



LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE AGRICULTORES PEQUEÑOS (ANAP) MUNICIPIO DE JOBABO

MSc. Flora Margarita Escudero Samaniego

floraes@ult.edu.cu

Esp. Gerardo Rojas Ramírez

Profesor Asistente

gerardorr@ult.edu.cu

Ing. Rosendo Nicola Luís.

Presidente de la ANAP.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Flora Margarita Escudero Samaniego, Gerardo Rojas Ramírez y Rosendo Nicola Luís (2016): “La Planeación Estratégica en la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) Municipio de Jobabo”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/agricultores.html>

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo la planeación estratégica que permite a los cuadros profesionales y no profesionales, presidentes de órganos de base de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños lograr resultados orientados al conocimiento y preparación para así lograr la sostenibilidad alimentaria de nuestra población con la aplicación de la planeación estratégica. La investigación parte de un diagnóstico para detectar las insuficiencias en el proceso de organización y producción. Luego propone la creación de un grupo de trabajo con vista a obtener la información necesaria, para la elaboración de la estrategia acorde a las características de la entidad. Lo que permitió proponer una estrategia que permite lograr la eficiencia y eficacia productiva y económica de la organización y constituye un instrumento eficaz a utilizar por los directivos para el logro del cumplimiento de la misión.

INTRODUCCIÓN

En la Resolución Económica del V Congreso del PCC se orienta la búsqueda de soluciones creativas que permitan incrementar la eficiencia de la dirección de nuestras empresas e instituciones mediante la introducción de las técnicas modernas de dirección acorde a nuestras especificidades. En correspondencia, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, desde el año 1997, ha venido indicando, cada año, la aplicación de nuevos métodos de planificación, a través de diferentes documentos, entre ellos, en cartas circulares a los Jefes de Organismos de la Administración Central del Estado y otras entidades nacionales, así como a los Presidentes de los Consejos de Administración Provinciales.

El 26 de julio de 1984, en el discurso pronunciado por el Comandante en Jefe Fidel Castro expresó... “Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos”...

La realidad cubana actual requiere de la búsqueda de nuevas formas de gestión que contribuyan a un mejor desempeño de las organizaciones en correspondencia con las nuevas condiciones a las que se enfrenta la realidad que se construye.

La ANAP surgió como organización representativa de los pequeños y medianos productores agrícolas del País, encargados de unirlos y orientarlos en la aplicación del programa agrario y económico social de la Revolución. Por ello desde su fundación devino un decisivo vehículo para el fortalecimiento de la Alianza Obrero-Campesino y consiguientemente, para la incorporación activa del campesinado a las diversas tareas asociados al desarrollo y defensa del proceso revolucionario.

En la ANAP no se tiene el conocimiento metodológico para el desarrollo del proceso, no se cuenta con las experiencias y habilidades necesarias. El alto grado de incertidumbre del entorno en que se desenvuelve la organización no es tomado en cuenta. La planificación estratégica, no se aprecia como un proceso en constante cambio, rediseño y adaptación a los nuevos escenarios del entorno. Los planes proyectados no son aplicados. Existe un bajo nivel de participación de los cuadros de la organización en la confección de los planes.

Todos los elementos expuestos dieron lugar a plantear el siguiente **problema**: Insuficiencia en la planeación estratégica del Buró Municipal de la ANAP Jobabo, que limita el desarrollo agropecuario en el sector campesino.

Como **objetivo de la investigación**: el proceso de Planificación Estratégica en el Buró Municipal de la ANAP Jobabo.

Se desarrollarán en esta investigación los **objetivos específicos** siguientes:

- Elaborar los fundamentos teóricos sobre la planificación estratégica.
- Diagnosticar el proceso de planeación estratégica del Buró Municipal de la ANAP Jobabo.
- Potenciar la aplicación de la planificación estratégica para el desarrollo agropecuario en el sector campesino.

Materiales y métodos.

Caracterización de la ANAP Municipal Jobabo.

La Asociación Nacional de Agricultores Pequeños Municipal Jobabo fue creada con una estructura plana y flexible, sin exceso en sus escalones de mando, donde existe una comunicación directa entre los asociados de la base y la alta dirección y está representada esencialmente por las siguientes áreas: Buró Municipal de la ANAP, Cooperativas de producción agropecuaria (5), Cooperativas de crédito y servicio (16) Productores individuales (822). La composición del buró municipal de la ANAP Jobabo se caracteriza por un total de nueve integrantes de ellos profesionales tres: mujeres una y hombres dos y no profesionales seis de ellos mujeres tres y hombres tres. Graduados del nivel superior cuatro.

Se aplicaron los siguientes materiales y métodos.

Histórico-lógico: se precisa la evolución de la ciencia y la técnica a nivel universal y en el contexto nacional e institucional, así como los elementos teóricos acerca de la evolución y desarrollo de la planeación estratégica en la ANAP

Entrevista: Recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que se obtiene información en el diagnóstico, pero de

manera intencional, fundamentalmente para precisar insuficiencias en el funcionamiento y aplicación de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la organización.

La observación: se emplea para la obtención y valoración de las insuficiencias reveladas en el proceso de diagnóstico de la planeación estratégica.

El proceso comienza con la realización de un diagnóstico que evalúa el estado de la gestión de la organización, las categorías ocupacionales, métodos y estilos de dirección, valores, grado de satisfacción de las necesidades del hombre, cultura organizacional.

Resultado y discusión.

¿Qué es planeación estrategia?

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La estrategia empresarial explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socio-económico. (Menguzzato y Renau, 1984)

El proceso a través de la anticipación de los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de oponentes inteligentes, trata de integrar objetivos y políticas y establecer las acciones para alcanzarlos orientando la organización de los recursos.

Últimamente la estrategia se enfoca desde varios puntos de vista como los siguientes de Henry Mintzberg (1973):

La estrategia cobra su sentido dentro de la Planeación Estratégica. Es decir la intención de dominar y encauzar el destino de cualquier organización, concretado en la estrategia se puede realizar en el marco de la Planificación Estratégica la que puede definirse como:

Las ideas básicas contenidas en el concepto de Planificación Estratégica son: la de un análisis sistemático y riguroso, tanto del ambiente interno de la organización como de su entorno, en busca de sus aspectos positivos y negativos respectivos y de una compatibilidad entre ambos. Además, si existe una clara conciencia en la organización de cuál es su aspiración en cuanto al papel que requiere desenvolver en el entorno en el cual está inmersa; es la alta dirección la que mejor conoce y puede expresar dicha misión y quien se responsabiliza de que se pueda cumplir.

En síntesis se puede decir que todos estos criterios vienen a enriquecer considerablemente el contenido de la Dirección Estratégica. Esta se usa para mejorar la gestión y dirección de cualquier organización, empleando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando su puesta en marcha y la asignación de recursos necesarios. “Así pues el paso de lo estratégico a lo operativo es también competencia de la Dirección Estratégica, así como el de mantener correspondencia y armonía entre ambos”, aseguran Menguzzato Y Renau en la obra referida.

Esto en la práctica significa que toda organización debe definir una Misión y una Visión claras y lograr que sean entendidas y compartidas por todos. También implica definir unos objetivos estratégicos y operacionales y desplegarlos en todas las áreas así como definir las distintas metas anuales y mensuales de dichos objetivos y hacerles seguimiento permanente tomando las medidas correctivas cuando sea necesario.

La Misión de una organización es una descripción del propósito, objetivo supremo o la razón de ser que justifica la existencia de la organización. Esta constituye un elemento de vital importancia porque la Misión orienta el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización. Una Misión bien formulada permite guiar todas las acciones, sentimientos, valores y ofrece la imagen acertada que permite saber hacia dónde se dirige la organización así como el apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella. De lo anterior se desprende que el propósito de una Misión no es poner fines concretos, sino dar

una dirección general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la organización.

La Misión expresa para qué trabajamos. Responde a la pregunta: ¿para qué existe la organización? Los conceptos más divulgados expresan que la Misión es “La razón de ser de toda organización, la meta que moviliza todas sus energías y capacidades”. “Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia”. Y es “el aporte más importante y significativo a la sociedad.

La visión es lo que desea que sea la organización en el futuro que se proyecte. Expresa el estado deseado de la organización en los próximos años. Su principal fuerza no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino de un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirlos en los deseos factibles y compartidos de un colectivo. Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro del colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses de ellos.

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

Procedimiento para la actualización sistemática de la Planeación Estratégica en la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños Municipal Jobabo.

El plan estratégico de la organización debe ser revisado y actualizado de forma sistemática por la organización para garantizar su supervivencia y adaptación a ese entorno cada vez más dinámico y complejo que enfrentan.

Es necesario garantizar que la estrategia organizacional se convierta en un instrumento eficiente para la toma de decisiones, que sea una verdadera arma para que la dirección se proyecte al futuro y alcanzar sus metas, no puede ser considerada una tarea más para la organización, no es además un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin con inteligencia, racionalidad y disposición. Es necesario garantizar que se convierta en una filosofía de trabajo y el compromiso de todos los miembros para su cumplimiento.

Mediante ejercicios grupales se analizan, revisan y se redefinen de ser necesario los componentes de la estrategia organizacional: la misión, visión, valores compartidos. Se define el problema estratégico a resolver, se determina la solución estratégica a lograr, identificando el posicionamiento de la organización de acuerdo al análisis efectuado, se revisan y actualizan las cooperativas de resultados claves, y los objetivos estratégicos para un periodo de tres años próximos.

Se confecciona un plan de acción donde se definen las tareas a cumplir, responsables, participantes, fechas de inicio y terminación y recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas, con su respectivo plan de control donde se deben definir fechas parciales, informándose los resultados en los Buró Municipales y reuniones de coordinaciones de tareas. Los planes de acciones elaborados por cooperativas y los planes de trabajo individuales tienen que convertirse en el eje central para la medición del desempeño organizacional e individual.

Lo anterior obliga a la evaluación sistemática y precisa de los resultados obtenidos tanto de forma colectiva como individual. Una vez actualizada y perfeccionada la planeación estratégica de la organización es necesario garantizar una divulgación adecuada de la misma por diferentes vías para su conocimiento y el logro del compromiso de todos los implicados en el cumplimiento de la misma.

Como vía para la divulgación se sugieren:

- Reuniones de juntas directivas y asambleas de asociados.
- Murales de la organización y en las organizaciones de base.
- Matutinos y vespertinos organizados.
- Elaboración y difusión de plegables.
- Medios de comunicación masiva (radio, TV)

La Planeación Estratégica se revisará mensualmente por el Presidente del Organismo con los planes individuales de cada miembro de la organización y

en previa con la comisión de forma ordinaria y de ser necesario de forma extraordinaria, se realizaran balances trimestrales del comité para evaluar los resultados. Al final de cada periodo proyectado de tres meses se efectuará una medición general de los resultados obtenidos y se trabajará en el perfeccionamiento.

Principales Fortalezas y Debilidades de la Organización.

Fortalezas: Son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes o ventajas en los cuales puede apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de su misión. Son factores o valores que existen internamente y que pueden ser utilizados en su estado natural.

F1. El Buró constituye una de las vías fundamentales para lograr el fortalecimiento de las cooperativas.

F2. Los cuadros mantienen buena vinculación con la base.

F3. Contamos con cuadros jóvenes y con deseos de trabajar.

F4. La política de superación a los cuadros y su reserva.

F5. Adecuada atención al hombre.

Debilidades: Son los factores negativos internos presentes y que obstaculizan el éxito de la organización o el cumplimiento de su misión. Estos deben ser separados o eliminados para lograr mayores niveles de efectividad.

D1. Insuficientes medios informáticos en la organización.

D2. Equipos de transportes insuficientes, inadecuados y obsoletos que disminuyen el nivel de actividad y desarrollo de la organización.

D3. Inestabilidad de los cuadros en la organización.

D4. Insuficiente participación en los curso de capacitación ofertados por la Filial universitaria.

D5. Insuficiente funcionamiento de las juntas directivas por falta de capacidad de los cuadros en la base.

Principales Oportunidades y Amenazas de la Organización.

Oportunidades: Son hechos, situaciones, fenómenos que existen potencialmente en el entorno. También son tendencias, acontecimientos sin

que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente si se actúa en esa dirección.

O1. Oferta de financiamiento a través de créditos y proyectos.

O2. Política del gobierno cubano de incrementar la producción de alimentos.

O3. Nuevas reformas en la entrega de tierra por la resolución 300.

O4. Aumento de precio a los productos agrícolas.

O5. Las ofertas de capacitación por el Proyecto Epcapacitación para el Desarrollo Agropecuario del Sector Campesino de la Filial Universitaria.

Amenazas: Son situaciones, hechos, fenómenos, limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno cuya ocurrencia no se puede evitar ni provocar pero de suceder pueden obstaculizar considerablemente el cumplimiento de la misión de la organización y en muchos casos impedirla totalmente.

A1. Persistencia y agudización de la crisis económica internacional.

A2. Ocurrencia periódica de catástrofes naturales (sequías, huracanes, inundaciones).

A3. El bloqueo económico impuesto a nuestro país por los EUA, obstaculiza el desarrollo de las relaciones y hace difícil el acceso a tecnologías de punta.

A4. Incremento del precio de los alimentos e insumos agrícolas en el mercado internacional.

A5. Insuficiente combustibles para realizar los procesos de la organización.

Matriz DAFO

A partir de esta técnica de analítica matricial, se valora la interrelación entre cada fortaleza y debilidad, con cada oportunidad y amenaza del entorno, resaltando las de mayor influencia. Para realizar este trabajo se explicará el sentido de cada cuadrante. Debido a que se analizarán las interrelaciones entre los cuatro elementos descritos anteriormente se tendrá la siguiente particularidad:

➤ En el cuadrante donde coinciden fortalezas y amenazas se analizará la medida en que las fortalezas contrarrestan la fuerza de las amenazas, es decir en qué medida las fortalezas protegen a la organización de las amenazas.

➤ En el cuadrante donde coinciden debilidades y amenazas se analizará la medida en que las amenazas potencian las fuerzas de las debilidades.

- En el cuadrante donde coinciden las fortalezas con las oportunidades se analizará la medida en que las fortalezas potencian la fuerza de las oportunidades.
- En el cuadrante donde coinciden las debilidades y oportunidades se analizará la medida en que las debilidades contrarrestan la fuerza de las oportunidades. La interrelación se considera muy fuerte, mediana, indirecta, si alcanzaron valores convencionales de 3, 2, 1 y 0 indiferente respectivamente.

El resultado de la interrelación de la matriz DAFO aplicada a la ANAP es la siguiente:

Las fortalezas más importantes fueron El Buró constituye una de las vías fundamentales para lograr el fortalecimiento de las cooperativas (F1), Los cuadros mantienen buena vinculación con la base (F2) y política de superación a los cuadros y su reserva (F4).

Las debilidades más valoradas por los actores sociales fueron Insuficiente funcionamiento de las juntas directivas por falta de capacidad de los cuadros en la base (D5), Equipos de transportes insuficientes, inadecuados y obsoletos que disminuyen el nivel de actividad y desarrollo de la organización (D2), y Inestabilidad de los cuadros en la organización (D3).

Las amenazas más importantes fueron el bloqueo económico impuesto a nuestro país por los EUA, obstaculiza el desarrollo de las relaciones y hace difícil el acceso a tecnologías de punta (A3), incremento del precio de los alimentos e insumos agrícolas en el mercado internacional. (A4) e Insuficiente combustibles para realizar los procesos productivos (A5).

Las oportunidades más significativas fueron Las ofertas de capacitación por el Proyecto Epocapacitación para el Desarrollo Agropecuario del Sector Campesino de la Filial Universitaria (05), oferta de financiamiento a través de créditos y proyectos (01) Aumento de precio a los productos agrícolas (04).

		Fortalezas					Debilidades					Total
		F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5	
AMENAZAS	A1	1	1	1	3	1	2	3	1	0	3	13
	A2	3	3	2	1	1	0	0	1	0	3	11
	A3	2	1	2	2	2	2	3	1	0	3	15
	A4	2	1	1	2	1	3	3	1	0	3	14
	A5	2	1	1	1	1	2	3	3	1	3	15
OPORTUNIDADES	O1	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	26
	O2	3	2	1	1	1	0	3	2	1	3	17
	O3	3	2	1	1	1	0	2	2	1	2	15
	O4	3	2	1	2	1	0	3	2	1	3	18
	O5	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	27
Total		25	19	14	18	11	15	26	19	10	29	

La aplicación de los resultados a partir del diagnóstico la organización se actualizó los componentes esenciales de su estrategia organizacional quedando elaborada de la siguiente forma:

Nueva misión: La ANAP juega el papel histórico de dirigir a los agricultores pequeños bajo el principio programado de la Revolución Cubana, así como la transformación económico-política y social del campo en estrecha coordinación con otras organizaciones.

Nueva visión:

- Consolidan la legislación en materia de Cooperativas de Producción Agropecuarias y de Créditos y Servicios atendiendo a los cambios socio-económicos y estructurales ocurridos en el país.
- El fortalecimiento de las cooperativas como entidades económicas socialistas, con autonomía, autogestión y proyección social.
- Se llevan a cabo con niveles aceptables la producción agropecuaria sostenible con mayor eficiencia y calidad.

- Las CCS realizan contribución significativa al Balance Nacional de Alimentos del país, siendo responsable en nuestro municipio del abastecimiento de leche, carne, viandas, y hortalizas frescas.
- Se aplica la ciencia y la técnica en los procesos productivos
- La organización de la unidad continúa fortaleciéndose, en las mismas ha influido las facilidades crediticias y desarrollo de proyectos de cooperación
- Los cooperativista mejoran su calidad de vida juntos a sus familiares

Valores: Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Valores compartidos y conceptualizado:

Compromiso con La Revolución: Preservar los principios revolucionarios y las conquistas alcanzadas siendo fieles al ideal socialista será la máxima presente en cada misión o tareas que realicen nuestros cuadros y trabajadores.

Consagración: No escatimamos esfuerzos para satisfacer a los que dependen de la garantía y calidad del servicio que presenta nuestra entidad.

Creatividad: Luchamos para desarrollar la innovación y la disciplina tecnológica para perfeccionar el trabajo, siendo mayor en la medida en que la superación y auto preparación también estén presentes en los cuadros y trabajadores.

Valores deseados y conceptualizados:

Trabajo en equipo con dirección colegiada: Lograr que el personal trabaje en equipo y que cada trabajador independientemente que se especialice en su actividad tenga dominio de las tareas y funciones que realizan en su área de trabajo, formar equipos multidisciplinarios siempre que sea posible.

Objetividad en el trabajo con los cuadros: En la medida en que avancemos en la caracterización de los cuadros, en el uso del código de ética, en sus

evaluaciones y se reflejen los resultados del trabajo, iremos logrando mayor calidad y eficiencia en nuestra labor.

ESFERAS DE RESULTADOS CLAVES:

1. Presidente de la ANAP Municipal.
2. Miembro del Buró Organización.
3. Miembro del Buró Agroalimentario.
4. Funcionaria Política-ideológico.
5. Esfera Agro-ecología.

Objetivos Estratégicos y Estrategias de trabajo en Asociación Nacional de Agricultores Pequeños Municipal Jobabo.

Objetivo Estratégico No 1:

Continuar trabajando para mejorar una completa implementación de la política de cuadro que permita transitar por las diferentes esferas en el tiempo establecido.

Área de Resultados Claves: Miembro del Buró Organización.

Responsable: Presidente de la ANAP.

Acciones:

- Realizar levantamiento por organismos de base para conocer la objetividad de la reservas de cuadros.
- Realizar estrategia de las necesidades de los cuadros y su reserva para mejorar la objetividad y dar cumplimiento a la política de cuadro.
- Impartir cursos prácticos con los cuadros y reservas para prepararlos en la búsqueda de sus propias soluciones.
- Desarrollar talleres donde se expongan los resultados del trabajo en el orden organizativo, económico y productivo.
- Capacitar en temas de la preparación jurídica, legislaciones agrarias, funcionamiento, tenencia de la tierra y medio ambiente.

Objetivo Estratégico No 2:

Continuar trabajando para lograr mejor funcionamiento en la organización y las unidades de base.

Área de Resultados Claves: Miembro del Buró Organización.

Responsable: Presidente de la ANAP y organizador.

Acciones:

- Promover el asesoramiento y capacitación de los directivos y trabajadores de las diferentes unidades de base en la gestión del conocimiento.
- Realizar una adecuada preparación de la asamblea general por parte de la Junta Directiva, sobre la base del reglamento.
- Lograr una mayor participación y asistencia de los miembros de la cooperativa a la asamblea con una adecuada solución a los problemas planteados.
- Lograr mediante capacitación la comprensión del reglamento y sus principios para un mejorar el funcionamiento.

Objetivo Estratégico No 3:

Lograr el fortalecimiento de las cooperativas de créditos y servicios mediante el incremento de las producciones de carne, leche, cultivos varios y lograr la diversificación de carne, huevos a partir de la mejora del ganado ovino-caprino, porcino, avícola y cunícula.

Área de Resultados Claves: Esfera Agro-alimentaria.

Responsable: Miembro del Buró Esfera Agroalimentaria.

Acciones:

- Realizar capacitación a los miembros de las cooperativas mediante el proyecto Exopcapacitación Agropecuaria por la Filial Universitaria
- Insertar las cooperativas en proyectos.
- Persuadir a los campesinos el desarrollo de una agricultura sostenible.
- Incrementar la masa ganadera aplicando con mayor creatividad los adelantos de la ciencia e innovación tecnológica.
- Aplicar un correcto manejo en los pastos, desde la selección del área de semilla hasta el área destino final.
- Impartir cursos a los cooperativistas acerca del manejo del ganado menor (cerdo, ovino-caprino, avícola y cunícula).
- Incrementar la diversificación de cultivos para satisfacer la alta demanda de alimentos no satisfecha y cubrir así el mercado emergente y en expansión.

Objetivo Estratégico No 4:

Trabajar en la transformación de la mentalidad de los productores.

Área de Resultados Claves: Esfera Agro-ecología.

Responsable: Agro-ecólogo.

Acciones:

- Realizar capacitación a los productores mediante el proyecto Expocapacitación agropecuaria por la Filial Universitaria
- Seleccionar un área experimental para la producción de humus de lombriz que se utilice como experiencia para el resto de los productores.
- Realizar un trabajo político ideológico para lograr que los productores contraten toda su producción con el estado.
- Lograr que las experiencias positivas de los productores sean llevadas al evento de FORUM de Ciencia y Técnica.

CONCLUSIONES

Una vez concluido este trabajo se arriba a la siguiente conclusión:

La estrategia propuesta permite diagnosticar las desviaciones de los procesos organizativos, así como sus acciones que mejora la eficiencia y eficacia productiva y económica de la organización y constituye un instrumento eficaz a utilizar por los directivos de perfeccionar las proyecciones y el cumplimiento de las metas de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cuba [1998]. Resolución Económica del V Congreso del Partido. /Ed Ciencias Sociales. 70 pp.
2. Gárciga R. Formulación Estratégica un enfoque para directivos, Edición. Editorial Félix Varela. 2006
3. Menguzato M, Renau JJ. La dirección estratégica de la Empresa, Un Enfoque Innovador del Magement, Edición del MES, La Habana, 1997.
4. Menguzzato, M. y Renau, Juan J. La Dirección Estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Editorial "Félix Varela". La Habana. 2007. 427p.
5. Mintzberg. El ascenso y la caída de la Planeación Estratégica. MGH, 1994.

6. Pérez Llanes, Roberto. Dirección Estratégica. La experiencia cubana. Revista economía y desarrollo. No.1. La Habana, 1996.
7. Ramírez Ferreiro, Jorge M. Determinación de los valores compartidos en la Empresa Eléctrica las Tunas. Trabajo de Diploma, 2009.