

PROPUESTA DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTO EN EL MUNICIPIO PERO BETANCOURT

Msc Magaly Reyes Roldán¹, Técnico Marcos Miguel Gutiérrez García²

*1. Universidad de Matanzas – FUM Universitaria Jesús Manuel Herrera Rodríguez,
Calle 29 #1808 e/ 18 y 20, Matanzas. magaly.reyes@umcc.cu*

2. Universidad de Matanzas – OPP Pedro Betancourt, e/ 23 y 25 Matanzas, Cuba

Resumen

El presente trabajo titulado “Propuesta del programa de producción de alimento en el municipio Pero Betancourt.”, tiene como objetivo proponer acciones encaminadas a contribuir a la formulación del Programa agroalimentario municipal dando respuestas a las necesidades alimentaria de la población.

Se empleó como concepción metodológica general la gestión del conocimiento y métodos generales de análisis y síntesis, deducción e inducción, utilizándose técnicas como: entrevistas, selección de expertos, tormenta de ideas, diagrama Causa- Efecto, trabajo en grupo, además de los Métodos de observación y análisis de la información. Permitiendo arribar a las siguientes conclusiones: Diagnosticar las potencialidades agroalimentarias del municipio a partir de la planeación estratégica, priorizando la línea estratégica de producción de alimento respondiendo a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, logrando la integración de todos los actores municipales.

Palabras claves: Planeación Estratégica, líneas estratégicas, programa agroalimentario

Introducción

En las últimas décadas comenzaron a gestarse nuevas propuestas en el ámbito del desarrollo rural sustentable y el desarrollo territorial, paradigmas que emergen como consecuencia de las transformaciones que experimenta el contexto rural y agropecuario latinoamericano, y debido también a la inviabilidad de las estrategias de desarrollo implementadas, por diversas causas (tanto políticas como tecnológicas): auge de las estrategias neoliberales, crisis del paradigma centrado en la agricultura convencional, revitalización de saberes y prácticas propios de la agricultura campesina, crisis ambiental e insuficiencia agroalimentaria; estos procesos impactan en las formas tradicionales de concebir la agricultura y su papel en la sociedad actual (Subset y González, 2011).

El análisis de Espina (2006) puntualiza que la perspectiva del desarrollo asume la idea del territorio como factor estratégico y, para el caso cubano, se integra a la concepción de desarrollo del país, donde el Estado conserva su capacidad redistributiva y de control sobre la economía, lo que le permite atenuar desventajas, atender situaciones extremas y estimular opciones innovadoras.

La perspectiva del desarrollo territorial local en Cuba permite comprender la importancia del municipio como nivel básico para la toma de decisiones, visualiza la necesidad de articular actores y acciones desde una perspectiva descentralizada y diversa, al tiempo que reconoce la heterogeneidad a este nivel. También indica la importancia y la contribución que generan al territorio las entidades productivas de mayor aporte económico; además, propicia el reconocimiento del papel del Gobierno como actor clave en la gestión del desarrollo, en la generación de estrategias e innovaciones que disminuyan la carga del Estado en la solución de los problemas. Por otra parte, permite valorar el papel del sector agrícola como dinamizador de las economías locales y la influencia de la articulación de la estructura agraria a otros sectores y al gobierno local, en la garantía y la seguridad alimentaria del municipio.

Avance Agroalimentario Matriz del Desarrollo local

A partir de las necesidades de los cambios actuales y la respuesta a los lineamientos (01), (05),(37) de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución el municipio de Pedro Betancourt unidos a otras organizaciones se traza metas para la insertación de un grupo acciones dirigidas fomentar las bases para incrementar la producción agroalimentaria para obtener logros en el territorio(181, 182, 183, 184, 185, 186,187,188,189)

Desde hace algunos años, el país ha orientado la implementación de programas de desarrollo agroalimentario a través del análisis de las líneas estratégica de cada municipio atendiendo a la disponibilidad de los propios recursos con la aplicación de la ciencia y la técnica e innovación (134), haciendo referencia a la autogestión personificada del órgano central con la permanencia de las fuerzas laboral en los diferentes sectores para propiciar el desarrollo local y sostenible en el territorio.

El municipio como espacio estratégico del desarrollo agroalimentario

Según, Guzón (2006) refiere que en el municipio comienza el espacio local, de lo cotidiano, de las relaciones interpersonales, de la diversidad, donde se produce y reproduce la vida y se alcanzan o no los niveles de satisfacción de individuos y grupos. Coincidiendo con la autora reafirmamos que en el municipio puede alcanzar resultados favorables si interactúan los actores necesarios, si se trabaja con sistematicidad, si el objetivo es el mismo aunque los criterios puedan ser homogéneos o heterogéneos.

En la actualidad, cualquier programa de desarrollo para la búsqueda de la sostenibilidad a nivel municipal ha de seguir y cumplir, en la medida de lo posible, cuestiones esenciales como las referidas por Cásares y Arca (2002):

- Utilizar de manera eficiente sus recursos, ahorrar agua y energía, y tender a la utilización de recursos renovables con un ritmo inferior al de su regeneración.
- Reducir, reutilizar y reciclar los residuos.
- Planificar y gestionar adecuadamente su suelo, al compatibilizar el desarrollo del municipio con la conservación del paisaje y garantizar una adecuada integración de los diversos usos existentes en el territorio.
- Fomentar una estructura económica diversificada que garantice mayor estabilidad socioeconómica, reduzca los desplazamientos de las personas y disminuya el transporte de bienes.
- Dotar de una cobertura amplia y equitativa a las necesidades sociales básicas de sanidad, educación y acceso a una vivienda digna y a un trabajo remunerado.
- Garantizar a todos los pobladores el acceso a la información e implantar sistemas para promover su participación en la toma de decisiones.

Por otra parte, Hernández (2004) planteó que para la implementación del desarrollo económico local es necesaria la utilización de las capacidades internas y la promoción del desarrollo endógeno, a partir del uso de las potencialidades de las instituciones locales, los recursos físicos del contexto y el capital humano disponible, sin la visión de que la comprensión de los problemas y la elaboración de las estrategias deben provenir de entidades externas a las localidades.

Según Cruz (2006) considera que es necesario orientarse hacia desarrollo agrario, en el marco de análisis participativos con actores locales, que permita identificar las potencialidades locales con un diagnóstico productivo del territorio y evaluar el efecto de las acciones en la solución de los problemas del municipio y, al mismo tiempo, las redes de conocimientos e interrelaciones que se generen permitan rediseñar la estrategia para la producción y comercialización de alimentos con el aprovechamiento óptimo de los suelos y la diversificación de productos. Coincidiendo con el autor es importante diagnosticar las potencialidades del territorio, para incidir sobre el alcance a considerarse en la producción agroalimentaria.

Pomares (2007), plantea declara que: “el desarrollo local en Cuba está necesitando de una mayor correspondencia entre la capacidad científica y técnica de que se dispone y los resultados traducidos en transformaciones sociales o económicas”.

En este sentido se considera que la gestión del conocimiento influye directamente en los resultados que se obtengan en el desarrollo local ya que debe existir correspondencia entre la capacidad científica y técnica para interactuar sobre las transformaciones en el municipio.

La participación activa de todos los actores influyen en la ejecución de la Planeación Estratégica Municipal herramienta básica por excelencia de la Gerencia Estratégica, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitiva de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, donde se identificó la matriz DAFO priorizando las líneas estratégicas los proyectos asociados a cada línea de desarrollo, buscando su aprobación en la Asamblea Municipal del Poder Popular de Pedro Betancourt.

Entre las líneas estratégicas identificadas por el CAM de Pedro Betancourt, se encuentra la Producción de alimentos, sin embargo se carece de un Programa Agroalimentario para el desarrollo local sostenible que constituya una herramienta fundamental para la toma de decisiones del gobierno municipal.

Nuestro municipio no cuenta con una empresa Agropecuaria, lo que dificulta el avance de las producciones agroalimentaria, por lo que no está exento de carencias de un Programa de producción de alimento para accionar sobre los factores y sustentar la producción de alimento de lo cual se deriva la justificativa del problema.

Para ello se ha planteado el **problema** siguiente:

¿Cómo elaborar un Programa de producción de alimento en el municipio de Pedro Betancourt?

Para lo cual se ha definido el objetivo general siguiente:

Proponer acciones para la elaboración del Programa de producción de alimento en el municipio Pedro Betancourt, para el período 2014-2020.

Objetivos específicos:

1. Estudiar el estado de arte sobre las temáticas abordadas.
2. Diagnosticar el municipio de Pedro Betancourt enfatizando en el desarrollo Agroalimentario.
3. Evaluar las potencialidades y Debilidades que posee el municipio para el desarrollo Agroalimentario de Pedro Betancourt.
4. Proponer un plan de acción para la formulación del Programa de producción Agroalimentaria del municipio Pedro Betancourt.

Materiales y técnicas utilizados en el estudio

Para cumplimentar los objetivos propuestos y solucionar la problemática planteada se realizaron un grupo de técnicas y herramientas como: revisión de documentos, entrevistas, trabajo grupal, entrevistas, selección de expertos, tormenta de ideas, diagrama Causa-Efecto, además de los Métodos de observación y análisis de la información.

La presente investigación está estructurada en:

Introducción: Donde se expone la actualidad y relevancia del tema objeto de análisis, se enfatiza aspectos generales y criterios de algunos autores sobre el desarrollo local y la producción agroalimentaria municipal. Se incluyen además el problema científico, así como los objetivos de la investigación (general y específicos).

Capítulo I: Se caracteriza al municipio objeto de estudio, se desarrolla el análisis económico - financiero con base en el cálculo y análisis de los ratios fundamentales. Se identifican la matriz DAFO. Así como otras técnicas que fundamentan el estudio y su relación con los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”.

Capítulo II: Se argumenta las acciones para desarrollar el Programa Agroalimentario a través de una secuencia lógica distribuidas por etapas, fases

Conclusiones: Se exponen los principales resultados alcanzados en la investigación que dan respuesta a los objetivos definidos en el trabajo.

Recomendaciones: Se plasman las líneas fundamentales de acción para la elaboración de un programa de producción de alimento.

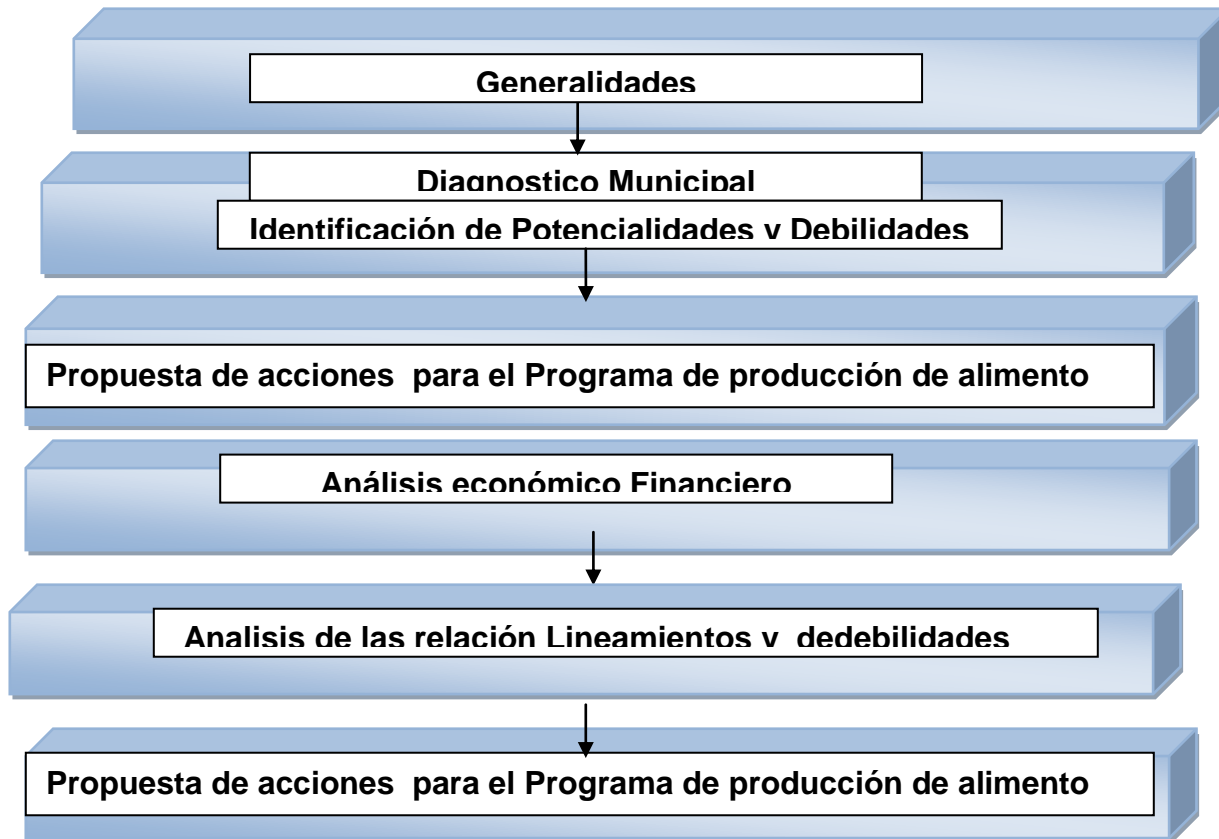
Capítulo I: Diagnóstico Municipal municipio Pedro Betancourt.

Para el desarrollo de este capítulo se ha seguido una lógica a través de un hilo conductor el cual se representa gráficamente en la **figura 1** que se muestra a continuación: **Figura 1:** Fases que integran el diagnóstico municipal

1. Generalidades

Con el triunfo de la Revolución Cubana, se facilitó la producción estatal en empresas socialistas y se pretendió dar un impulso a la producción de alimentos por la vía de las transformaciones agropecuarias, entre otros cambios sustanciales que mejoraron aceleradamente las condiciones de vida y de trabajo en el país. Ello viabilizó un desarrollo que tuvo como limitaciones no darles suficiente valor a las variables de tipo sociocultural que intervienen en los procesos productivos (Su set, 2004), por lo que se supuso que

impulsar el crecimiento y la distribución de los recursos obtenidos sería casi natural, al no considerar la importancia de la participación real de los trabajadores y pobladores en la toma de decisiones con respecto al territorio y a las proyecciones vinculadas con los procesos productivos.



Fuente: elaboración propia

El objetivo último era y es lograr ámbitos territoriales en los cuales los ciudadanos pudieran realizar plenamente todas sus potencialidades personales y colectivas. Al respecto, y a diferencia de la generalidad de los países latinoamericanos, Cuba comenzó a defender la territorialidad en la gestión del desarrollo desde los inicios del proyecto político popular e incluso propuesto por la Revolución.

En relación con lo anterior, pueden identificarse cuatro programas que desempeñaron un papel determinante en la conformación del interés por el espacio territorial-local: la transformación de la producción agropecuaria; la industrialización; la distribución territorial de los servicios sociales y la constitución de los Órganos del Poder Popular, en los límites de una nueva división política administrativa, lo cual significó la intención de la descentralización del aparato estatal en todas sus instancias y la concentración de la mayoría absoluta de las actividades económicas y sociales bajo la administración de las instancias inferiores del aparato estatal, o sea, las instancias municipales (Castro, 1974).

Un aspecto relacionado con lo que se explica, y que se visualiza como alternativa y mecanismo viable de solución a la problemática que experimenta la producción agropecuaria con su consecuente impacto en la dinamización de la economía y la reducción de importaciones, lo constituye la propuesta de transformaciones que se recogen en los Lineamientos de la Política Económica y Social enmarcados en el VI Congreso del PCC (PCC, 2011).

La creación de los consejos populares, la reorganización de la agricultura (aún como proceso en marcha), la apertura de los mercados agrarios locales, la incorporación de ciertas actividades de servicio y artesanales, el fomento de industrias locales de pequeña escala, la implantación progresiva de un sistema tributario, la introducción de tecnologías alternativas para la reducción del gasto energético y material, la gestión ambiental y el fortalecimiento de la administración municipal, entre otras, son líneas estratégicas de desarrollo que en la actualidad encuentran las mejores condiciones para su materialización en los territorios ya estructurados.

Según, Espina (2006) refiere que la crisis y la reforma hicieron emerger con gran fuerza la relevancia del escenario territorial-local, como espacio de heterogenización social, expresión de desventajas y desigualdades, y toma de decisiones estratégicas. Al respecto, los componentes sustantivos los constituyen la descentralización administrativa y la participación.

De lo anterior se infiere que la presencia de la territorialidad en la reforma cubana se presenta como la posibilidad de un desarrollo, con un diseño centrado en la equidad como derecho de la ciudadanía y eje articulador de la política social. Este diseño enfatiza en la descentralización administrativa y la participación real mediante proyectos territoriales y locales de transformación, así como en la diversificación de los agentes económicos y la economía mixta y cooperativa; pero se mantiene el predominio de la propiedad estatal y el reforzamiento de los programas sociales sobre la base de los servicios públicos lo Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones:

Acle Tomasini, Alfredo. La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos., lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Manso, Francisco: La planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

Menguzzato y Renal: La planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

Mintzberg y Waters: La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar

objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

G. A. Steiner 1991 Planificación de Alta Dirección: [Planificación estratégica](#) es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por [una empresa](#).

La Planificación Estratégica comenzó a divulgarse y extenderse en el mundo a partir de los años 70 del pasado siglo. Es portadora de mecanismos e instrumentos para analizar el entorno y adaptarse al mismo. De esto se desprende, que no se trata solo de promover una Planificación Estratégica potente y anticipadora en la empresa, sino que solo es alcanzable cuando se parte de una planificación meticulosa y preventiva de los recursos humanos que conforman la misma.

Si bien es cierto que en cada empresa o unidad organizativa, esto produce un impacto sensible, este factor se multiplica en proporciones ascendentes, pues solo una preparación, entrenamiento y satisfacción de un trabajador nos garantiza la satisfacción y posterior fidelización del cliente, de ahí que la Planificación Estratégica constituya un modelo de cambio en las organizaciones. Sobre esta base se elabora con la participación de todos los implicados un estado deseado superior que refleje las aspiraciones colectivas para un período determinado y una vez definido este, se traza un programa de accionar estratégico que permita cumplimentarlo.

En resumen la planificación estratégica es un proceso a través del cual de forma consensual, los integrantes de una organización proyectan lo que se debe hacer, para garantizar los éxitos venideros, de esa manera, se predetermina propósitos futuros a largo y mediano alcance.

Principios de la planificación

La planificación es una herramienta útil en muchos campos de la vida, ya que de esta manera se supera la improvisación. Organizarse para lograr con los recursos que se tienen los objetivos deseados permite lograr mejores resultados, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo (Padrón, 1999).

Cuando se planifica, se intenta contestar estas preguntas:

- ¿Por qué y para qué se quiere llevar adelante una idea?
- ¿Qué cambios se desea lograr? ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Cómo se van a realizar las actividades?
- ¿Cuándo se van a llevar a cabo? El tiempo.
- ¿Dónde se van a realizar? El lugar.
- ¿Quiénes lo van a poner en práctica? Los responsables.
- ¿Con qué se va a hacer? Los recursos materiales financieros.

Se requiere de objetividad a la hora de dar las respuestas, tener muy claro lo que se quiere, lo que se puede; es por eso que se debe conocer y tener bien presente los principios de la Planificación, para guiar correctamente la conducta a observarse en la acción a acometer.

Los principios en el proceso administrativo son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que lo forman. Un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción (Mercado, 1995).

Los principios de la planificación son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Siendo los siguientes: (www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2-6.htm)

1. Factibilidad

Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

2. Objetividad y cuantificación

Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planificación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)

3. Flexibilidad

Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

4. Unidad

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

5. Cambio de estrategias

Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

Dirección Estratégica

*Dirección Estratégica*¹: Echevarría (2005) la define “como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa. Es necesario recordar que la estrategia tiene que ir de la mano de la innovación y la creación del valor añadido”.

¹ Echevarría, Carlos, Decisiones Claves Dirección Estratégica, consultado en www.caech.com.ar/notas04.htm fecha de consulta 11 de noviembre 2006

Menguzzato y Renal²: La *dirección estratégica* puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.

Bartoli, A y P. Hermes: La *dirección estratégica* es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones pero integrando las opciones de preparación y asignación de recursos.

Schendel & Hoffer: La *dirección estratégica* se desarrolla alrededor de un proceso complejo y articulado en dos fases básicas e interrelacionadas, que son la formulación por una parte y la implementación y control por otra.

1.1 El municipio como espacio estratégico actual en la sostenibilidad del desarrollo territorial y agropecuario

En el caso cubano, el municipio conforma la estructura de decisión más importante a nivel territorial, dado que a este nivel el Estado se organiza en un conjunto de entidades públicas de base. En este se concentran los poderes económicos y políticos, los centros de generación y distribución de información y los elementos de identidad sociocultural de cada zona. En este sentido, Guzón (2006) refiere que en el municipio comienza el espacio local, de lo cotidiano, de las relaciones interpersonales, de la diversidad, donde se produce y reproduce la vida y se alcanzan o no los niveles de satisfacción de individuos y grupos. Por tal razón, la sostenibilidad del municipio como espacio físico y de interacciones sociales básicas depende de la satisfacción de las necesidades elementales de sus habitantes, sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras.

En la actualidad, cualquier programa de desarrollo para la búsqueda de la sostenibilidad a nivel municipal ha de seguir y cumplir, en la medida de lo posible, cuestiones esenciales como las referidas por Cásares y Arca (2002):

- Utilizar de manera eficiente sus recursos, ahorrar agua y energía, y tender a la utilización de recursos renovables con un ritmo inferior al de su regeneración.
- Reducir, reutilizar y reciclar los residuos.
- Planificar y gestionar adecuadamente su suelo, al compatibilizar el desarrollo del municipio con la conservación del paisaje y garantizar una adecuada integración de los diversos usos existentes en el territorio.
- Fomentar una estructura económica diversificada que garantice mayor estabilidad socioeconómica, reduzca los desplazamientos de las personas y disminuya el transporte de bienes.

²Serguei Alejandro Martín Planeación Estratégica, consultado en <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml> fecha de consulta 11 de noviembre.

- Dotar de una cobertura amplia y equitativa a las necesidades sociales básicas de sanidad, educación y acceso a una vivienda digna y a un trabajo remunerado.

- Garantizar a todos los pobladores el acceso a la información e implantar sistemas para promover su participación en la toma de decisiones.

Por otra parte, Hernández (2004) planteó que para la implementación del desarrollo económico local es necesaria la utilización de las capacidades internas y la promoción del desarrollo endógeno, a partir del uso de las potencialidades de las instituciones locales, los recursos físicos del contexto y el capital humano disponible, sin la visión de que la comprensión de los problemas y la elaboración de las estrategias deben provenir de entidades externas a las localidades.

A partir de lo anterior, el municipio se perfila con potencialidades de capacidad de planificación y de promoción de iniciativas dirigidas al desarrollo socioeconómico, con impactos positivos en la mejora de la cotidianidad de sus pobladores y trabajadores; también constituye una reserva ilimitada en la solución de sus problemas por la vía de la autogestión.

1.2 Los nuevos roles del municipio en Cuba

A partir de la reestructuración económica iniciada desde 1993 y con la creación de las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC), amparado en el Decreto-Ley No. 142 del 20 de septiembre de 1993, el Acuerdo No. 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y la Resolución No. 354/93 del Ministerio de la Agricultura (Reglamento General de las UBPC), se contribuyó a la ampliación de la producción local de alimentos por la vía de la parcela y la finca. En esta etapa se propuso la idea de la agricultura urbana, con la finalidad de garantizar alimentos frescos básicamente hortalizas y condimentos para la población local, mejorar la calidad de la alimentación sin importar insumos, y estimular el consumo nacional. Dicha propuesta también incluyó la producción de arroz popular y frutas, con los productores carceleros. Este proceso fue acompañado por un gradual cambio de paradigma, con la presencia de la agricultura orgánica, la agroecológica, la convencional y la mixta, donde se privilegió la combinación en los sistemas productivos.

Posteriormente se introdujo el concepto de agricultura suburbana, el cual constituye una visión territorial, municipalizada, de abastecimiento de diversos productos agropecuarios de producción local (Cruz y Sánchez, 2001); esta permite sustituir importaciones y se emplean básicamente insumos nacionales y preferentemente locales bajo el paradigma orgánico, agro ecológico o mixto en la explotación de la ganadería o la agricultura, o la combinación de ambas, como vía de garantía de insumos.

Al proceso anterior le siguió la municipalización de la agricultura, que se concibió a partir de la creación de las delegaciones municipales de la agricultura y la entrega de tierras. Esta última fue amparada por el Decreto-Ley No. 259, el cual autoriza la entrega de tierras estatales ociosas, en concepto de usufructo, a personas naturales o jurídicas, para ser utilizadas en forma racional y sostenible, de conformidad con la aptitud de uso del suelo para la producción agropecuaria y el proceso de planificación de las necesidades locales,

provinciales y nacionales; asimismo, se basa en la combinación de nuevas formas de planificación con las existentes y en la inclusión del balance local de los alimentos producidos (para el consumo a nivel territorial) y el balance provincial o nacional (para la distribución y el consumo a otras localidades de la provincia o del país, como ocurre con la producción de papa y arroz), por lo que la relación municipio-provincia-país, en cuanto a una lógica agroproductiva y de desarrollo rural, debe permitir también adecuar las necesidades de las demandas locales a las condiciones del país.

En este escenario, el municipio asume un nuevo papel en el reparto de tierras, la planificación de las producciones agropecuarias locales, el control y supervisión de los mercados locales y la descentralización de la política de precios a este nivel. Los gobiernos municipal y provincial fijan las tarifas de acuerdo con las condiciones del mercado, por lo que hacen más flexible el sistema. Por otra parte, hay una diversificación de los productores, con predominio de las formas cooperativas y privadas, y la presencia de un mayor número de carceleros; además se amplía el movimiento de agricultura urbana y suburbana, y existe una incipiente industrialización de la producción local, la cual se valoriza en circunstancias en que hay excedentes significativos.

La comercialización se realiza de manera diversificada, con el control estatal sobre la producción y la transformación del papel de la empresa estatal agropecuaria en empresas de servicios técnicos. En este proceso están aún pendientes la creación de mercados territoriales de insumos para la agricultura y la flexibilidad en el empleo de fuerza de trabajo contratada en la producción campesina y cooperativa. Además se introduce el impuesto al ingreso monetario.

Se está gestando un nuevo modelo de producción-comercialización y consumo de productos agrícolas, con la participación de los gobiernos provinciales y municipales; y también una intencionalidad de adaptar la agricultura cubana a las condiciones existentes en los diferentes territorios del país, sustituir importaciones, propiciar el autoabastecimiento y la seguridad agroalimentaria a nivel territorial y la búsqueda de nuevas formas de realización de la producción con mayor compromiso social y participación del mercado, o sea, una combinación de mercado y compromiso social de los productores de proveer alimentos a instituciones educacionales y de salud, al sistema de bienestar social, entre otros.

No obstante, continúa la centralidad del Estado cubano y se aprecia la combinación centralización-descentralización, en coexistencia y en permanente tensión; también está presente el desarrollo territorial dentro de una concepción y un contexto nacional e internacional íntimamente relacionados. Afloran diversas contradicciones a partir de que se identifica un período de despliegue del modelo y su ajuste. Se aprecian sobreproducciones en determinados productos y territorios que no pueden ser aprovechadas, como sucede con las frutas. El sistema de acopio y transportación está en plena experimentación y se producen colapsos frecuentes por falta de transporte; al respecto, no está resuelto el mercado de insumos. Asimismo, los sistemas de estimulación y las tarifas de precios vigentes deben ser reestructurados.

Existe un escaso desarrollo de la agroindustria en el espacio municipal, se hace referencia a la Minindustria y la microindustria de transformación como aspectos que deben ser potenciados en la nueva construcción de desarrollo rural articulado a nivel territorial.

Por otra parte, no está claramente definido el modelo tecnológico, aunque en la actualidad prevalece el mixto. De ahí que el modelo, la experimentación, la innovación y la formación de profesionales en la agricultura, y en los territorios con predominio de producción agropecuaria, deban dirigirse a potenciar la pequeña producción y las cooperativas; o sea, se debe ajustar el estilo de formación profesional hacia el trabajo en el ámbito de las fincas campesinas con sistemas productivos integrales basados en lógicas agro ecológicas y de utilización de bajos insumos, y al desarrollo autogestionado de los municipios, para encontrar la justa adecuación a las condiciones cubanas.

2.Diagnóstico Municipal.

El trabajo se realizó en el municipio de Pedro Betancourt, perteneciente a la provincia de Matanzas. Donde la Filial Universitaria Municipal (FUM) ha jugado un papel decisivo como agentes transmisores y emisores de informaciones para lograr transformaciones en el entorno productivo y de servicio territorial, integrando todos los actores municipales en la búsquedas de alternativas para lograr impulsar el incremento y la comercialización de las producciones agroalimentarias del municipio a mediano y largo plazo, convergiendo espacios en diferentes dimensiones en la que se consideró de gran importancia el asesoramiento hacia diferentes perfiles que permitió un impacto en la gestión del conocimiento de los directivos de las diferentes organizaciones. Ver figuras 2 y 3 que se muestran a continuación.

Figura 2. Gestión e integración de la educación superior en el territorio

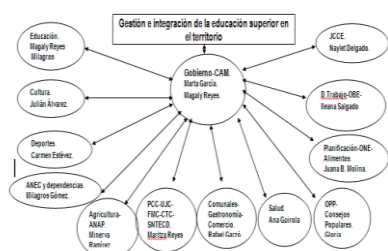
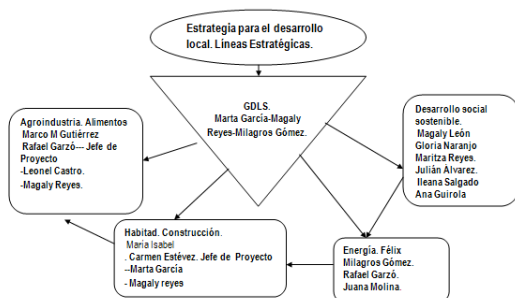


Figura 3. Gestión integración de la educación superior en el territorio



2.1 Caracterización del Municipio

El municipio de Pedro Betancourt se encuentra ubicado en la región centro-sur de la provincia y colinda con los municipios de Limonar, Unión de Reyes, Cienaga de zapata, Jagüey y Jovellanos en la parte centro sur de la provincia de Matanzas, cuenta con una extensión 378 Km². Por su posición geográfica no lo cruzan las principales vías de acceso a los centros económicos de la provincia y el país; sino que se comunica por carretera ferrocarril a través del circuito sur de poca vialidad y por vías secundarias hacia municipios de mayor desarrollo como Unión, Jagüey y Jovellanos. Su población residente es de 31555.0 habitantes, de ellos 15496 son hembras y 16059.0 son varones, representando un total de 25355 habitantes en la zona urbana, siendo la población rural de 6200, de ellos 3.9% son varones y 4.4% son hembras, ubicadas fundamentalmente en los núcleos poblacionales urbanos en 5 consejos populares y 19 organismos que responden al desarrollo del territorio. Destacándose la población urbana y rural de 60 años en 6610 habitantes, quedando reflejado un porcentaje de personas de más de 60 años respecto a la población de 0- 14 años en 4786, 15.2%, entre 15-59 en 20159 habitantes 63.9% y 60 y más 6610 siendo el 20.9%.. Ver Figura 4 y 5 Mapa de la provincia especificando el municipio



Figura 4 Mapa de la provincia especificando el municipio

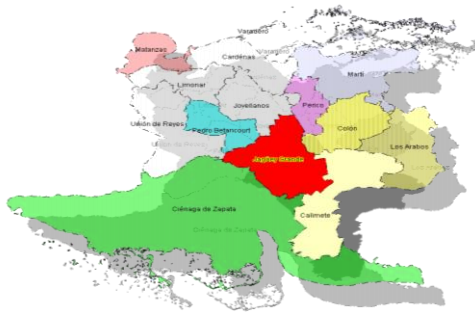


Figura 5 Mapa de la provincia especificando el municipio

El clima es de 24,6°C con valores promedios mínimo de 10.6°C y máximos de 30.6°C. Existe un alto nivel cultural en la población, sin embargo esto varía con el lugar de asentamiento de la población siendo mucho más alto en zonas urbanas que en las rurales. La principal fuente de ingreso proviene de la agricultura y sus principales reglones (caña de azúcar, el tabaco, y la producción de cultivos varios) muy vulnerable a las agresiones del clima (ciclones, sequía).

El municipio en forma descriptiva se pueden identificar a través de un aproximado las tierras ocupadas por entidades estatales con un 60 %, y un 40% de otras modalidades. La superficie agrícola en el territorio es de 92% y se cultiva fundamentalmente la caña, tabaco, arroz y otras producciones diversificadas (cultivos varios).

Destacándose los principales sectores económicos que integran el territorio, la empresa Tabacalera, Minaz, Educación, la Salud y la Empresa Comercio y Gastronomía.

La Delegación de la agricultura es la base económica del municipio, en ella se inserta la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas que abarca un área de 214.72 hectáreas de tierra, de las cuales 4.03 son de instalaciones, 134.2 se destinan al cultivo del tabaco, 6.71 son de semillero, en 16.10 se fomentan recursos forestales y el resto se destinan a cultivos varios.- El área dedicada al cultivos varios ha sido concedida en carácter de usufructo, entregada por la Resolución 357 del MINAGRI, pues pertenecen al balance de áreas de AZCUBA y de otras entidades del MINAGRI, predominan los suelos ferralíticos rojos, ferralíticos amarillos y en menor medida suelos negros y bajos, el relieve es llano.

Los suelos en el territorio son rojizos, arcillosos, muy profundos, derivado de las rocas calizas cavernosas, las tierras de la localidad son fértiles para el cultivo de la caña de azúcar, también se ha incursiona con rigurosidad la siembra y cosecha del tabaco y otros cultivos varios que se destinan a la alimentación de la población. El relieve del territorio es completamente llano con insignificantes ondulaciones.

Actualmente el municipio muestra tendencias estructurales que traen consigo análisis y mediciones más certeras que incida sobre el territorio para alcanzar resultados favorables, planificados en el período trazado ya que la casualidad de hoy refleja que solo cuenta con dos empresas, Una es la Empresa de acopio y Beneficio Tabaco Matanzas y la Empresa de Comercio y Gastronomía la cual en las nuevas estructura esta última pasará a formar parte de una Unidad Empresarial de Base (UEB) en el Grupo Empresarial Provincial y la otra actualmente de subordinación Nacional, resaltando además que dentro del municipio contamos con la Empresa Genética Avícola y Pie de Cría y cuatro UEB que pertenecen a la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas, aclarando que contamos con una Empresa Agropecuaria en el territorio que respalde las acciones que se ejecuten dentro del entorno para el incremento de los resultados agrícolas, solo contamos con una Delegación de la Agricultura con un encargo estatal, la antigua Empresa Cuba Libre hoy fue estructurada y convertida en una (UEB) del Grupo Empresarial AZCUBA, solamente contamos con catorce formas productivas rectoriadas por esa UEB dedicadas al cultivo de la caña y a cultivos varios. A continuación se identificaran estas unidades:

Contamos con CPA (cuatro):

CPA Héroes del Moncada, Revolución de Octubre, 17 de Mayo y Manuel Ascunce

CCS Fortalecidas (seis)

Juan de Mata reyes, José Díaz, Gustavo Gonzáles, Leovigildo Sierra, Victoria de Girón, Giraldo Díaz (Tabacalera)

UBPC (cuatro)

Flora, CIEGO, Pineda y Pedroso

Además de un Banco Semilla y una Granja Urbana dentro de la Empresa del tabaco.

El municipio trabaja sobre la obtención de resultados favorables en las cinco áreas de resultados claves (ARC), la primera y la considerada una de las más importante por necesidad de incrementar la producción alimentaria y mejorar la calidad de vida de los habitantes del territorio es la Seguridad Alimentaria, la segunda El desarrollo sostenibles, tiene en cuenta la sustitución de importaciones ,el progreso de la energía , considerando la incorporación de proyectos de iniciativa local en función de lograr que el municipio sea autosustentable, la tercera la Eficiencia económica el pedido hoy y compromisos de nuestros organismos del trabajo conciente y planificado para llevar adelante resultados satisfactorios, el cuarto la calidad de vida, que en todo momento de la sociedad se trabaja para lograr el éxito en la calidad de vida de todos los habitantes de territorio y la última , que no por se la última tiene menor incidencia en la población.

De un total de 31993 habitantes en el municipio, se pueden identificar que se cuenta con una fuerza laboral donde participan menores en edad laboral 6262 y 6867 que corresponden a mayores de edad laborando. En la escuela de oficio existe 16 menores que laboran y trabajadores que sobrepasan la edad laboral 39.

En cuanto a la población económicamente activa por concepto de usufructuario no estatales contamos con una fuerza laboral de 300 habitantes, incorporados a este por concepto de cooperativas existe 2447 habitantes y entre usufructuarios, coordeleros, en la agricultura urbana por concepto de propietaria existe un total e 4829 habitantes además de trabajadores por cuenta propia 1441 representando un total de 8717 habitantes incorporado como población activa no estatal.

La población no económicamente activa tenemos que la actualidad refleja la existencia de 2028 estudiantes en las escuelas primarias, 1081 en la Secundaria Básica, en el Instituto Pre universitaria cuenta con 343 estudiantes, en el Politécnico 211, en la escuela Especial 76 considerando además una facultad de adultos mayores de 190 representando un total de 3929 habitantes

No dejando de resaltar utilización de las nuevas formas de contratación a través la ley 304 con sus artículos y instrucciones que fijan la posibilidad contratar más fuerza de trabajo.

Cuba a tenido que enfrentar grandes cambios en su proceso de transformación, siendo el desarrollo local uno de los caminos que ha venido progresando en el de cursar del tiempo, jugando un importante la formulación del Programa agroalimentario municipal.

El Consejo de Administración Municipal (CAM) crea sus bases a partir de la integración vertical y horizontal con todos los actores del municipio, con la ejecución de la planeación estratégica como herramienta básica para actuar sobre los elementos priorizados , a través del diagnostico de los Consejos Populares y organismos para identificar y analizar las líneas estratégica de desarrollo atendiendo a la disponibilidad de los propios recursos con la aplicación de la ciencia y la técnica e innovación(134), haciendo referencia a la autogestión personificada del órgano central con la permanencia de las fuerzas laboral en los diferentes sectores para propiciar el desarrollo local y agroalimentario del municipio.

El desarrollo económico del municipio Pedro Betancourt depende en gran medida de la agricultura cañera agrupada en Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC), Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y una Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS) de la UEB AZCUBA, la Delegación de la Agricultura , la Empresa Comercio y Gastronomía y la Empresa de abastecimiento de Tabaco, hoy el reto consiste

en fortalecer a el municipio a partir de establecer líneas de trabajo conjunta para desarrollar acciones con todas las entidades productivas, de servicio, consejos populares y la comunidad para lograr mejorar la calidad de vida de la población a través de acciones dirigidas a fortalecer las líneas estratégicas de la producción agroalimentaria.

2.2 Resultados de la Matriz DAFO

Las oportunidades y amenazas

Oportunidades:

1. Programas de la Revolución
2. Formar parte de este proceso revolucionario.
3. Interés de ONG e invertir en el territorio (beneficios sociales y económicos).
4. Apoyo del mundo al proceso revolucionario cubano (Latinoamérica)
5. Interés gubernamental por potenciar el incremento del desarrollo local.
6. Apertura económica del país al establecimiento de convenios de trabajo en otras naciones.
7. Existencia de mercados donde ubicar producciones del territorio.
8. Auge del enfoque del desarrollo con base comunitaria
9. Importancia que está adquiriendo en el país los recursos humanos y sociales.

Amenazas

1. Bloqueo imperialista (recrudescimiento)
2. Factores climatológicos adversos.
3. Crisis energética mundial
4. Circulación de la doble moneda.
5. Centralización de la divisa.
6. Insuficiente uso de financiamiento para el desarrollo
7. Falta de eficiencia en empresas empresa de producción y servicio.

Las fortalezas y debilidades

Fortalezas en orden de importancia (seis más importantes).

1. Grandes extensiones de tierra ferralíticas rojas
2. Abundantes aguas subterráneas
3. Contar con una empresa tabacalera. Producción de Tabaco
4. Producción de materiales de construcción
5. Tradiciones africanas reconocidas a nivel nacional
6. Existencia de cantera
7. Alto nivel educacional (red educacional, FILIAL universitarias, emisora, radio base)
8. Unidad de los factores del municipio
9. Existencia de infraestructura eléctrica y telefónica.
10. Desarrollo de proyectos.
11. Alto nivel adquisitivo de una parte de la población.
12. Seguridad eléctrica

Debilidades

1. Bajo rendimientos en las producciones agrícolas, entidades agropecuarias ineficientes, el insuficiente uso de los suelos producen poco autoabastecimiento alimentario y alto costo de productos del agro.
2. Bajo niveles de riego, tanto en la producción cañera como en la de cultivos varios.
3. Insuficiencia en el sistema de producción de semilla (tabaco)
4. Falta de liderazgo en los niveles intermedios de dirección.

5. Mal estado constructivo de las instalaciones deportivas
6. Déficit en la prestación de servicios municipal
7. Desarrollo tecnológico limitado (informatización)
8. Los gastos exceden los ingresos en unidades presupuestadas
9. Insuficiente estado técnico de la maquinaria y transporte
10. Un sector poblacional con bajos ingresos
11. Elevada indisciplina social
12. Falta de sentido de pertenencia y comunicación.
13. Falta de Proyectos de desarrollo local en los organismos

Líneas estratégicas del municipio

1. Producción de alimentos
2. Producción de materiales alternativos de la construcción
3. Desarrollo social y del hábitat (potenciando los proyectos de iniciativa local),
4. Uso del Agua y Energía

Potencialidades identificadas

1. Grandes extensiones de tierra ferralíticas rojas
2. Abundantes aguas subterráneas
3. Alto nivel educacional y gestión del conocimiento a nivel territorial (red educacional, FILIAL universitarias, radio base)
4. Contar con una empresa tabacalera. Producción de Tabaco
5. Producción de materiales de construcción
6. Tradiciones africanas reconocidas a nivel nacional
7. Existencia de cantera

A partir de las potencialidades se han identificado las siguientes ideas de proyectos:

- Proyecto ABC, proyecto Minindustria, Gestión Turística Territorial (Incluye Proyecto arboleda , afro cubano, cinológico, museo de Ligas de Pedro Betancourt, bambú), Proyecto Humo Negro y Proyecto Biogás

Misión: Gestionar con responsabilidad y dignidad el desarrollo sostenible del territorio de Pedro Betancourt con la participación popular y gubernamental a partir de los recursos locales.

Visión: El municipio mantiene un estatus en el desarrollo de la alimentación y autoabastecimiento teniendo en cuenta el desarrollo económico y social sostenible, la preparación en la defensa del territorio y país. Incrementando la cultura organizacional, disciplina social, participativa, creativa y culta, identificando los valores deseados.

3. Comportamiento de algunos indicadores al cierre de Junio 30 del 2013- 2014

Se analiza el comportamiento de los indicadores en el período junio 30 del 2013-2014, que se muestra en la siguiente tabla 1.1

Tabla 1.1 Comportamiento de algunos indicadores al cierre de Junio 30 del 2013- 2014

Secciones	2013	2014	Diferencia
Impuesto sobre ventas y Circ.	1699.4	2470.0	770.6
Impuesto sobre los serví. públicos	1650.4	1594.7	(55.7)
Impuesto sobre utilidades	298.1	655.0	356.9
Impuesto sobre ingresos personales	2174.4	2330.9	156.5
Impuesto sobre los recursos	2501.5	2060.0	441.5
Otros impuestos	258.3	422.4	164.1
Tasas	1.6	1.8	0.2

Ingresos no tributarios	840.3	877.9	37.6
Renta de la Propiedad	374.2	367.1	(7.1)
Ingresos de operaciones	178.7	184.3	5.6
Total	9976.9	10964.3	987.4

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar este año existe un incremento con relación al año anterior en el aporte de los impuestos esto se debe además de las políticas de país, al control y fiscalización que tiene la DMFP de conjunto con la ONAT a las entidades. Hoy estamos a un 64.2 % del cumplimiento del plan de ingresos con relación al año cuando debíamos estar a un 50%.

Con relación al superávit nos encontramos al 254.4% teniendo en cuenta lo aportado que ha sido 1682.7 MP debido al sobre cumplimiento de los ingresos y la inejecución de los gastos.

Se analizaron el comportamiento de las producciones en año anterior y fecha actual comparando resultados Plan real hasta la fecha, pudiendo se valorar un incremento detallado de los mismos, esto se debe a la mejora de los procesos de análisis ejecutado por el CAM y los resultados de los niveles de exigencia por producciones y unidades productoras en las producciones fundamentalmente de ciclos corto que favorezca la satisfacción de la calidad de vida de la población.

Tabla 1.2 y 1.3

Tabla 1. 2 Comportamiento de las producciones año anterior

Producciones	U/M (t)
Viandas	2654.,2
Hortalizas	995,4
Frutales	250,0
Grano	2858.3

Fuente: elaboración propia

Tabla 1.3 Comportamiento de las producciones, Plan Real, y % de cumplimiento

Producciones	Plan	Real	% de cumplimiento
Boniato	87,0	100,7	116
Malanga	108,7	118,0	109
Yuca	105,2	231,3	220
Plátano	66,4	84,0	127
Hortalizas	258,3	262,1	101
Granos	281,0	929,0	331
Frutas	16,6	89,4	539
totales	923.2	1814.5	196.5

Fuente.: elaboración propia

4. Relación de los lineamientos de partido con las debilidades identificadas

Una vez identificadas las debilidades se inserta la relación equitativa con los Lineamientos del Partido donde se deduce que la debilidad que más relación tiene con los lineamientos es la 3 la

cual se refiere a la inadecuada planificación de los cultivos y el capítulo de los lineamientos que más referencia se realiza es el VII, referido a la política agroindustrial.

Tabla 1.4 Relación de los lineamientos de partido con las debilidades identificadas

Capítulo	Debilidades					Suma	Peso específico	Lineamientos más frecuentes
	1	2	3	4	5			
I	1	-	-	-	-	1	0.07	4
II	-	1	-	-	-	1	0.07	61
III	-	-	1	-	-	1	0.07	103
IV	-	-	-	-	-	-	-	
V	-	-	-	-	-	-	-	
VI	-	-	-	-	-	-	-	
VII	-	2	4	3	3	12	0.73	180,181, 183,184, 185,191, 206, 207,217, 233, 239
VIII	-	-	-	-	-	-	-	
IX	-	-	-	-	-	-	-	
X	-	-	-	-	-	-	-	
XI	-	-	-	-	-	-	-	
XII	-	-	-	-	-	-	-	
Suma	1	3	5	3	3	15	-	
Peso específico	0.0 6	0.2	0.3 3	0. 2	0.2	-		

Fuente: elaboración propia

5. Propuesta de acciones para el Programa Agroalimentario en el municipio Pedro Betancourt.

Se propone un procedimiento que teniendo en cuenta los principios y conceptos expuestos en la investigación, ordena de forma jerárquica y secuencial 2 etapas que permitirán dar seguimiento a las acciones dirigidas al Programa Agroalimentario del municipio Pedro Betancourt.

El procedimiento general se puede apreciar en la **figura 4**. Para facilitar su comprensión y aplicación práctica se hace un desglose o segregación que puede ser observado en el **(Cuadro 1)**

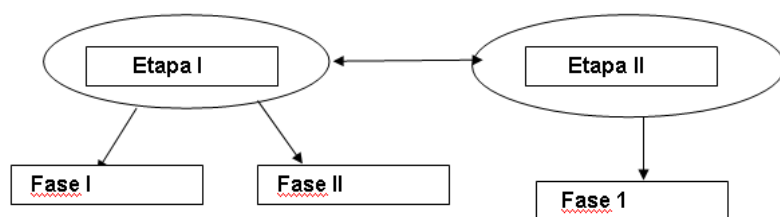


Figura 6 Propuesta de acciones para el Programa de producción de alimento.

4.1 Segregación del procedimiento propuesto

Etapa I. Preparación del estudio

Esta primera actividad se caracteriza por la creación de las bases para la selección del personal que trabajará en la investigación.

Fase I. Selección del equipo de trabajo.

Esta fase se refiere a la selección del grupo de expertos, que formará parte del equipo de trabajo, avalado por su grado de "experticidad", este aspecto ha sido considerado por un grupo de autores que han desarrollado diferentes investigaciones teniendo en cuenta otros sectores pero que sus resultados se han reconocidos a través de sus líneas de investigaciones; Oñate (1988) Artola (2002); Nogueira (2002); Negrín (2003) y Parra (2005). La evaluación del grado de conocimiento y confiabilidad de los expertos se realiza a partir de los cuestionarios de competencia de los expertos. Para la verificación de estas características se decidió crear un grupo de expertos con conocimiento de la actividad para el análisis y mejora del clima organizacional en la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas.

En esta fase se selecciona y prepara directamente a los integrantes del equipo para garantizar respuestas que apoyen el desarrollo de la investigación.

Método de Selección de los expertos

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia (Oñate Ramos, 1988), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la forma siguiente:

$$K = (Kc + Ka) / 2$$

Donde:

Kc. Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto.

Ka. Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Cuestionario de Competencia al experto:

Primera fase del cuestionario:

Relación de características	Privacidad	Visitas
Conocimiento	0.183	
Compañeridad	0.080	
Disciplina	0.054	
Creatividad	0.180	
Profesionalidad	0.113	
Capacidad de Análisis	0.120	
Experiencia	0.145	
Educación	0.056	
Actualización	0.127	
Colectividad	0.011	

Segunda fase del cuestionario:

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Entusiasmo realizado	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12
Conocimiento de los trabajos en Cuba	0.14	0.10	0.06
Conocimiento de los trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Conocimiento bibliográfico	0.09	0.07	0.05
Grado de actualización	0.18	0.14	0.10

Se obtiene el Coeficiente de competencia K del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, se propone que este coeficiente debe estar entre $0.8 < K < 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación.

Tormenta de Ideas La tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas apropiadamente. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le van surgiendo, de manera que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros

Diagrama de Causa - Efecto (Cause & Efecto Diagrama).

Un diagrama de **Causa - Efecto** es la representación de varios elementos (**causa**) de un sistema que pueden contribuir a un problema (**efecto**). Algunas veces es denominado diagrama Ishikawa o diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de intervención.

Método Kendall o de los expertos

Consiste en la recopilación de información ponderada de un grupo de expertos

De cuales serian las causas que afectan la calidad.

El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (se debe trabajar con siete expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio.

En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (w).

Se analizaran mediante los 5 pasos establecidos y la utilización de sus formulas:

1. Suma de la puntuación para cada característica

$$2. \sum_{i=1}^m A_i \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij}$$

Donde: A_{ij} : Ponderación de la característica o causas i, según el experto j.

3. Se halla el factor de concordancia

$$T = \frac{1}{K} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right)$$

Donde: K: Número de índices

T: Factor de concordancia

4. Las características o causas se seleccionan mediante el criterio que plantea que serán seleccionados los índices que cumplan la siguiente condición:

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T$$

5. Además de escoger los índices según criterios analíticos señalados anteriormente, debe cumplirse que:

$W \geq 0.5$, lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable.

6. Las fórmulas empleadas son las siguientes:

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T \quad \Delta^2 = \sum_{i=1}^m (A_i - T)^2$$

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)}$$

Donde: m: Número de expertos.

W: Coeficiente de concordancia.

Si se cumple, hay concordancia y el estudio es válido.

Si $W < 0.5$ se repite el estudio, pero esto no indica que los expertos no sean expertos, solamente que hubo dificultades en la explicación y preparación del método, de haber un número de expertos $m \geq 7$ y el estudio no ser válido, entonces se pueden eliminar los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$.

Fase2. Capacitación del equipo de trabajo

La preparación del equipo de trabajo estuvo a cargo del consultor externo, profesional de la FUM con experiencia, actualización y altos conocimiento del perfil-partiendo de la idea de darles a conocer os métodos y técnicas, donde le proporciona al equipo una panorámica de la consistencia del mismo para el apoyo de la investigación.

Se elabora un programa destinado al asesoramiento del grupo en correspondencia con los objetivos trazados, haciéndose un trabajo grupal para la recopilación de información.

Etapa II Desarrollo de la investigación

En esta etapa se plasma la propuesta de acción para el programa Agroalimentario del municipio Pedro Betancourt.

Se identifican las causas (debilidades que actúan sobre el efecto de la investigación)

Resultados de la investigación. Acciones para desarrollar el Programa agroalimentario en el municipio Pedro Betancourt

El municipio propone acciones dirigidas a un programa agroalimentario en un período 2014-2020 analizado el comportamiento de sus indicadores económicos y productivos, meta que debe proponerse para incrementar sus producciones alcanzando satisfacer oferta y demanda municipal.

2.1 Resultados de la Selección de Expertos.

Tabla 2.3. Coeficiente de competencia o de experticidad.

Coeficiente de competencia (k)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Coeficiente de conocimiento (Kc)	1	0,86	0,86	0,846	0,946	1	0,928	0,928	1	0,61
Coeficiente de argumentación (Ka)	0,92	0,84	0,88	0,88	0,68	0,96	0,96	0,86	0,92	0,78
K	0,96	0,85	0,87	0,86	0,81	0,98	0,89	0,894	0,96	0,7

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.4. Selección de los expertos

Exp.	Nombre y apellido
E1	Marco Gutiérrez
E2	Milagros Gómez
E3	Magaly Reyes
E4	Massiel Hernández
E5	Gladys Rodríguez
E6	Onidia Gómez
E7	Magaly León
E8	Félix González
E9	Maria Isabel

Fuente: elaboración propia

Resultados de la tormenta de ideas

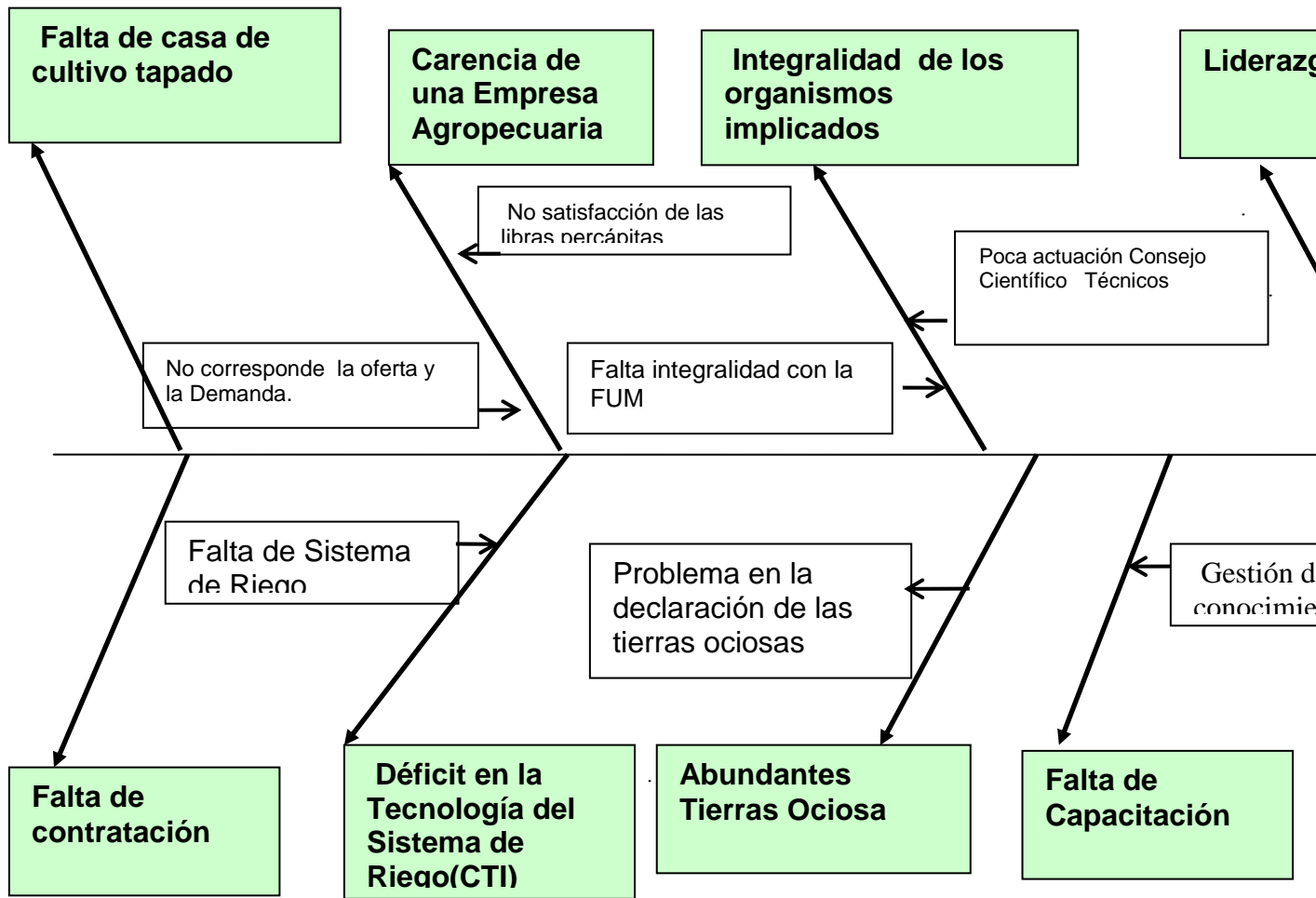
Con los resultados de las técnicas aplicadas se realizó un análisis para determinar las principales debilidades encontradas que interactúan con mayor incidencia en el efecto de la investigación estas fueron:

- **Carencia de una empresa agropecuaria**
 - No corresponde la oferta y la Demanda.
 - No satisfacción de las libras percápitas
- **Integralidad de los organismos implicados**
 - Falta integralidad con la FUM
 - Poca actuación Consejo Científico Técnicos
- **Liderazgo**
 - Falta de comunicación

Déficit tecnológico del sistema de riego .Ciencia Tecnología y Innovación.(CTI)

- Falta de Sistema de Riego
- **Abundantes tierras ociosas**
 - Problema en la declaración de las tierras ociosas
 - Falta de capacitación
 - Gestión del conocimiento
 - **Falta de casa de cultivo tapado y Mala Contratación**

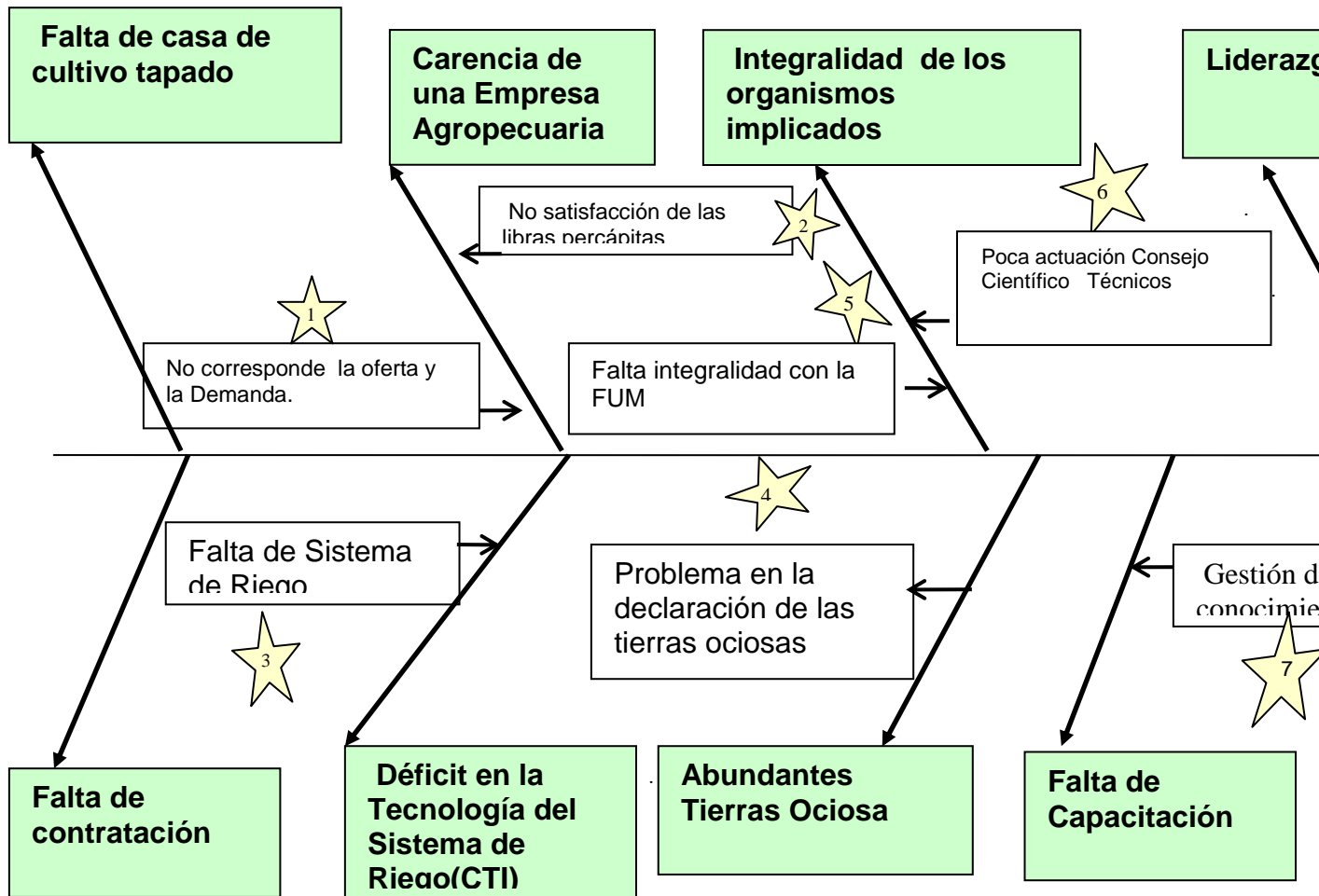
Figura7: Diagrama Causa efecto. Primera expansión



Código	causas/expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	$\sum A_{ij}$	$\frac{\Delta 1}{\Delta 2}$	$\frac{\Delta 2}{\Delta 3}$
1	Liderazgo	1	1	1	2	1	3	2	1	2	(14)	-26	675
2	Abundantes Tierras Ociosa	2	2	2	1	3	2	3	2	1	(18)	-22	484
3	Déficit en la Tecnología del Sistema de Riego(CTI)	3	3	4	3	2	4	4	3	3	(29)	-11	121
4	Integralidad de los organismos implicados	4	4	3	4	4	1	5	4	4	33	-7	49
5	Carencia de una empresa	5	5	5	5	5	6	1	5	5	42	-2	4

	agropecuaria												
6	Falta de capacitación	6	6	6	6	7	5	6	6	6	54	14	196
7	Falta de casa de cultivo tapado	7	7	7	7	8	7	7	7	7	62	22	484
8	Mala Contratación	8	8	8	8	6	8	8	8	8	70	30	900
Total											322		2913

Figura 8 Diagrama causa-efecto. Segunda expansión



A partir del análisis y los resultados de la investigación, considerando las debilidades identificadas se propuso un plan de acción para la elaboración del programa de alimento en el municipio. Ver tabla 2.6

2.2 Propuestas de acciones para el programa de producción de alimentos

Tabla 2.6 Propuestas de acciones para el programa de producción de alimentos

No	Debilidades	Acciones	Estado Deseado
1.	Carencia de una empresa agropecuaria	<ul style="list-style-type: none"> Crear en la ABT Matanzas del municipio una subdirección 	<ul style="list-style-type: none"> Se garantiza el flujo directo de la producción agroalimentaria

		agropecuaria	<ul style="list-style-type: none"> • Se logra mejor calidad en la planificación , organización ,control y dirección • Mejor calidad y distribución logística de las producciones
2.	Integralidad de los organismos implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar acciones encaminadas para lograr la integralidad de los organismos *Capacitación a los actores principales * Trabajar en grupa para la toma de decisiones * Socialización y contratación entre los actores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cohesión y Transparencia del Grupo de Desarrollo local ▪ Fortalecer la gestión del conocimiento y aumentar el nivel cultural en los miembros. ▪ Homogeneidad entre los objetivos
3.	Déficit en la Tecnología del Sistema de Riego(CTI)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar inversiones en sistemas de riego con tecnología de punta *Estudiar las capacidades de riego del municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de Proyectos que tributen a lograr cambios en las nuevas tecnologías
4.	Abundantes Tierras Ociosa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entregar tierras ociosas a usufructuarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la Siembra y producción agroalimentaria convergiendo oferta y demanda ▪ Lograr las libras percápita de la población
5.	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección adecuada del líder 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líder positivo ▪ Capaz de sincronizar todas las funciones de dirección logrando la integración de los objetivos.
6.	Falta de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de programas de capacitación conjunto con la FUM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integración con la FUM a través de l asesoramiento, capacitación y entrenamientos.
7.	Falta de casa de cultivo tapado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar Inversiones en tres módulos de cultivo tapado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la producción agroalimentario fuera de ciclo
8.	Mala Contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un programa eficiente de contratación que involucre a todos los actores 	<ul style="list-style-type: none"> • Convergencia entre las partes implicadas • Garantía de las producciones

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Como resultado de la investigación que sustenta la tesis de Diplomado, se puede expresar las conclusiones siguientes:

Se cumplió el objetivo de la investigación a partir de la propuesta de acciones dirigidas a desarrollar un programa de producción agroalimentaria, consolidada por un grupo de técnicas que permitió valorar las principales debilidades de la producción de alimento. El diagnóstico agroalimentario del municipio arrojó las debilidades siguientes: Carencia de una empresa agropecuaria, Integralidad de los organismos implicados, Liderazgo, déficit tecnológico del sistema de riego. Ciencia Tecnología y Innovación (CTI), abundantes tierras ociosas, falta de capacitación, falta de casa de cultivo tapado, mala Contratación. En correspondencia con las debilidades detectadas se proponen un grupo de acciones y el estado deseado apareciendo reflejada en el cuerpo del trabajo, que contribuirán a la elaboración del programa de desarrollo agroalimentario del municipio.

Bibliografía

- AROCENA, J. La tensión actor-sistema en los procesos contemporáneos de desarrollo. Ponencia presentada en el Seminario Internacional sobre la Agenda del Desarrollo en América Latina. Universidad Católica del Uruguay. 9 p. 2004.
- BOFFILL, SINAÍ La universalización en Yaguajay y su contribución al desarrollo local. Ponencia en el Seminario Nacional del Programa Ramal GUCID. 27 y 28 de octubre, C. Habana(2006)
- BOFFILL, SINAÍ Gestión universitaria del conocimiento para el desarrollo local en Yaguajay. Ponencia en el II Seminario Nacional del Programa Ramal GUCID. 28 y 29 de mayo, La Habana (2007)
- BOFFIL, SINAÍ & BRIZUELA, I La SUM de Yaguajay y su inserción en el Programa de Desarrollo Socioeconómico del municipio. En Hernández D. & Benítez F. (Comp.): La Nueva Universidad Cubana y su contribución a la universalización del conocimiento. ED. Félix Varela, La Habana. (2006)
- BOFFILL, SINAÍ; REYES, R. M. & SALAZAR, Y. La universidad y el gobierno en la construcción de un complejo de actores para el desarrollo local. Una perspectiva desde Yaguajay. En proceso de edición. SUM, Yaguajay. (2008a)
- BOFFILL, SINAÍ; REYES, R. M. & SALAZAR, Y. Proyecto Yaguajay: Un modelo de gestión para el desarrollo local. (2008b)En: <http://www.monografias.com/trabajos62/proyecto-yaguajay.html>.
- CÁSARES, J. & ARCA, J.C. Gestión estratégica de la sostenibilidad en el ámbito local: la agenda 21 local. *Revista Galega de Economía*. 11 (2):1. 2002.
- CASTRO, R. Fragmentos de las palabras de clausura del seminario a los delegados del Poder Popular, electos al iniciarse la experiencia de Matanzas el 22 de agosto. Documento del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. La Habana, Cuba. 10 p. 1974.

- CIEM. Investigación sobre el desarrollo humano en Cuba 1996. Editorial Caguayo S.A. La Habana. 110 p. 1997.
- COSTAMAGNA, P. El territorio y las instituciones en las iniciativas de desarrollo económico local. Territorio, Instituciones y Desarrollo Económico Local. Documento de trabajo. Argentina. 12 p. 2005
- CRUZ, MARÍA C. & SÁNCHEZ, R. Agricultura y ciudad. Una clave para la sustentabilidad. Fundación Antonio Núñez Jiménez de la Naturaleza y el Hombre. La Habana. 180 p. 2001
- CRUZ, M. ¿Agricultura Sostenible? En Guzón, Ada (Comp.): Desarrollo Local en Cuba. ED. Academia, La Habana, p. 236-269 (2006)
- DÍAZ UNTORIA, J. A. (2008) Contribución al Desarrollo Organizacional de la Transferencia de Tecnologías a la Ganadería Bovina. Tesis de Doctorado en Ciencias Veterinarias, Instituto de Ciencia Animal, La Habana
- ESPINA, MAYRA. Apuntes sobre el concepto de desarrollo y su dimensión territorial. En: Desarrollo local en Cuba: retos y perspectivas. (Comp. Ada Guzón). Editorial Academia. La Habana, Cuba. p. 35. 2006
- GONZÁLEZ, E. & DE CAMBRA, J. Desarrollo humano, cultura y participación: Notas para el debate. En: La participación. Diálogo y debate en el contexto cubano. Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana «Juan Marinello». La Habana, Cuba. p. 51. 2004
- GUZÓN, ADA. Estrategias municipales para el desarrollo. En: Desarrollo local en Cuba: retos y perspectivas. (Comp. Ada Guzón). Editorial Academia. La Habana. p. 50. 2006
- HERNÁNDEZ AYMARA. Neoliberalismo y localismo ¿una asociación posible de desmentir? En: La participación. Diálogo y debate en el contexto cubano. Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana «Juan Marinello». La Habana, Cuba. p. 71 2004.
- LAGE, A. La economía del conocimiento y el socialismo (II): Reflexiones a partir del proyecto de desarrollo territorial de Yaguajay. En MES (ED.): Los marcos conceptuales del Programa Ramal GUCID: en busca de consensos. Documentos a Debate CTS+i, 27-28 de octubre, La Habana(2006)
- PCC. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. <http://www.granma.cubaweb.cu/secciones/6to-congreso-pccFolleto%20Lineamientos%20VI%20Cong.pdf>. [
- POMARES, H. & GUZÓN, ADA Catálogo de Tecnologías para el Desarrollo Local. CEDEL-CITMA, Ciudad de la Habana(2007)

- SUÁREZ, Modelo y procedimientos de apoyo a la toma de decisiones para desarrollar la Gestión de la Tecnología y la Innovación en la empresa ganadera cubana. Tesis de Doctorado en Ciencias Técnicas. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara. . (2003)
- SHEJTMAN, A. & BERDEGUÉ, J.A. Desarrollo territorial rural. Debates y Temas Rurales. No. 1. RIMISP Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Santiago de Chile. 53 p. 2004
- SUSET, A.. La relación comunidad-entidad productiva ganadera y su incidencia en el desarrollo local. Estudio de caso en Palma Sola y Kindelán. Tesis presentada en opción al título de Maestro en Estudio del Desarrollo Rural. Colegio de Postgraduados. México. 166 p. 2004
- SUSET, A. & GONZÁLEZ, Descentralización y transformaciones territoriales. La visión municipal para el desarrollo rural y agropecuario en Cuba. En La ganadería ante el agotamiento de los paradigmas dominantes. Vol. 1. Universidad Autónoma de Capingo. México. . 2011.

Referencias

- CASTRO R Discurso en la clausura del seminario a los delegados del Poder Popular electos, al iniciarse la experiencia del Poder Popular en la provincia de Matanzas, 22 de agosto. (1974)
- Gaceta Oficial de la República de Cuba Ley 91 de los Consejos Populares, Edición Extraordinaria n. 6, julio. La Habana: Ministerio de Justicia (2000).