor impacto fue la aplicación del Decreto Ley 259<sup>3</sup>, que regula la distribución de tierras ociosas a trabajadores o agricultores que soliciten 13 hectáreas como mínimo y hasta 40, en usufructo gratuito por diez años, prorrogables diez más. A cuatro años de entrar en vigor este Decreto Ley 259, teniendo en cuenta las experiencias acumuladas, se emitió recientemente un nuevo Decreto Ley (DL 300) que entrará en vigor a partir del 9 de diciembre del 2012 y que amplía la entrega de tierra hasta 67.10 hectáreas (5 caballerías) a usufructuarios, quienes se pueden vincular a Granjas Estatales, Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC), Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) y a Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), ésta últimas mantenían en exclusivo la vinculación de los usufructuarios en el anterior Decreto Ley. Así mismo, prevé la prórroga del tiempo de usufructo<sup>4</sup> así como la autorización para la construcción de viviendas permanentes en calidad de bienhechurías y la posibilidad de contratar fuerza de trabajo, como ayuda familiar, trabajadores eventuales o trabajadores contratados.

Como parte del proceso de revitalización del sector agropecuario, resalta la reevaluación, rescate y fortalecimiento de las UBPC por su peso dentro de la estructura de propiedad de la tierra, su contribución en el volumen de producción al país, y por su importancia en la generación de fuente de empleo. En septiembre del 2012 se

---

<sup>2</sup> Entre el 2007 y 2008 fueron disueltas una centena de empresas agropecuarias estatales y reconvirtieron su objeto social la mayoría de las existentes hacia la prestación de servicios.

<sup>3</sup> Desde el 2008- 2012 se han entregado 1 523 000 hectáreas y se aceptaron 174 mil expedientes de los cuales 172 mil son personas naturales y unas 2 200 jurídicas (Delgado Guerra, 2012: 2)

<sup>4</sup> Se concede el usufructo gratuito por 10 años a las personas naturales y por 25 a las personas jurídicas. Estos períodos son prorrogables por iguales plazos a petición del beneficiario. (Degado Guerra, 2012:2)

promulgaron diferentes medidas para eliminar las ataduras que restringen la gestión de la UBPC, de modo que todas las formas de propiedad vigentes en el campo cubano actúen en igualdad de condiciones.

Así mismo, se inició un proceso descentralizador que busca dotar de autonomía suficiente y ampliar las facultades de gestión económica y financiera a las cooperativas que actúan en el sector agropecuario cubano (CCS, CPA, UBPC), estableciendo un nuevo sistema de relaciones entre ellas, con las Empresas y el Estado (Castro, 2012).

El conjunto de medidas de reordenamiento del sector agropecuario apunta hacia el fortalecimiento del movimiento cooperativo<sup>5</sup>, que, por lo general, ha probado ser eficiente en comparación con la propiedad y gestión estatal. Esta opción del desarrollo rural, no solo implica cambios en la gestión económica y productiva, si no apostar por un sector de empresas y actores que contribuyan a la economía social, con énfasis en la escala local.

El proceso de reordenamiento del sistema agropecuario se basa en el fortalecimiento del papel del territorio donde están situadas las organizaciones productivas. Para ello la Delegación Municipal de la Agricultura debe velar por la consolidación de las relaciones horizontales entre los diferentes actores del territorio (CCS, CPA, UBPC, otros usufructuarios, Empresa Estatal). Esta forma de trabajo necesita apoyarse en relaciones que analicen al territorio como un sistema agrario integrado por las condiciones climáticas, sociales, productivas y económicas existentes, y que genere beneficios para sus habitantes.

---

<sup>5</sup> La implementación de experiencias piloto para la creación y funcionamiento de cooperativas no agropecuarias, es otra de las medidas que caracteriza los años recientes. Como resultado de esta aplicación y por la necesidad de enriquecer el tejido económico productivo del país, así como aumentar las fuentes de empleo, se espera que antes de concluir el 2012, salga a la luz pública un nuevo Decreto Ley que sirva de marco a experiencias piloto de cooperativas no agropecuarias, sin embargo, probablemente también signifique el antecedente a una nueva Ley de Cooperativas que ofrezca un nuevo marco legal para las cooperativas agropecuarias y donde se vislumbra la creación de las cooperativas de segundo grado.

Focalizar las oportunidades más pertinentes de producción tomando en cuenta todos los factores locales o territoriales, demanda el fortalecimiento de capacidades de gestión de los actores locales en la planeación estratégica de su desarrollo. El uso de metodologías de análisis de los sistemas agrarios con el fin de detectar las potencialidades de desarrollo endógeno del territorio y en particular al interior de las organizaciones productivas constituyó el marco teórico metodológico en que se basó el diseño y ejecución de un proyecto que apuesta por la articulación de diferentes actores para la construcción colectiva del desarrollo futuro de su territorio como se expondrá en el siguiente epígrafe.

### **III. Experiencias de un proyecto de cooperación internacional en la planeación estratégica del desarrollo rural.**

El proyecto “Sistemas de producción para la toma de decisiones en el contexto de cambio organizacional”, financiado por el Comité Católico contra el Hambre y para el Desarrollo, (CCFD), Francia, ha involucrado entre el 2009 y el 2012, a especialistas y productores de diferentes asociaciones y organizaciones agropecuarias de la provincia de Camagüey: Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA), la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF) y la enseñanza técnico profesional agropecuaria, especialmente los profesores y estudiantes de Institutos Politécnicos Agropecuarios (IPA) y a profesores de la Escuela de Capacitación del Ministerio de la Agricultura en la provincia.

Los objetivos generales del proyecto fueron:

- Contribuir a lograr la seguridad alimentaria en los municipios de Minas y Jimaguayú en la provincia de Camagüey.
- Propiciar que las organizaciones productivas del territorio puedan realizar un mejor aprovechamiento de los márgenes de desarrollo existentes.
- Sistematizar la experiencia en función de contribuir a la toma de decisiones sobre política agraria en los territorios.



- Crear espacios y métodos científicos de intercambios locales sobre la dinámica agropecuaria del territorio, entre dirigentes y actores de la producción.

Para el funcionamiento operativo del proyecto, se dispuso la combinación de actores a nivel nacional, provincial y municipal, acompañados por el equipo metodológico<sup>6</sup>, quienes propusieron facilitar la creación de capacidades de análisis en sistema con la participación activa, en primera instancia, de los grupos creados en función del proyecto, que en el mediano plazo involucrarán a otros actores y “decisores”, y en el largo plazo implicarán a la propia población. Esta estrategia metodológica apunta en pos del desarrollo rural, desde una visión estratégica del territorio como proceso endógeno.

ACTAF asumió la organización y coordinación del Proyecto a nivel provincial junto con un Comité de Pilotaje (COPIL) constituido por representantes de ACPA, ACTAF, ANAP, Delegación provincial de la Agricultura, Escuela de Capacitación y Enseñanza Técnico Profesional en Camagüey. De forma paralela, se organizó un grupo de trabajo en cada municipio con representantes de las organizaciones antes mencionadas a este nivel, con la particularidad de que en los grupos municipales participan además presidentes, administradores y productores de avanzada de las nueve organizaciones productivas seleccionadas en los territorios de Minas<sup>7</sup> y Jimaguayú<sup>8</sup>. Si bien desde el inicio del proyecto fue una meta involucrar a personas del Gobierno municipal o del Consejo de Administración, no siempre ha sido posible; y en algunos casos su participación ha sido irregular.

Se constituyó un Comité de Coordinación a nivel nacional con las organizaciones homólogas al COPIL a este nivel, coordinado por la Dirección de Capacitación del

---

<sup>6</sup> El Grupo Metodológico se conformó con Especialistas del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC) y del equipo de Estudios Rurales (EER), instituciones de la Universidad de La Habana

<sup>7</sup> Unidades que participan en el proyecto: CPA “Federico Engels”, UBPC “Sebastopol”, UBPC “La Prudenciana”, UBPC “Gurugú”. Municipio Minas

<sup>8</sup> Unidades que participan en el proyecto: CCSF “26 de Julio”, CCS “Evelio Rodríguez”, UBPC “Combate de Pacheco”, UBPC “Bidot” y UBPC “Ignacio Agramonte”. Municipio Jimaguayú

MINAG, cuyas funciones radican en monitorear el funcionamiento del proyecto así como actuar como “catalizador desde arriba” de los cambios impulsados por el proyecto. Su rol resulta decisivo para la extensión y difusión de las experiencias logradas hacia otros municipios y provincias.

Esta concepción metodológica coincide con la generación de espacios de descentralización para gestionar, de forma endógena, recursos y soluciones a sus problemáticas. Además, coincidimos con lo planteado por Schejtman y Berdegúe (2004) quienes señalan algunos aspectos que influyen en el logro del desarrollo rural territorial como “el hecho de que la descentralización paradójicamente requiere un poder central fuerte y una relación activa entre las instancias nacionales, provinciales y locales (...) por lo que las fórmulas que concentran un poder excesivo en un solo nivel, pecan de simplistas”. (Schejtman y Berdegúe, 2004:9). De ahí que apostar por el fortalecimiento institucional y la concepción del territorio como construcción social<sup>9</sup> marcó las intenciones de las sesiones de trabajo del proyecto.

En el funcionamiento de los grupos se prioriza la articulación de la experiencia y los saberes propios de los integrantes y los procesos de capacitación, con el enfoque de “aprender haciendo” y bajo los principios de la educación popular. Las técnicas utilizadas en los talleres participativos, viajes de estudio y visitas cruzadas, han devenido en espacios para el diálogo, el encuentro y la reflexión colectiva. Estos encuentros de debates críticos promueven en los participantes -actores del cambio social- la autoeducación mediante la formación de un conocimiento colectivo y la toma de conciencia para la praxis.

Pero esta concepción se quedaría sólo en la intención si no se lleva a la práctica a través de un diseño de cambio planeado. Para ello utilizamos las herramientas

---

<sup>9</sup> “El territorio no como un espacio físico “objetivamente existente”, sino una construcción social, es decir, como un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartidos por múltiples agentes públicos y privados”. (Schejtman y Berdegúe, 2004:10)

ofrecidas por los procesos de Planeación Estratégica desde la visión de la agricultura como sistema, cuya meta superior fuera el desarrollo rural del territorio tal y como los participantes lo concebían. Estos procesos se trabajaron tanto a nivel del COPIL provincial de Camagüey como de los grupos municipales.

Este análisis de la agricultura como sistema, si bien favorece el desarrollo de diagnósticos críticos sobre la situación actual de regiones o sistemas de producción, también acentúa la necesidad de proyectar el futuro de estas comunidades y grupos humanos, no solo teniendo en cuenta los aspectos agrotécnicos. Por ello, la meta del proyecto se enfocó en la búsqueda del Desarrollo Rural Sostenible, entendido como un proceso localizado de cambio social y crecimiento económico sostenible, que tiene por finalidad el progreso permanente de la comunidad y de cada individuo integrado en ella.

En el medio agrícola y rural cubano ha predominado un enfoque cortoplacista y fragmentado atendiendo a los intereses de cada organización e institución, en muchas ocasiones, sometido a las urgencias de cada momento, sin reparar en elementos importantes que de no ser previstos con suficiente antelación, en el mediano o largo plazo se convertirán en demandas o problemas urgentes a resolver.

Los elementos definidos durante el proceso de planeación estratégica fueron:

1. Definir la **visión de futuro**, centrada en el Desarrollo Rural en un período de dos años. La pregunta que guiaba el análisis colectivo era: ¿Cómo queremos que esté el territorio en el 2012?
2. Realizar el **diagnóstico estratégico**, con la identificación de las *áreas de resultado clave* así como los factores externos (amenazas y oportunidades, de acuerdo con factores políticos, económicos, sociales y culturales) e internos (fortalezas y debilidades) que limitan o potencian la gestión del grupo para alcanzar la visión de futuro.
3. Determinar y analizar la formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.

4. Establecer los objetivos anuales.
5. Elaborar el plan de acción: asignar actividades con sus correspondientes: recursos, tiempos y responsables.

Con frecuencia, las personas se encuentran involucradas en procesos muy dinámicos donde prevalece la urgencia y la solución inmediata de problemas agrotécnicos y planes productivos, lo que cotidianamente no les permite pensar y proyectar su visión del territorio como un sistema en el mediano y el largo plazo. El Proyecto les ha permitido iniciar un proceso de reflexión y análisis territorial.

Este proceso de Planeación Estratégica Participativa realizado con los grupos involucrados en el proyecto tenía como principal objetivo el perfeccionamiento de habilidades con enfoque estratégico, es decir, que las personas como grupo, levantaran la mirada desde el hoy, hacia un mañana deseado y tracen estrategias, concretadas en planes de acción, para el logro del desarrollo rural sostenible.

#### **IV. Planeación estratégica participativa: resultados de su aplicación**

La Planeación estratégica se realizó en el 2010, en un contexto en el que la provincia se recuperaba de una sequía prolongada y de dos devastadores ciclones –Ike y Paloma- que deprimieron a las comunidades rurales y al sector agropecuario.

Además, Jimaguayú mostraba los impactos de la crisis económica vivida por el país desde la década de los noventa, el sector ganadero fue fuertemente impactado debido a que fue necesario modificar las razas de la masa ganadera que exigía una alimentación rigurosa basada en el pienso, por una raza criolla que soportara los rigores climáticos y una alimentación sostenida en los pastos; igualmente se produjo un gran deterioro de las infraestructuras. Minas, por su parte, estaba insertada en un proceso de reconversión de su producción histórica, la azucarera, hacia la diversificación de los cultivos varios y la ganadería; lo cual conllevó a la reorientación y rearticulación de sus productores y pobladores en la vida cotidiana. También vivenció la desaparición de

empresas agropecuarias. En este contexto, se hacía necesario compartir un futuro deseado, pensado desde y para el desarrollo rural, en un entorno de economía solidaria, donde la mayor importancia radicara en el mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo de los territorios y no las ganancias en ellos generados. De esta forma, la Planeación Estratégica participativa fue seleccionada como herramienta para pensar el cambio planeado.

Para determinar los elementos de **Visión** que permiten alcanzar el Desarrollo Rural en los territorios (provincia de Camagüey y los municipios Minas y Jimaguayú), se aplicaron las técnicas *tormenta de Ideas* y *reducción del listado simple* con el objetivo de evitar duplicidades o completar ideas. La reflexión sobre cómo querían que estuvieran los municipios se convirtió en un mecanismo integrador de las necesidades y deseos compartidos que guiaran el proceso de desarrollo. Se observó gran coincidencia en lo que pudiéramos llamar “invariantes” para el desarrollo sostenible, caracterizado por:

- Recuperación de las infraestructuras: *“Las vías y accesos al territorio en condiciones de facilitar la llegada de los insumos y la comercialización”* (Jimaguayú).
- Integración interasociativa: *“Se alcanza una mayor integración en el trabajo”* (Minas).
- Identificado el trabajo agrícola como fuente de empleo atractiva.
- Mejoría en la calidad de vida: *“Comunidades rurales revitalizadas social y económicamente que detenga o minimice la migración y la falta de fuerza técnica; en particular de mujeres y jóvenes”*. (COPIL Camagüey), *“El desarrollo agrícola alcanzado permite un mayor nivel de vida de los trabajadores y estos se sientan dueños de lo que producen”* (Minas).
- Reconocida la comercialización eficiente como un eslabón fundamental del proceso productivo: *“Sistema de comercialización que permita la estimulación y motivación, y que eleve el nivel de vida”* (COPIL Camagüey).

- El proceso de revitalización acompañado por buenas prácticas agroproductivas y la aplicación de los conocimientos técnicos: *“Papel protagónico de la Estación Experimental de Pastos y Forrajes”* (Jimaguayú), *“Se aplican los adelantos de la ciencia y la técnica en el municipio”* (Minas).
- Identificado el proceso de recuperación desde potencialidades endógenas: *“Hombres y mujeres en el campo capaces de saber aprovechar los recursos locales para hacerlos producir”* (COPIL Camagüey), *“Autosuficiencia alimentaria en la mayoría de los renglones productivos agropecuarios, sobre bases agroecológicas y con equidad de género”* (COPIL Camagüey).
- A pesar de la urgencia productiva no se obvió la necesidad de protección y conservación del medio ambiente: *“En Minas y Jimaguayú se ha detenido el deterioro del medio ambiente (suelo, agua, desechos, bosques, etc)”* (COPIL Camagüey), *“Se ha desarrollado la reforestación y existe conciencia sobre su importancia”* (Minas), *“Productores con mayores conocimientos sobre el medio y su conservación, sin contradicciones y sostenibles”* (Jimaguayú).
- Voluntad de incorporación del desarrollo técnico al proceso productivo: *“Alcanzar una agricultura sostenible. Existen resultados a partir de la mejora genética. Las áreas forrajeras se encuentran establecidas y en desarrollo”* (Minas).
- Lograda la autosuficiencia alimentaria: *“Balance alimentario llegando al autoabastecimiento”* (Minas).

No se trata de representaciones ideales a nivel de los formuladores de políticas, son expresiones de las aspiraciones legítimas de los actores territoriales fundamentados en las experiencias de los eventos económicos y sociales, descritos con coherencia. Responden a cambios significativos dentro de una realidad compleja, diversa y contradictoria pero que demanda una visión que trascienda el enfoque técnico productivo, muy utilizado en la planificación del trabajo del sistema agropecuario hacia una visión, donde las organizaciones productivas tienen el mandato de contribuir al mejoramiento del “buen vivir” de sus socios y trabajadores y de sus comunidades.

Para realizar el análisis estratégico se aplicó la matriz DAFO, como método diagnóstico de las potencialidades existentes en cada territorio que favorecen el desarrollo (en términos de oportunidades y fortalezas) y la delimitación de los problemas que lo afectan (amenazas, debilidades).

Las principales diferencias se aprecian en el análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades) entre los territorios. No se puede dejar de considerar que las transformaciones estructurales, productivas, de administración y tecnológicas vivenciadas por ambos municipios fueron diferentes. El impacto de la reestructuración del sector provocó heterogeneidad entre los municipios y marcados niveles de complejidad y de esfuerzos para organizar y ejecutar los procesos de desarrollo.

Las principales fortalezas están dirigidas al reconocimiento de la disponibilidad y calificación técnica de la fuerza de trabajo: “Contar con una fuerza de trabajo, capacitada, consagrada y con sentido de pertenencia” (COPIL Camagüey), “*Se cuenta con un potencial científico en el territorio a partir del IPA Mártires de Pino III y la Estación Experimental de Pastos*” (Jimaguayú), “*Existencia de la fuerza de trabajo con tradición de producción agropecuaria*” (Minas).

Jimaguayú identificó más fortalezas que Minas, esta situación responde a que no cambió la línea productiva ni la especialización de su fuerza de trabajo: “*Se cuenta con 22 equipos de ordeños mecánicos. Estabilidad de la fuerza técnica especializada. Los productores líderes en producción de leche se encuentran identificados. Tradición productiva y con conocimientos del territorio. Potencialmente preparados para desarrollar una agricultura y una ganadería orgánicas*”. Minas reconoce entre sus potencialidades los recursos naturales: “*Existencia de suelos con calidad y disponibilidad de agua*”.

En el análisis se aprecia un número mayor número de debilidades respecto a las fortalezas. El rendimiento y la rentabilidad económica son problemáticas comunes a los

tres grupos: *“bajo rendimiento de las producciones agrícolas y pecuarias”, “Inestabilidad de la rentabilidad de las unidades”*.

Como se ha descrito, los cambios estructurales generaron modificaciones profundas en Minas que crearon incertidumbre y desmotivación en la mayoría de la población de tradición cañera y la necesidad de recalificación de los técnicos y productores en gestión administrativa, económica, técnica y productiva: *“Débil capacitación del aparato económico y no utilización de los indicadores económicos, como herramientas de dirección y productivas en función del rendimiento de trabajo”, “Pérdida de interés para la producción agrícola de productores privados y estatales”*.

En Jimaguayú las debilidades reflejaron el deprimido estado de la infraestructura: *“Insuficiente acuartonamiento en las unidades productivas”, déficit del balance alimentario de los animales: “Insuficiencia de las semillas de calidad. Inadecuado índice de la reproducción animal”* y la pérdida de elementos asociados con la cultura ganadera: *“No se cuenta con áreas para rodeos y otras prácticas tradicionales ganaderas Insuficiencia de las semillas de calidad. Inadecuado índice de la reproducción animal”*.

Fue amplio el número de oportunidades, la mayoría estaban relacionadas con los cambios que acontecían en el sector y la provincia: *“Aumento en la demanda de productos agropecuarios”, “Obtención de financiamiento a través de los proyectos”, “Capacitación y superación técnica y profesional en las sede universitaria municipal”, “Progresiva integración de los actores de la producción agropecuaria”, “Énfasis en el desarrollo a un mayor nivel agricultura suburbana”. “Progresiva integración de los actores de la producción agropecuaria”*.

Las estrategias se caracterizaron por paliar, enfrentar y superar los efectos de la crisis económica, debido a la urgencia de abastecer de alimentos a los diferentes territorios de la provincia, y de alcanzar altos resultados en el menor tiempo posible y con mínimas inversiones.



En un contexto de reducción máximo de recursos materiales e insumos, y bajo los efectos de las sequías y el impacto de los huracanes se aprecia la existencia de un balance entre la elaboración de estrategias ofensivas, adaptativas, defensivas y de supervivencia. El COPIL de Camagüey listó un número reducido de estrategias caracterizadas por una elevada generalización en sus contenidos y repercusión. Las estrategias defensiva y de supervivencia racionalizan de forma justa los esfuerzos de la fuerza laboral y de los recursos materiales y técnicos.

El grupo municipal de Minas diseñó estrategias que responden al proceso al cual está convocado: rearticular un nuevo proceso productivo municipal. Para lo cual diseñó estrategias adaptativas, defensivas y de supervivencias que visibilizaron los recursos disponibles y las posibilidades que pueden manejar a nivel de municipio, procesos dirigidos a la capacitación de los nuevos productores, el rescate de variedades de mayor adaptabilidad, adecuado uso de los suelos, aprovechamiento de las capacidades técnicas que favorezcan una agricultura agroecológica y de bajos insumos, además la diversificación de las producciones: *“Resolver los problemas organizativos para la explotación de las maquinarias”*, *“Mayor aprovechamiento de los recursos existentes”*. Es importante mencionar que resultado del proceso de reconversión, hace un llamado a la integración entre todos los actores que intervienen en el sector agropecuario.

Por su parte, el grupo de Jimaguayú delineó con coherencia un sistema de estrategias ofensivas que les permite establecer prioridades bien definidas para lograr la recuperación de la producción lechera y ganadera en general: *“Destinar los principales recursos y la capacitación a las unidades que aporten los mejores resultados y extenderlos a las demás de manera progresiva”*, *“Desarrollar estrategias de mejoramiento y conservación del suelo que garantice los rendimientos”*, *“Potenciar las fincas de semillas para garantizar la semilla necesaria para la producción del territorio”*, *“Seleccionar y capacitar al personal de las entidades productivas para que sean*

*capaces de realizar diferentes actividades (multioficio) y solucionen las dificultades técnicas que se presenten (polivalencia)”, “Fortalecer la introducción de las fincas forestales integrales”, “Fomentar la participación de la mujer involucrándola en la toma de decisiones”.*

Las estrategias adaptativas están diferenciadas entre las orientadas a la estimulación de la fuerza de trabajo y las que sustentan o favorecen factores claves que determinan la recuperación ganadera: *“Revisar la política laboral y su tratamiento adaptándola a las necesidades y características del territorio”, “Garantizar la base alimentaria para la masa animal logrando la inseminación artificial y tradicional (1toro por cada 15 vacas)”.*

Las estrategias defensivas y de supervivencia identifican las alternativas posibles para acompañar el proceso de recuperación agropecuaria municipal: *“Extremar las medidas de vigilancia fitosanitarias, Introducir las cortinas rompe-vientos en las unidades productivas”, “Adecuado manejo de las fuentes de abasto de agua y rescatar la cultura de almacenamiento del agua de lluvia”, “Conformación de drenaje en áreas de cultivo”, “Incrementar la construcción de trochas cortafuegos y creación de fajas verdes”.*

## **V. Reflexiones finales**

Desde el año 2008, en Cuba se están promoviendo diferentes acciones de cambio en todo el país. Algunas de las más importantes se han adoptado en el medio rural, entre ellas la creación y el fortalecimiento de las delegaciones municipales de la agricultura al otorgarle un papel relevante al nivel territorial, la entrega en usufructo de tierras ociosas, los cambios en la comercialización de productos seleccionados, las modificaciones en el papel de la empresa estatal agropecuaria, la posibilidad de formación de cooperativas de segundo grado y, en municipios se aplicó la reconversión azucarera.

En respuesta a estos cambios y a las demandas de los actores territoriales se ha trabajado en el marco del proyecto “Sistemas de producción y toma de decisiones en el

sector agropecuario en contexto de cambio organizacional” para la facilitación de procesos participativos de gestión y planificación de estrategias territoriales.

La experiencia de aplicar la Planeación Estratégica Participativa mostró su utilidad para delinear el desarrollo rural sostenible. A continuación mostramos algunas de las experiencias aprendidas:

- Formación y/o ampliación de redes sociales. Lo cual significa relaciones cotidianas estables de intercambio y comunicación de saberes, prácticas y experiencias, entre personas y grupos con diferentes responsabilidades de la localidad, el municipio, la provincia y el país.
- Estimuló la participación, el diálogo y las relaciones horizontales entre todos los actores comprometidos con el desarrollo agropecuario local. Esto implica conciliar intereses, llegar acuerdos, confrontar visiones, establecer alianzas, tomar en cuenta las diferentes opiniones de hacer y ver la realidad.
- Favoreció la autonomía para la gestión de las unidades productivas, lo cual demandó nuevas capacidades, competencias y cualidades: autonomía, responsabilidad, creatividad e iniciativas, compromiso, empoderamiento (poder real para la gestión), integración grupal y social.
- Permitió elaborar estrategias endógenas de desarrollo participativo, ajustadas a las condiciones socioeconómicas de cada lugar, al diagnóstico estratégico, a las necesidades y los recursos disponibles.
- Facilitó trascender del análisis cortoplacista a estrategias a mediano y largo plazo, y de una visión de desarrollo productivo al desarrollo rural sostenible.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Apollin, Frederic, Christopher Eberhart (1999). **Análisis y diagnóstico de los sistemas de producción en el medio rural. Guía Metodológica. Módulo Transversal**. Camaren, Quito, Ecuador.
2. Castro, Raúl (2012). Discurso pronunciado en la clausura del IX Período Ordinario de Sesiones de la Séptima Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. La Habana, Cuba.
3. Colectivo de autores (2009). Propuesta metodológica para el diseño, implementación y control del Plan de desarrollo del Sistema Municipal de la Agricultura enfocada a la seguridad alimentaria. Biblioteca ACTAF/Serie Programa de Acompañamiento al Desarrollo Agrario Municipal.
4. Delgado Guerra, Sheyla (2012). "Decreto –Ley 300: una inyección de productividad". En: **Periódico Granma**, jueves 25 de octubre 2012 pagina 2 Año 48 no 254
5. Guzón Camporredondo, Ada (comp.) (2006). **Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas**. Editorial Academia. La Habana.
6. Nova, Armando (2010). "Agricultura". En: Colectivo de Autores. **Miradas a la Economía Cubana**. Editorial Caminos, La Habana, pp: 39-85
7. Oficina Nacional de Estadísticas (2011). **Anuario Estadístico de Cuba 2010**
8. Pérez Correa, Edelmira y José M. Sumpsi (coordinadores) (2002). Políticas, instrumentos y experiencias de desarrollo rural en América Latina y Europa. Editorial Ministerio de Pesca y Alimentación. Madrid.
9. Programa Inter Asociativo Cuba. Video **Viaje de Estudio de la Delegación Cubana en Francia y España**. Octubre 2005
10. Schejtman, Alexander y Julio Berdegué (2004). "Desarrollo territorial rural. Capítulo 2".
11. Valdés Paz, Juan (2011). **La cuestión agraria en Cuba: logros y desafíos**. Ponencia presentada para el 8vo. Congreso Asociación Mexicana de Estudios Rurales (AMER), Campesinos y Procesos Rurales: Diversidad, Disputas y Alternativas, Puebla, México, mayo 2011.

12. Vidal Alejandro, Pavel y Omar E. Pérez (comp.) (2012). **Miradas a la economía cubana. El proceso de actualización.** Editorial Caminos, La Habana.