



# DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO AGROPECUARIO Y FORESTAL DE LA EMPRESA AGROPECUARIA "CAMILO CIENFUEGOS"

## Strategic diagnosis for the agricultural and forest development of the Agricultural Company "Camilo Cienfuegos"

María I. Pavón Rosales<sup>1✉</sup>, María E. Dominí<sup>1</sup>,  
Gicli M. Suárez Venero<sup>2</sup>, Guillermo R. Almenares<sup>3</sup>, Ania Yong Chon<sup>1</sup>  
y Bárbara Benítez<sup>1</sup>

**ABSTRACT.** The research was conducted at the Agricultural Enterprise "Camilo Cienfuegos" Jaruco municipality of Mayabeque province during the years 2012/2013 in order to determine the potential and the limitations of the company as well as define the main results for the implementation of the Plan strategic with the effective participation of producers in order to contribute to the agricultural development of the territory with a multidisciplinary approach. The study methodology was based on participatory strategic diagnosis with a comprehensive focus on four basic processes of social organization, strategic, technological and management. Three stages beginning with the agricultural characterization of the study area, along with the interpretation and evaluation of the main problems from the use of the FODA matrix were executed. The results allowed to identify the main constraints and potential of the company that made the projection, establishment and evaluation of strategic planning of Agricultural Enterprise "Camilo Cienfuegos" as part of the management for sustainable development. In this context, in addition to formulating the strategic objectives of the company, it was possible to analyze the main indicators of production taken to the full strategic integration and effective participation of social actors of the territory in order to establish the development strategy as a viable process to follow to achieve the objectives action.

*Key words:* participation, integration, extension strategy, extension approaches, diagnosis

**RESUMEN.** La investigación se realizó en la Empresa Agropecuaria "Camilo Cienfuegos" del municipio Jaruco provincia Mayabeque, durante los años 2012/2013 con el objetivo de determinar las potencialidades y las limitantes de la empresa, así como definir los principales resultados para la implementación de la Planeación Estratégica con la efectiva participación de los productores, con el fin de contribuir al desarrollo agroalimentario del territorio con un enfoque multidisciplinario. La metodología de estudio se fundamentó en el diagnóstico estratégico participativo con un enfoque integral sobre cuatro procesos básicos de la organización: social, estratégico, tecnológico y administrativo. Se ejecutaron tres etapas que comenzaron con la caracterización agropecuaria del área de estudio, además de la interpretación y evaluación de los principales problemas a partir de la utilización de la matriz FODA. Los resultados permitieron reconocer las principales limitaciones y potencialidades de la entidad que hicieron posible la proyección, establecimiento y evaluación de la planificación estratégica de la Empresa Agropecuaria "Camilo Cienfuegos" como parte del proceso de Gestión Empresarial para el desarrollo sostenible. En este contexto, además de formular los objetivos estratégicos de la empresa, se logró analizar los principales indicadores de producción, adoptando medidas para la plena integración estratégica y la efectiva participación de los actores sociales del territorio con el fin de establecer la estrategia de desarrollo como un proceso de acción viable a seguir para el logro de los objetivos propuestos.

*Palabras clave:* participación, integración, estrategia de extensión, enfoques de extensión, diagnóstico

## INTRODUCCIÓN

Cada día el mundo se torna más inestable, turbulento e incierto, observándose que el cambio se ha convertido en una regularidad. Fenómenos que no existían hace unas pocas décadas, ya forman parte

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (INCA), gaveta postal 1, San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba, CP 32 700.

<sup>2</sup> Universidad de Guantánamo.

<sup>3</sup> Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical.

✉ [misabel@inca.edu.cu](mailto:misabel@inca.edu.cu)

de los rasgos distintivos del panorama del siglo XXI, y donde se afirma que lo único verdaderamente estable es la inestabilidad del contexto global, cuyos cambios ocasionan impactos negativos sin precedentes en todos los países (1).

Esta realidad, particularmente acentuada en los países subdesarrollados, ha provocado rupturas tanto en las relaciones de producción como en la superestructura, que ha transformado el orden de los acontecimientos y de las percepciones, cambiando el modo de vivir, de pensar y actuar de las personas, en medio de una globalización neoliberal que refuerza el individualismo, la tendencia desmesurada al consumismo, la destrucción del medio ambiente, la agudización de las desigualdades, la pobreza, el desempleo y subempleo, entre otros males<sup>A</sup>.

En la actualidad, muchas entidades productivas y de servicios del sector agrario, combinan la planificación estratégica y la dirección por objetivos que vista en su integralidad, le son inherentes un conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves, que concilian las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, a fin de definir un sistema de objetivos y estrategias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades (2).

En su proyección hacia el futuro, la planeación estratégica enfatiza en el diagnóstico del entorno sin dejar de atender como corresponde y con rigor, la evaluación hacia dentro de la organización. Ello lleva a la reflexión sobre el rol que desempeña el sector agrario en el desarrollo socioeconómico del país, y donde se invoca al análisis del escenario actual (3).

La dirección estratégica en el ámbito empresarial se encuentra afectada por los valores y expectativas de los líderes empresariales y de los grupos que se relacionan con la empresa y que, con mayor o menor poder, tratan de influir en dicho proceso, además de las condiciones de incertidumbre, complejidad y conflicto en las que se enmarca el proceso de dirección estratégica que hacen difícil su articulación (4).

Así, en Cuba el 75,9 por ciento de la población cubana reside en zonas urbanas. Por otra parte, en la zona rural reside el 16,8 por ciento de la población en edad laboral. En el ámbito nacional, el 21 % de la población ocupada trabaja en el sector agropecuario, el cual aporta cerca del 3,8 % al Producto Interno Bruto. Por ello, las expectativas de desarrollo en el sector agrario son amplias. Sin embargo, no se puede dejar de tomar en consideración los problemas estructurales que presenta, algunos de ellos causados por su geografía heterogénea y agreste (5).

El sector agrario se encuentra bajo constante amenaza de los fenómenos climáticos, que se manifiestan en sequías, inundaciones y en aquellos provocados por la mano del hombre. Estos fenómenos se van intensificando aún más con el proceso de calentamiento global, en lo cual la agricultura no solo contribuye al mismo, sino que en gran medida es afectada (6).

El crecimiento de los cultivos peligrará como consecuencia de los cambios en la distribución de las lluvias y en la composición química de la atmósfera, así como por el incremento de la radiación de los rayos ultravioleta, requiriéndose estrategias de prevención y adaptación (7).

En ese sentido el sector empresarial, en particular la Empresa Agropecuaria "Camilo Cienfuegos" como órgano rector de la agricultura en el municipio Jaruco, tiene la responsabilidad de implementar la planeación estratégica 2014-2018, a partir de la orientación de los objetivos, políticas y estrategias de la agricultura. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, el objetivo de este trabajo fue obtener un diagnóstico estratégico para el Desarrollo Agropecuario y Forestal como un instrumento de Gestión Empresarial.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló en la Empresa Agropecuaria "Camilo Cienfuegos" ubicada en el municipio Jaruco, provincia Mayabeque, durante los años 2012-2013, sobre la base metodológica del Diagnóstico Estratégico Participativo con un enfoque integral sobre cuatro procesos básicos de la organización: social, estratégicos, tecnológicos y administrativos (8). Se crearon grupos multidisciplinarios e interdisciplinarios, con el objetivo de determinar los mecanismos efectivos de funcionamiento, las prioridades de ejecución y los indicadores claves en la ejecución del diagnóstico.

El diagnóstico estratégico participativo sirve para describir la situación de la organización en el momento en que se realizó la planificación estratégica, permite esclarecer los problemas que deben ser enfrentados durante el proceso de cambio; la identificación de las fortalezas y oportunidades que pueden ser utilizadas para propiciar este proceso y de las debilidades y amenazas que pueden obstaculizarlo (9).

La estrategia para la ejecución del diagnóstico consistió en hacer una caracterización general de la empresa, considerando las siembras y producciones de los cultivos varios, así como las necesidades y formas de capacitación.

Se realizó un análisis de la superficie y el uso de los suelos, en correspondencia con el uso actual, la distribución espacial y calidad de las tierras en la empresa objeto de estudio; al mismo tiempo se proyectó el uso de las mismas para un período de cinco años (2014-2018).

<sup>A</sup> Ferriol, F. *Modelo de planificación estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba* [Tesis Doctorado], Universidad de La Habana, La Habana, Cuba, 2011, p. 120.

Se analizó la cantidad de fuerza de trabajo y su proyección para el período 2014–2018, a partir de los análisis del procesamiento de las encuestas, respecto a la tendencia y las características de la misma.

La información general se registró a partir de los indicadores propuestos, donde se contemplaron los aspectos técnicos y productivos relacionados con la tecnología y organización del proceso productivo que actualmente desarrolla la empresa, a partir del cumplimiento de siete etapas de ejecución:

- ◆ Selección de los escenarios y coordinación con los actores sociales y directivos de la empresa.
- ◆ Diseño de la matriz de participante, buscando los facilitadores del proceso.
- ◆ Información general de la unidad de producción (clima, suelos, utilización de la superficie de la tierra disponible, datos económicos y fuerza de trabajo).
- ◆ Talleres con grupos de actores sociales.
- ◆ Socialización del programa de desarrollo estructurado en las diferentes unidades de producción y en función del programa de desarrollo de la empresa.
- ◆ Creación de un sistema de información y conocimiento agrario y rural en la Empresa Agropecuaria “Camilo Cienfuegos”.
- ◆ Perfeccionamiento continuo del programa de desarrollo de las entidades de producción.

Para obtener la información necesaria se combinaron diversas herramientas, tales como encuestas y entrevistas semi-estructuradas a un total de 25 productores, los que se seleccionaron porque al inicio de la investigación eran los que estaban reconocidos en el territorio como productores líderes en los diferentes cultivos, también se entrevistaron seis decisores y siete administrativos que inciden en el desarrollo agropecuario del municipio para un número total de 38 entrevistados. Los problemas se definieron como una situación no deseada que necesita ser cambiada para lograr un desarrollo sostenido de cada proceso determinado.

Las encuestas y entrevistas aplicadas se procesaron por el método de análisis porcentual, lo que permitió la obtención de una información más representativa y concreta.

Para la caracterización, interpretación y jerarquización de los principales problemas, se utilizó la matriz FODA a partir de talleres participativos y trabajos grupales efectivos, según procedimiento

metodológico al efecto, con enfoque gerencial, técnico y humano, que posibilitaron definir su influencia dentro del sistema, además de determinar los factores limitantes del desarrollo sostenible en la empresa (10).

Con el análisis y evaluación de los resultados de la matriz FODA, se pudo tener un conocimiento exacto de la situación de las características positivas y negativas de la empresa, que se han confrontado con el entorno, y que está orientado principalmente a evidenciar las fortalezas y debilidades al interior de la empresa y las amenazas y oportunidades que presenta en la actualidad, así como su significación para el futuro. Se formularon los objetivos estratégicos y las acciones que representan las metas que se pretenden alcanzar, y en las que deben centrarse los esfuerzos organizacionales de la entidad para establecer una mejor estrategia y proyección de desarrollo (11).

El diseño de la estrategia está encaminado a aprovechar las fortalezas para minimizar los efectos de las posibles amenazas. La formulación de la estrategia no es un proceso conceptual, sino un proceso participativo que va emergiendo poco a poco, a medida que el aprendizaje de la organización deja de ser algo individual. La formulación de la estrategia es un proceso de poder entre grupos en conflicto dentro de la organización y entre las organizaciones y sus entornos, donde se trata de combinar las estrategias e integrar las estructuras en una perspectiva configurativa única (12).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del diagnóstico mostraron que la empresa cuenta con un área total geográfica de 9 438 ha y de ellas 8 478,8 ha (89,8 % del área total) es cultivable y que además el 100 % se encuentra en explotación, aunque se registraron 160 ha con una inadecuada explotación, dado por la irregularidad en su manejo (Tabla I).

La mayor cantidad de superficie se dedica a la producción ganadera, seguido de los cultivos varios. Lo anterior guarda relación con la entrega de tierra a los productores por la Ley 300 para su explotación eficiente, los cuales han dedicado la mayor cantidad de estas tierras a ese tipo de uso.

**Tabla I. Uso del fondo de la tierra disponible.**

Cultivos	Área cultivable (ha)	Superficie total cultivable (%)	Superficie deficientemente explotada (ha)	Tierra entregada por la Ley 300 (ha)
Viandas, hortalizas y granos	1 240,4	14,63	10	516,9
Frutales y cítricos	242,3	2,86	2	22,7
Forestal	134,9	1,59	4	
Ganadería	6 861,2	80,92	144	1 593,1
Total	8 478,8	100	160	2 132,7

Las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y las de Créditos y Servicios (CCS), constituyen las formas de producción que ocupan la mayor superficie con respecto al área total. Sin embargo, las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) solo ocupan un 13 %.

Desde el punto de vista edafológico, estas superficies poseen diferentes características y hacen posible que tengan distintas aptitudes para la producción. En correspondencia con la evaluación agroproductiva de las mismas, los resultados del diagnóstico y análisis realizado demostraron la presencia de cuatro categorías, al considerar las características fisicoquímicas y morfológicas de los suelos, además de los requerimientos fisiológicos de las especies cultivadas (Tabla II).

Los suelos que clasifican con categoría I son menos del 50 % del área total, lo que significa que la mayor superficie muestra limitaciones de uso, necesidades y mayor demanda de prácticas de manejo. Estas características de aptitud de los suelos en la entidad productiva, se deberá tener en cuenta para la formulación y programación de planes integrales de desarrollo agrícola en la empresa.

Del 100 % del fondo de tierra de la empresa 9 438 ha se acordó mantener el uso anual de las 8 478.8 ha para la actividad agrícola y de ellas el 100 % cultivadas para evitar su uso inadecuado. Además, se proyectó mantener anualmente las 6 861,2 ha para cumplir los objetivos de la producción pecuaria, por medio del establecimiento y mantenimiento de pastos naturales, además de mantener las 134,9 ha anualmente para la explotación forestal.

En la proyección realizada se consideró el mantenimiento de 959,2 ha de tierras no aptas por lo difícil que resultó su recuperación. Lo anterior significa que la superficie actual deficientemente explotada debe ser eliminada a partir del segundo año de la proyección e incorporada a las que se explotan adecuadamente.

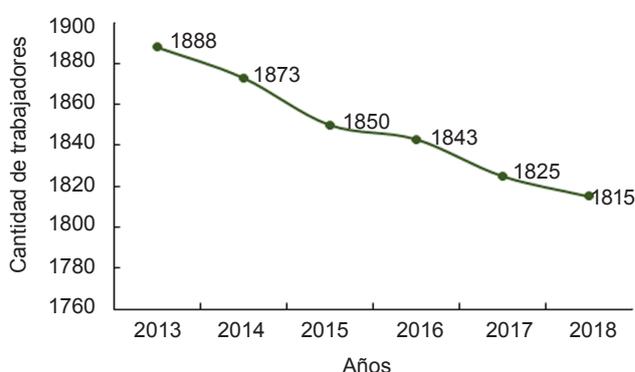
Un elemento que complementa el uso eficiente de las tierras dentro de la proyección realizada, es el mantenimiento de una superficie dedicada a espejos de agua para colaborar con la sostenibilidad de la

**Tabla II. Categorías agroproductivas de los suelos en la empresa agropecuaria “Camilo Cienfuegos”.**

Categorías agroproductivas	Área (ha)	% del área total
I	10,068	36,32
II	7,579	27,34
III	2 133,85	7,70
IV	7,133	25,73
Sin estudio de suelo	402,25	1,45
Área de inundación de embalses	403,9	1,46
TOTAL	27 710	100

empresa, por medio de la incorporación de otros renglones económicos como lo es la producción piscícola, para la cual se planificó desde 5 ha a partir del segundo año, hasta 20 ha en el último año de la proyección dentro del periodo 2014-2018.

En el análisis correspondiente a la fuerza laboral, se registró que como record histórico la Empresa tuvo una plantilla cubierta de 2012 trabajadores, superior al año 2013 con 1888 trabajadores, de ellos 1459 hombres y 429 mujeres. La proyección hasta el año 2018 tiene una tendencia a disminuir el número de trabajadores, debido fundamentalmente al cumplimiento del proceso de disponibilidad laboral, al éxodo de trabajadores y a la jubilación, como se muestra en la figura.



#### Tendencia del total de trabajadores 2013-2018.

La disminución del número de trabajadores anualmente guarda relación con el tipo de forma de producción que se trate y por lo general, existe una tendencia a disminuir en todas las formas de producción.

En sentido general, el diagnóstico estratégico participativo permitió caracterizar las diferentes unidades de producción de la empresa, sus circunstancias, las tecnologías, los talentos humanos y la capacidad, intensidad y movilidad del sistema; donde se identificaron además las limitaciones que afectan el funcionamiento, así como las causas que la originan, proponiendo las posibles soluciones a los problemas detectados.

A partir de los resultados anteriormente expuestos, se efectuó un proceso de reflexión y análisis interno y externo de la empresa, que permitió identificar por medio de la matriz FODA, las necesidades que posee la empresa, además de las fortalezas existentes (Tabla III), lo que posibilitó construir la visión, misión y objetivos de la empresa. Lo anterior significó definir de forma participativa, el objeto social de la entidad, el por qué existe, la situación actual de la misma (diagnóstico); la visión de la organización dentro de un número de años futuros y la definición de la estrategia a seguir. Se logró obtener los siguientes resultados:

**Misión:** Organizar la estrategia productiva y los servicios técnicos especializados sobre la base de un crecimiento permanente y comercializar las producciones agropecuarias de las unidades del sistema con el propósito de cubrir, en primera instancia, las necesidades alimentarias de todos los trabajadores y extender las posibilidades de venta a la población, todo bajo un régimen de eficiencia económica y agricultura sostenible.

**Visión:** Lograr incrementos de producciones diversificadas, agropecuarias y mejores servicios, a partir de la introducción de nuevas técnicas y ciencia aplicada, así como obtener un desarrollo sostenible en la cultura medio ambiental, convirtiéndose en líderes del sector.

Se reflejan los 16 problemas principales identificados, como resultado de los talleres participativos efectuados, distribuidos en cinco problemas referidos al capital humano, tres problemas en relación con la capacitación y ocho problemas con la producción de alimentos.

Uno de los problemas identificados por los actores sociales del municipio y que tiene repercusión para la producción de alimentos, es el déficit de recursos para producirlos. En este contexto, se hizo referencia a las semillas disponibles, ya que consideran deficiente los dos sistemas de entrega, el formal a través de

la empresa y su precio (para el caso de semillas mejoradas), así como el informal con el intercambio que se establece entre investigadores, productores y a través de proyectos.

Además, se hizo mención a la producción de alternativas orgánicas y nutricionales en relación con la productividad de los suelos, producción y comercialización de conservas y agua como otros elementos fundamentales.

Existió el criterio generalizado de que es insuficiente el funcionamiento del sistema de extensión agraria; sin embargo, por parte de los productores existe la necesidad de adopción de nuevas tecnologías, innovación y capacitación. Este sistema influye en el manejo no eficiente de los recursos disponibles y el uso de alternativas agroecológicas<sup>B</sup>.

En la planificación estratégica se identificaron cinco objetivos estratégicos y un total de 20 acciones. Este es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo y qué se hará con los resultados. Lo que no debe confundirse con tomar decisiones adelantadas, pues las mismas sólo deben tomarse en el momento adecuado (13).

<sup>B</sup> Pérez, T. *Propuesta metodológica para el análisis de la seguridad alimentaria a nivel local en Cuba. Experiencia en el municipio San José de las Lajas, La Habana, Cuba* [Tesis Doctorado], Universidad Agraria de la Habana, La Habana, Cuba, 2010, p. 100.

**Tabla III. Resultados del análisis FODA.**

Gerencial	Tipos de enfoque	
	Técnico	Humano
<b>Fortalezas:</b> Disponer de un capital humano con posibilidades de incrementar la cultura integral y los niveles educativos. Disposición para trabajar en la agricultura.	<b>Fortalezas:</b> Potencialidad disponible para la producción de cultivos varios y ganado, pertinencia de productores líderes con conocimiento y experiencias en la actividad agropecuaria.	<b>Fortalezas:</b> Existencia de Fórum y ANIR, directivos con voluntad política y estatal para la implementación de programas de desarrollo municipales.
<b>Debilidades:</b> Deficiente atención al productor, deficientes mecanismos y sistemas de estimulación, altos índices de fluctuación laboral, pobre atención al papel de los técnicos en el desarrollo del proceso productivo, éxodo de profesionales a otros sectores y pésima representación del desarrollo cunícola y acuícola.	<b>Debilidades:</b> Inexperiencia en la producción y comercialización de conservas, deficiente articulación con productores líderes para el desarrollo de las entidades productivas en los programas priorizados, territorio eminentemente seco, insuficientes afluentes de agua, insuficientes sistemas de riego, deficiente producción de semillas.	<b>Debilidades:</b> El factor conocimiento no se utiliza en la búsqueda de soluciones avanzadas, la no aplicación de los sistemas de pago por resultados finales de la producción, deficiente área cultivable en las entidades estatales, así como en el sector ganadero que permitan el crecimiento de la masa ganadera y nula producción de estiércol y compost.
<b>Amenazas:</b> Inestabilidad en el suministro de los recursos.	<b>Amenazas:</b> Competencia del entorno para captar los mejores cuadros y profesionales.	<b>Amenazas:</b> Competencia entre otros sectores más atractivos.
<b>Oportunidades:</b> Voluntad estatal para desarrollar investigaciones, política de perfeccionamiento del sistema empresarial y la actualización de la política de precios de productos agropecuarios.	<b>Oportunidades:</b> Mercado interno seguro, desarrollo de nuevas tecnologías, política de diversificación de la producción y alta demanda de los productos agropecuarios.	<b>Oportunidades:</b> Existencia de una base legal que rige la actividad de capacitación (Res. 29/06) y creación de un sistema integral de capacitación.

Esta estrategia es un proceso de acción viable a seguir para el logro de los objetivos y en consecuencia, para la concentración intencional de los esfuerzos y recursos necesarios a tales fines, se precisó sobre la base del balance de las fuerzas de la organización<sup>c</sup>.

**Objetivo estratégico 1:** Organizar y consolidar el sistema de dirección.

**Acciones:**

- a) Realizar talleres para capacitar a los especialistas a nivel de empresa en la dirección por objetivos estratégicos.
- b) Instrumentar la aplicación de los objetivos estratégicos a nivel de unidades productoras.

**Objetivo estratégico 2:** Organizar y garantizar el programa de desarrollo agropecuario integral del municipio.

**Acciones:**

- a) Proyectar casuísticamente el vínculo de la entidad con los centros de investigación, logrando al máximo la introducción de los resultados de investigación y del fórum de Ciencia y Técnica.
- b) Apoyar todo el proceso de reordenamiento de la empresa con el aporte de soluciones a los problemas que aparecen en el diagnóstico de la misma.
- c) Definir los volúmenes de producción de viandas, granos, hortalizas y frutas a producir, según las necesidades de autoabastecimiento del municipio, así como aportes a otros territorios. Teniendo en cuenta las áreas disponibles, su composición, tecnificación de la maquinaria y riego, así como otros recursos necesarios.
- d) Proponer la diversificación y maximización de las producciones de ganado menor en todos los sectores y entidades para lograr el 100 % de autoabastecimiento de estas producciones en el territorio.
- e) Acompañar y controlar el movimiento de la agricultura urbana y suburbana mediante la capacitación de los productores, con el acceso de la información científica y el incremento del vínculo agricultor-investigador.
- f) Incrementar las áreas de granos (arroz, frijoles) con el objetivo de sustituir importaciones.
- e) Evaluar el sistema de producción de semillas en el municipio.
- h) Introducir la utilización de bioinsumos para la producción de alimentos.
- i) Potenciar la utilización de la agroindustria en el municipio.

**Objetivo estratégico 3:** Promover y controlar el desarrollo de la capacitación y atención integral a los trabajadores.

**Acciones:**

- a) Se proyecta en cada entidad las necesidades de fuerza de trabajo obrera y calificada y sus necesidades de capacitación.
- b) Se realiza un diseño de capacitación que corresponda con las necesidades existentes y vincule a los especialistas integrales y decisores, con los productores e Institutos de investigación.
- c) Establecer un programa de capacitación dirigido a dar respuesta al banco de problemas existentes.

**Objetivo estratégico 4:** Promover y controlar la aplicación de la ciencia y la técnica.

**Acciones:**

- a) Se implementa la estrategia de extensión agraria.
- b) Se implementa el programa de uso y conservación de los suelos.
- c) Se promueven soluciones que introduzcan una mayor calidad y diversidad de las producciones, teniendo en cuenta la oferta y la demanda del mercado nacional.

**Objetivo estratégico 5:** Lograr la eficiencia en el proceso de entrega y uso de tierras ociosas.

**Acciones:**

- a) Se alcanza más del 90 % de eficiencia en el proceso de entregas ociosas.
- b) Se incrementan las inspecciones y auto inspecciones a la tierra para disminuir las ilegalidades.
- c) Se logra un mejor funcionamiento de la comisión municipal de asuntos agrarios.

Un aspecto innovador que se trata de replicar y difundir en el desarrollo futuro de las Empresas Agropecuarias es el diseño participativo de los planes de producción de las entidades productivas. Este proceso de diseño se basa en la participación activa de los productores como alternativa al diseño tradicional que parte de las necesidades de las empresas, orientado verticalmente hacia las fincas. El diseño participativo permite al productor tener voz en lo que se quiere lograr con la finca, adapta su desarrollo a sus capacidades y su visión, y permite destacar más claramente las necesidades de capacitación para lograr los objetivos propuestos (14).

Otro aspecto que constituye un instrumento para alcanzar los objetivos propuestos es el plan de acción en el cual se manifiesta o proyecta el vínculo planificación-ejecución (15). En este contexto, la empresa "Camilo Cienfuegos" a partir de las experiencias proyecta las estrategias para el futuro con la aplicación de las acciones planificadas y la incorporación de otros elementos de enriquecimiento tecnológico, además de la aplicación eficiente de la ciencia y la técnica (16).

<sup>c</sup> Galarza, J. "Una herramienta informática para apoyar el seguimiento y control de los objetivos en las instituciones de educación superior adscritas al MES (SASCO)", *VII Congreso de Educación Superior «Universidad 2010»*, edit. MES, La Habana, Cuba, 2010.

## CONCLUSIONES

- ◆ Existen elementos tales como la necesidad de adopción de nuevas tecnologías, la innovación y la capacitación por parte de los productores que hacen insuficiente el sistema de desarrollo del sector agropecuario en la empresa “Camilo Cienfuegos”.
- ◆ La introducción de variedades resistentes a la sequía, bioinsumos y la potenciación de la agroindustria son propuestas fundamentales en la estrategia para el desarrollo agropecuario de la empresa “Camilo Cienfuegos”.
- ◆ La deficiente producción de semillas es uno de los principales problemas identificados por parte de los productores, influenciado por el déficit de los recursos e insumos para producirlas, la insuficiente infraestructura para la producción, el beneficio, la conservación de semillas y equipamiento obsoleto y no contar con un buen sistema integral de semillas en el territorio.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Almuiñas, R.J.L. y Galarza, L.J. “El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad”, *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, vol. 5, no. 2, 2012, pp. 72–97, ISSN 1983-4535.
2. Idris, K.; Hamzah, A.; Uli, J. y Tiraeyari, N. “Importance of program development competencies for agricultural extension agents performance in process of technology transfer”, *American Journal of Agricultural and Biological Sciences*, vol. 5, no. 3, 2010, pp. 376–379, ISSN 1557-4989.
3. Alfaro, R.J. *Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación superior*. [en línea], 1.ª ed., edit. IICA, CECAP, San José, Costa Rica, 1997, p. 64, ISBN 0534-539, [Consultado: 14 de marzo de 2015], Disponible en: <<http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=BINAl.st&formato=2&cantidad=1&expresion=mf=010521>>.
4. Marzin, J.; López, T. y Cid, G. “Tendencias actuales en transferencia de tecnología y extensionismo: lecciones para la situación en Cuba”, en: Sablón, M., Salguero, Z., y Vallejo, Y., *Extensión Agraria: Selección de lecturas*, edit. Félix Varela, La Habana, Cuba, 2011, pp. 37-46, ISBN 978-959-7023-62-3.
5. Iturbide, F.M.J. *Diagnóstico de Guatemala: Necesidades de capacitación para enfrentar los desafíos de la negociación internacional de actividades REDD+* [en línea], [Contrato 83105592], Programa Reducción de Emisiones de la Deforestación y Degradación de Bosques en Centroamérica y República Dominicana (REDD-CCAD/GIZ), Guatemala, 2012, p. 46, [Consultado: 2 de septiembre de 2015], Disponible en: <[http://www.reddccadgiz.org/documentos/doc\\_423813522.pdf](http://www.reddccadgiz.org/documentos/doc_423813522.pdf)>.
6. Valdés, N. y Vargas, D. “Gases de efecto invernadero en la agricultura, un llamado a la acción”, en: Ríos, H., Vargas, D., y Funes, F., *Innovación agroecológica, adaptación y mitigación del cambio climático*, 1.ª ed., edit. Ediciones INCA, Mayabeque, Cuba, 2011, pp. 15-23, ISBN 978-959-7023-52-4.
7. Ríos, H.; Vargas, D. y Funes, F. *Innovación agroecológica, adaptación y mitigación del cambio climático*, 1.ª ed., edit. Ediciones INCA, Mayabeque, Cuba, 2011, p. 105, ISBN 978-959-7023-52-4.
8. Expósito, V.M. y Hidalgo, E.J. *Diagnóstico rural participativo: Una guía práctica* [en línea], edit. Centro Cultural Poveda, Proyecto Comunicación y Didáctica, Santo Domingo, República Dominicana, 2003, p. 116, ISBN 99934-24-10-2, [Consultado: 2 de septiembre de 2015], Disponible en: <[http://www.inducar.pt/cp/ow\\_userfiles/plugins/forum/attachment\\_44\\_507eea1fe8529.pdf](http://www.inducar.pt/cp/ow_userfiles/plugins/forum/attachment_44_507eea1fe8529.pdf)>.
9. Geilfus, F. *80 herramientas para el desarrollo participativo* [en línea], 8.ª ed., edit. IICA, San José, Costa Rica, 2009, p. 217, ISBN 99923-77-27-5, [Consultado: 2 de septiembre de 2015], Disponible en: <<http://www.google.com/l?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAAahUKEwjLnLb059jHAhXFqx4KHVf3B8c&url=http%3A%2F%2Ffejoventut.gencat.cat%2Fpermalink%2Faac2bb0c-2a0c-11e4-bcfe-005056924a59&usq=AFQjCNGzfHQYfU6qHPPMijALQMRLukSViw&bvm=bv.101800829,d.dmo&cad=rja>>.
10. Serrate-Alfonso, A.; Portuondo-Velez, A.L.; Sanchez-Puigbert, N. y Suarez-Ojeda, R. “Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal”, *Ingeniería Industrial*, vol. 35, no. 1, abril de 2014, pp. 2-12, ISSN 1815-5936.
11. Freedman, M. “The genius is in the implementation”, *Journal of Business Strategy*, vol. 24, no. 2, 1 de febrero de 2003, pp. 26-31, ISSN 0275-6668.
12. Martínez, M.F.Z.; Bakker, N. y Gómez, H.L. “Herramientas para la metodología campesino a campesino innovación pedagógica para construir saberes agroecológicos”, *LEISA Revista de Agroecología*, vol. 26, no. 4, 2010, pp. 3-10, ISSN 1569-8424.
13. Nieto, M. y Delgado, R. “El sector agrario y la seguridad alimentaria”, en: Funes, F., García, L., Bourque, M., Pérez, N., y Rosset, P., *Transformando el campo Cubano: avances de la agricultura sostenible*, edit. Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales, La Habana, Cuba, 2001, pp. 39-56, ISBN 978-959-246-032-4.
14. Pérez, M.M.E. y Clavijo, P.N. *Experiencias y enfoques de procesos participativos de innovación en agricultura: el caso de la Corporación PBA en Colombia* [en línea], edit. FAO, 2012, p. 55, ISBN 978-92-5-307425-9, [Consultado: 2 de septiembre de 2015], Disponible en: <<http://www.fao.org/3/a-i3136s.pdf>>.
15. Poussart, C. “Equidad de género y su importancia para el desarrollo de las fincas forestales integrales”, *Agricultura Orgánica*, vol. 13, no. 1, 2007, pp. 33-36, ISSN 1028-2130.
16. Lage, A. “La empresa de alta tecnología y la gestión de discontinuidades”, *La economía del conocimiento y el socialismo*, 1.ª ed., edit. Academia, La Habana, Cuba, 2013, pp. 243–265, ISBN 978-959-270-286-8.

Recibido: 31 de marzo de 2014

Aceptado: 24 de septiembre de 2014