



LA CONCERTACIÓN: HERRAMIENTA PARA LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA UNIDAD BÁSICA DE PRODUCCIÓN COOPERATIVA (UBPC) CARTAGENA.

Pedro Rafael Pretel Olite

Especialista Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente
Profesor Auxiliar Adjunto Universidad de Cienfuegos

pretel@deleg.perla.inf.cu

Yerenys Pérez González

Estudiante de 6to año de la carrera Ingeniero en Procesos Agroindustriales
Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"

RESUMEN

La intervención se realizó en la UBPC Cartagena perteneciente a la UEB atención al productor 5 de septiembre del municipio Rodas empresa azucarera Cienfuegos, provincia de Cienfuegos, Cuba, durante el período comprendido entre diciembre del 2011 y abril del 2012. El objetivo de la intervención se fundamentó en la gestión del desarrollo local mediante la potenciación de los recursos locales a través la implementación de una estrategia concebida y concertado entre los trabajadores involucrados que promovió la diversificación de la producción agropecuaria al introducir además de la producción cañera, la producción de alimento para su sustento. Para la realización de la caracterización se concretaron los siguientes pasos: Visita previa a la Unidad; Detección de las limitantes técnico-productivas a través de: (Trabajo de grupo, Visitas de comprobación a las áreas agrícolas, Entrevistas estructuradas y no estructuradas a trabajadores, técnicos y directivos; Señalamientos de las visitas de asistencia técnica, Estudios realizados por la investigación científica, Revisión de documentos); Estudio y conciliación de las insuficiencias detectadas; Presentación a la Junta Directiva de la Unidad Productora de los resultados de la caracterización. Preparación de la misma para el taller participativo. Taller participativo. Los principales problemas socio económicos que afectan dicha UBPC fueron validados y sometidos a evaluación de grupo de experto obteniendo el orden de prioridad de los mismos en función de la mayor afectación a la entidad, estos fueron: Bajos rendimientos agrícolas (insuficiente calidad en las producciones, degradación de los suelos por problemas de drenaje, compactación, acidez; uso óptimo de los suelos con posibilidades agroproductivas. bloques heterogéneos, mala política de variedades, bancos de semilla no certificados, insuficiente uso de técnicas agroecológicas, limitada utilización de alternativas para mejorar la fertilidad de los suelos, débil aprovechamiento del potencial hídrico, insumos e inversiones insuficientes para las producciones de alimentos, bajos índices de producción de bioplaguicidas y biofertilizantes, poca aplicación de abono orgánico, deficiente limpieza de las áreas cañera. poco valor agregado a las producciones agropecuarias, aplicación de técnicas de cultivo, tecnologías y manejo de manera inapropiada, potencial de 226 hectáreas de tierra sin cultivar, insuficiente uso de la tracción animal y falta de implementos agrícolas). Insuficiente motivación de los cooperativistas, (bajos salarios, falta de estimulación y poca atención al trabajador). Pobre gestión del conocimiento (falta de un programa de capacitación). Insuficiente aplicación de la ciencia y la técnica, (no garantiza la generalización e introducción de los resultados de la ciencia). Pobre autonomía y gestión administrativa, (mala política de cuadro lo que provoca el cambio constante de dirección teniendo que importar los mismos ya que la UBPC no es capaz de prepararlos). Como resultado se aprobó en asamblea general de asociados después de un proceso de concertación, una estrategia para el desarrollo de la UBPC que parte de la potencialización de sus recursos endógenos en perfecta armonía con el medio ambiente. La matriz DAFO confeccionada obtuvo los mejores resultados en el cuadrante uno por lo que estamos en presencia de una estrategia ofensiva o sea las fortalezas nos permiten aprovechar las oportunidades. Se determinaron tres áreas de resultados claves: Fortalecimiento y perfeccionamiento del sistema de producción agropecuario. Eficiencia economía, y Capital humano, con sus objetivos estratégicos y criterios de medidas. Estos resultados nos permitieron concluir que: La caracterización de la UBPC de forma participativa y concertada constituye una



guía para el conocimiento e interpretación de los problemas objetivos y sus causas. La gerarquización de los problemas detectados utilizando un equipo de experto de la propia UBPC, permite ordenar los principales problemas lo cual constituye una importante herramienta en la búsqueda de soluciones. La Estrategia de desarrollo que se propone, elaborada por la propia UBPC y concertada con todos los trabajadores, constituye una herramienta de gran utilidad para ordenar las actividades, las cuales deben lograr el incremento de los rendimientos agrícolas y la mejora de la calidad de vida de los trabajadores. El desarrollo local es posible en unidades de producción cuando se trazan estrategias concertados en los que es importante el criterio de los involucrados. Estimular la potencialización de los recursos endógenos locales con un correcto análisis de la problemática permite la recuperación de la producción agropecuaria.

Palabras claves: Desarrollo local; Concertación; Calidad de vida; Producción agrícola; Medio Ambiente

INTRODUCCION.

Se puede definir el desarrollo económico local como un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno (Vázquez Barquero, 1988).

Los procesos de desarrollo endógeno se producen gracias a la utilización eficiente del potencial económico local que se ve facilitada por el funcionamiento adecuado de las instituciones y mecanismos de regulación del territorio. La forma de organización productiva, las estructuras familiares y tradiciones locales, la estructura social y cultural y los códigos de conducta de la población condicionan los procesos de desarrollo local, favorecen o limitan la dinámica económica y, en definitiva, determinan la senda específica de desarrollo de las ciudades, comarcas y regiones (Limia, 2006).

Además, el desarrollo local endógeno obedece a una visión territorial (y no funcional) de los procesos de crecimiento y cambio estructural (Friedman y Weaber, 1979), que parte de la hipótesis de que el territorio no es un mero soporte físico de los objetos, actividades y procesos económicos, sino que es un agente de transformación social. La economía de cada territorio se vincula al sistema de relaciones económicas del país en función de su especificidad territorial, y de su identidad económica, política, social y cultural.

El concepto de desarrollo local endógeno concede un papel predominante a las empresas, a las organizaciones, a las instituciones locales, y a la propia sociedad civil, en los procesos de crecimiento y cambio estructural (Stöhr, 1981 y 1985). Es una aproximación "de abajo—arriba" al desarrollo económico, que considera que los actores locales, públicos y privados, son los responsables de las acciones de inversión y del control de los procesos.

Desde la perspectiva del desarrollo endógeno, finalmente, lo social se integra con lo económico (Arocena, 1995). La distribución de la renta y de la riqueza, y el crecimiento económico no son dos procesos que surgen y toman forma de manera paralela sino que adquieren una dinámica común debido al hecho de que los actores públicos y privados asumen decisiones de inversión orientadas a resolver los problemas locales, que afectan a las empresas y la economía local. Lo local es un espacio en el que las iniciativas de los diversos actores de la sociedad organizada se hacen realidad.

El desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de un territorio, en el que se pueden identificar al menos, tres dimensiones (Coffey y Poles, 1985; Stöhr, 1985): una económica, caracterizada por un sistema de producción que permite a los empresarios locales usar, eficientemente, los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permiten mejorar la competitividad en los mercados; otra sociocultural, en que el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo; y otra, política y administrativa, en que las



iniciativas locales crean un entorno local favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible.

La observación conclusiva preliminar más importante sería que no ha logrado configurarse en el país una gestión estratégica participativa de base local, ni se ha consolidado el proceso de construcción de actores auto transformativos a esa escala. Este es justamente el momento en que Cuba se esfuerza por consolidar un diseño de desarrollo local no liberal, partiendo de la necesidad de asumir una concepción radical del territorio como factor estratégico de desarrollo (Espina, 2006).

Pero un proceso de desarrollo local no surge espontáneamente, sino que se forma e implementa como opción en respuesta a necesidades – intereses – fines (Hernández 2006) lo que requiere un conjunto de reglas que aseguren las decisiones óptimas para cada momento.

Al decir de (Gómez, 2004) los distritos cañeros fueron un paso de avance significativo en la organización de la agricultura cañera cubana y bajo esta estructura se alcanzaron resultados importantes en la agricultura; Lograron una organización básica en las unidades productoras de caña, la creación y consolidación del bloque como unidad mínima de manejo tecnológico de la agricultura cañera y vinculó territorialmente, un área para la cosecha de forma organizada según los centros de recepción, no obstante presentaron deficiencias que no posibilitaron un mayor esplendor y entre ellos señalan; falta de autonomía para la toma de decisiones de los jefes de distritos y el marcado perfil estrecho de los técnicos y alto grado de especialización en correspondencia con el desarrollo de aquel momento.

En 1993 por acuerdo del buró político se crean las UBPC, el surgimiento de la cooperativización en la agricultura cañera cubana al decir de varios autores Sulroca, (2000); Nova, (1998) y (2000); Gómez, (2005) puede considerarse cómo el acontecimiento mas trascendental en la organización de la tierra en Cuba después de primera y segunda ley de reforma agraria a principio de la Revolución. Este marco un punto de partida en el cambio de mentalidad para el perfeccionamiento empresarial en la agricultura.

Las UBPC se crean a partir de las sobredimensionadas empresas estatales, donde los antiguos obreros agrícolas se agrupan bajo formas cooperadas de producción y reciben la tierra en condiciones de usufructo indefinido, siendo propietarios del resto de los medios de producción, los cuales deberán amortizar durante un tiempo determinado, mediando un período de gracia e intereses bajos.

El 20 de septiembre de 1993 se promulga por acuerdo del Consejo de Estado el decreto Ley No. 142, que establece las bases para la creación y funcionamiento de las UBPC, entre cuyos aspectos principales establece los derechos y deberes de las mismas, señalando entre ellos que:

- ✓ Tendrán el usufructo de la tierra por tiempo indefinido.
- ✓ Serán dueños de la producción.
- ✓ Venderán su producción al Estado a través de la empresa o en la forma que éste decida.
- ✓ Tendrán personalidad jurídica propia.
- ✓ Operarán cuentas bancarias.
- ✓ Comprarán a crédito los medios fundamentales de producción.
- ✓ Elegirán en colectivo a su dirección y ésta rendirá cuentas periódicamente ante sus miembros.
- ✓ Cumplirán con las obligaciones fiscales que les corresponden como contribución a los gastos generales de la Nación.

Las UBPC, son organizaciones cooperativas económicas sociales de obreros que se unen por voluntad propia con vista a explotar agrícolamente, tierras de propiedad estatal, las que reciben en usufructo, contando para ello con autonomía en su gestión administrativa y propiedad colectiva de sus medios, para lograr mayores volúmenes de producción con menores costo y disminuir, en lo posible, los recursos materiales necesarios.

Principios básicos u objetivos estratégicos.



1. La vinculación del hombre al área, como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva.
2. El autoabastecimiento de los asociados y sus familiares con esfuerzo cooperado, así como mejorar progresivamente las condiciones de vivienda y otros aspectos relacionados con la atención al hombre.
3. Asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada.
4. Desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión. Las unidades de producción que se proponen deben administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo.

Resulta importante señalar que el momento en que se inicia el proceso de constitución de las UBPC, resultó uno de los instantes más difíciles de la economía cubana en sus últimos 42 años, y en particular para la agricultura, dentro del período de crisis económica. El sector agropecuario se vio seriamente afectado, verificándose importantes disminuciones en los insumos básicos para la agricultura y la técnica, lo que contribuyó a importantes descensos en la producción y condujo a significativos niveles de pérdidas. Las UBPC heredaron una situación compleja: una economía agrícola, donde era preciso acometer un proceso de redimensionamiento y reconversión tecnológica; y un importante nivel de endeudamiento (por la adquisición de la dotación inicial de fondos básicos), si bien esto último estaba sujeto al acuerdo de un período de tres años de gracia, que en la práctica se ha extendido más allá del tiempo previsto.

En el entendimiento de estos procesos, más en la agricultura cañera que no es un cultivo protegido y está sometida de una u otra forma a estrés y la habilidad de resistirlo tiene gran importancia económica y de hecho muchos problemas agrícolas se deben a que tierras buenas existen en áreas que poseen condiciones climáticas desfavorables. (Altieri, 1994).

La respuesta del gobierno a los problemas que se presentan actualmente, ha estado matizada por profundas transformaciones que han requerido cambios esenciales. La antes mencionada transformación en el sector, requiere del paso del concepto abstracto de la sostenibilidad a que se aspira, producto de un proceso participativo y del uso de métodos científicos (Socorro, 2002).

La transformación del sector sobre la base de criterios de sostenibilidad, demanda de la modernización de la gestión y el desarrollo de herramientas que la faciliten. Lo anterior se justifica aún más por la complejidad multifactorial del proceso y la intervención antrópica sobre los ecosistemas.

En la actualidad la producción cañera está matizada por el predominio de bajos rendimientos agrícolas, en este sentido se manifiesta la necesidad de profundizar en el estudio del comportamiento de los elementos que caracterizan el desarrollo del cultivo (tipos de suelos, categoría de la semilla, variedad, cepa, área, entidad, edad de la plantación y otros) donde el problema científico por resolver radica en conocer los factores que intervienen e interactúan sobre el equilibrio de sus dimensiones en conflicto e inciden en el rendimiento de la caña de azúcar.

El proceso de redimensionamiento y reorganización impone una nueva visión a la agricultura cañera, buscando la sostenibilidad sobre la base de un amplio programa de diversificación, con valores agregados a la producción de caña que faciliten el aprovechamiento óptimo de sus potencialidades energéticas, la reducción de sus costos y el incremento de la productividad, para alcanzar la competitividad del cultivo.

Analizando todo lo antes expuesto se realiza esta investigación en la UBPC Cartagena, la que reconoce la necesidad de realizar su estrategia de desarrollo para de forma concertada, cooperada y coordinada enfrentar las barreras que frenan su desarrollo elevando a planos superiores del quehacer diario las potencialidades que posibiliten en el mediano y largo plazo alcanzar niveles de desarrollo tales que permitan elevar los niveles de producción y con ello el nivel de vida de sus trabajadores y familiares. En este trabajo analizaremos la aplicación de iniciativas concertadas para la gestión del desarrollo local en tres asentamientos rurales aislados de difícil acceso.



DESARROLLO

La intervención se realizó en la UBPC Cartagena perteneciente a la UEB atención al productor 5 de septiembre del municipio Rodas empresa azucarera Cienfuegos, durante el período comprendido entre diciembre del 2011 y abril del 2012. Esta investigación se consideró no experimental de tipo explicativa (Danke, 1989). En el desarrollo de la misma fueron utilizados métodos teóricos y empíricos para cumplimentar los objetivos planteados.

Se encuentra ubicada en el Municipio Rodas, con las instalaciones socio administrativas en las inmediaciones de la comunidad de Cartagena, Limita al Norte con la CPA Antonio Goitzolo, al Sur con el consejo popular de Cartagena, al Este con la UBPC Ciruela, y al Oeste con la UBPC Turquino. El relieve es llano con algunas ondulaciones. Posee una superficie total de 2060.0 ha, de esta 1600.0 ha destinadas al cultivo de la Caña de Azúcar, que significa un 78 %, distribuida en 4 lotes cañeros; 72.0 ha a cultivos varios, 150.0 ha de potrero, 12.0 ha de forestales y 226.0 ha de áreas vacías que se entregan a la 259. Los suelos están representados por 5 tipos, Sialitizado no Cálcico que ocupan 421.0 ha para un 96.3 %, caracterizados por su pobre retención de humedad y poca profundidad efectiva, Sialitizados Cálcicos con 316.49 ha caracterizado por su pedregosidad, Fersialitizados Cálcico con 270.87 ha caracterizado por los afloramientos rocosos, Ferralitizados Cuarcítico con 53.40 ha caracterizado por su baja fertilidad y los Aluviales con 97.0 ha caracterizados por drenaje deficiente y riesgos de inundaciones. Las tierras de la UBPC se encuentran en la cuenca del río Damuji y son atravesadas por varios afluentes del mismo por lo que la situación hidrográfica es satisfactoria. La vegetación que predomina es la de sabana, el por ciento de árboles maderables o frutales es bajo, ya que fueron desmontados para extender el cultivo caña de azúcar que es lo que predomina en la zona, poseen alrededor de 12 ha de otros árboles maderables dispersos en las áreas agrícolas. El acceso a los bloques y campos se puede realizar a través de los caminos cañeros y guardarrayas estos permiten sacar la caña y otras producciones hasta la Autopista nacional y otros ramales para su entrega a los clientes, posee además comunicación por planta y vía 500.

Para realizar una intervención comunitaria es necesaria la descripción de la realidad, verificar que las condiciones locales sean favorables, apreciar la oportunidad de iniciar un proceso de concertación y orientar el proceso. En el de cursar de este proceso se hace necesario que estén presente las formas de comunicación entre actores: Información (acción de una persona o institución de dar a conocer su opinión, su decisión, su proposición sobre un tema definido); Consulta (acción de una persona o institución de tomar conocimiento de la opinión, proposición, preferencias de otras personas o instituciones sobre un tema definido. Se puede hablar de intercambio o debate); Concertación (Es un proceso de deliberación entre partes que conducen a la obtención de acuerdos voluntarios y al establecimiento de límites a las diferencias entre actores con intereses diversos) (Thevoz, 2006).

Para la caracterización de la misma se realizaron las coordinaciones previas con la Junta Directiva de la Unidad, se esclarecieron los objetivos que persigue esta actividad ante la Asamblea General de Trabajadores, de manera tal que a la hora de su confección, todos los integrantes de la Unidad Productora cooperaran y participaran activamente en su realización, afianzando el sentido de pertenencia.

Para la realización de la caracterización se concretaron los siguientes pasos:

1. Visita previa a la Unidad.
2. Detección de las limitantes técnico-productivas a través de: (Trabajo de grupo, Visitas de comprobación a las áreas agrícolas, Entrevistas estructuradas no estructuradas a trabajadores, técnicos y directivos, Señalamientos de las visitas de asistencia técnica, Estudios realizados por la investigación científica, Revisión de documentos).
3. Estudio y conciliación de las insuficiencias detectadas.
4. Presentación a la Junta Directiva de la Unidad Productora de los resultados de la caracterización. Preparación de la misma para el taller participativo.

Para el análisis en las unidades productoras de caña se agruparon todas las actividades que conforman un complejo de interrelaciones directas de acuerdo con el objetivo de la unidad



productora. Con ese grupo de actividades además se elaboró una guía metodológica que fija el procedimiento.

Esta evaluación se realizó mediante la confección del diagrama Causa-Efecto o Diagrama de "Ishikawa. Como expertos se seleccionaron los 10 mejores productores de entre 40 analizados, resultando los de mayor experiencia en la UBPC Cartagena.

Para la evaluación a través del método de encuesta a expertos se seguirán los pasos o etapas propuestas por (Ramírez Urizarri, 2005), las cuales son: La elaboración del objetivo; selección de los expertos; elección de la metodología; ejecución de la metodología seleccionada; y el procesamiento de la información.

Existen varias metodologías para la aplicación del método de evaluación a través del criterio de expertos, en este caso se utilizará la **Metodología de Preferencia**, la cual es la más empleada, por su exactitud, objetividad y rapidez. En esta metodología, los expertos ubicarán los aspectos evaluados por grupos en orden descendente de calidad, es decir, se le asignarán valores en la escala de 1 a 10 puntos, las mayores puntuaciones se otorgaron a aquellos factores que a juicio de los expertos inciden de manera más significativa sobre el factor investigado, y a los restantes, se les asignarán valores en orden decreciente. Los valores asignados permitirán confeccionar una matriz de niveles de jerarquía

Como resultado de la caracterización se elaboró un listado del grupo de dificultades aportadas por los cooperativistas en el proceso de entrevistas informal, la observación y revisión de documentos, las que fueron llevadas al equipo de trabajo para su discusión, análisis y validación. Los problemas y las causas que los provocan, detectados en la UBPC objeto de estudio fueron agrupados en función de los procesos a que pertenecen dentro del flujo operacional de la UBPC, los mismos se relacionan a continuación:

Bajos rendimientos agrícolas influenciados por deficiencias en los procesos tecnológicos agropecuarios que en lo fundamental se relacionan con insuficiente calidad en las producciones. Degradación de los suelos por problemas de drenaje, compactación, acidez que afectan los suelos de alta agroproductividad. No hay correspondencia entre la disponibilidad de tierras y las producciones alcanzadas pero tampoco está resuelto el uso óptimo de los suelos con posibilidades agroproductivas. Existencia de bloques heterogéneos, mala política de variedades ocupando una misma más del 20% del área, los bancos de semilla no están certificados Existe insuficiente uso de técnicas agroecológicas y limitada utilización de alternativas para mejorar la fertilidad de los suelos. No hay suficiente aprovechamiento de la superficie agrícola existiendo un débil aprovechamiento del potencial hídrico, falta de sistemas de riego. Insumos e inversiones insuficientes para las producciones de alimentos. Bajos índices de producción de bioplaguicidas y biofertilizantes, la aplicación de abono orgánico es poca y la limpia de las áreas cañera es deficiente. Bajo valor agregado a las producciones agropecuarias. Se aplican técnicas de cultivo, tecnologías y manejo de manera inapropiada. Aún existen 226 hectáreas de tierra sin cultivar. Es aún Insuficiente el uso de la tracción animal. Falta de implementos agrícolas.

Insuficiente motivación de los cooperativistas, influenciado por una incorrecta aplicación de los procesos laborales y los procesos económicos contables lo cual tributa a bajos salarios, falta de estimulación y poca atención al trabajador.

Pobre gestión del conocimiento está motivada por la falta de un programa de capacitación y el incorrecto uso de los procesos de capacitación que garanticen una preparación adecuada del personal que interviene en la producción mucho más cuando la fluctuación de la fuerza laborar en esta UBPC es alta.

Insuficiente aplicación de la ciencia y la técnica, lo cual manifiesta la pobre utilización de los procesos tecnológicos lo que no garantiza la generalización e introducción de los resultados de la ciencia.



Pobre autonomía y gestión administrativa, vinculada a una pobre participación de los procesos de dirección, lo que se manifiesta en una mala política de cuadro lo que provoca el cambio constante de dirección teniendo que importar los mismos ya que la UBPC no es capaz de prepararlos.

Para una mejor presentación de la información se elaboró el diagrama causa-efecto donde se representó de forma esquemática los problemas y sus causas que están influyendo en la producción cañera en la UBPC objeto de estudio.

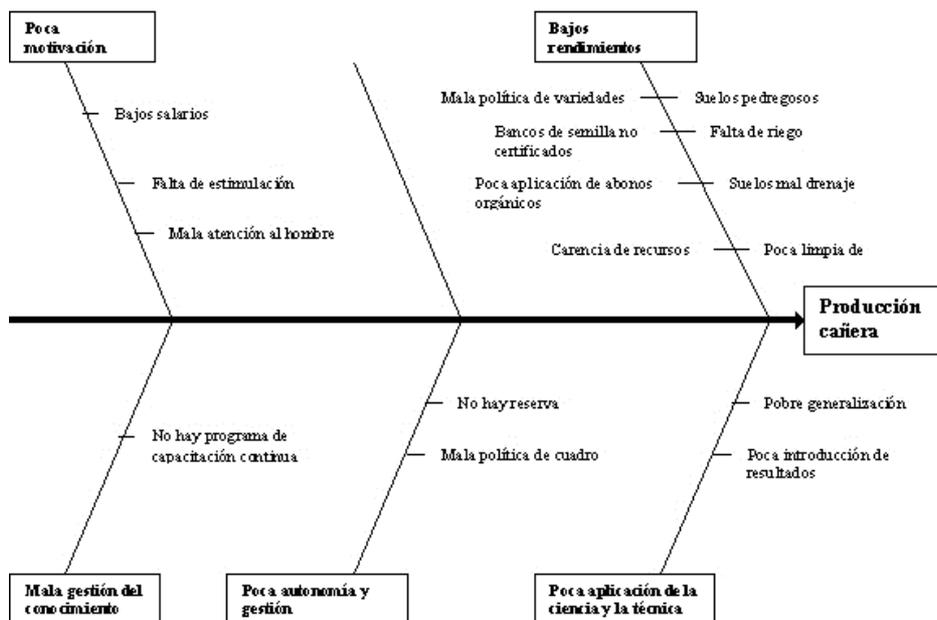


Figura. 1. Diagrama causa-efecto.

Una vez constituido el grupo de expertos se pasó a la definición de los problemas y sus causas que están afectando la producción cañera en la UBPC. El gráfico que muestra el nivel de jerarquía de los problemas detectados en la UBPC (Fig. 2). El procesamiento de los datos tomados de esta tabla permitió clasificar por orden jerárquico los factores en estudio y la determinación del coeficiente de concordancia (W) de las opiniones de los expertos, el cual fue $W=0,92$, lo cual es un indicador de que existe concordancia entre las opiniones de los expertos.

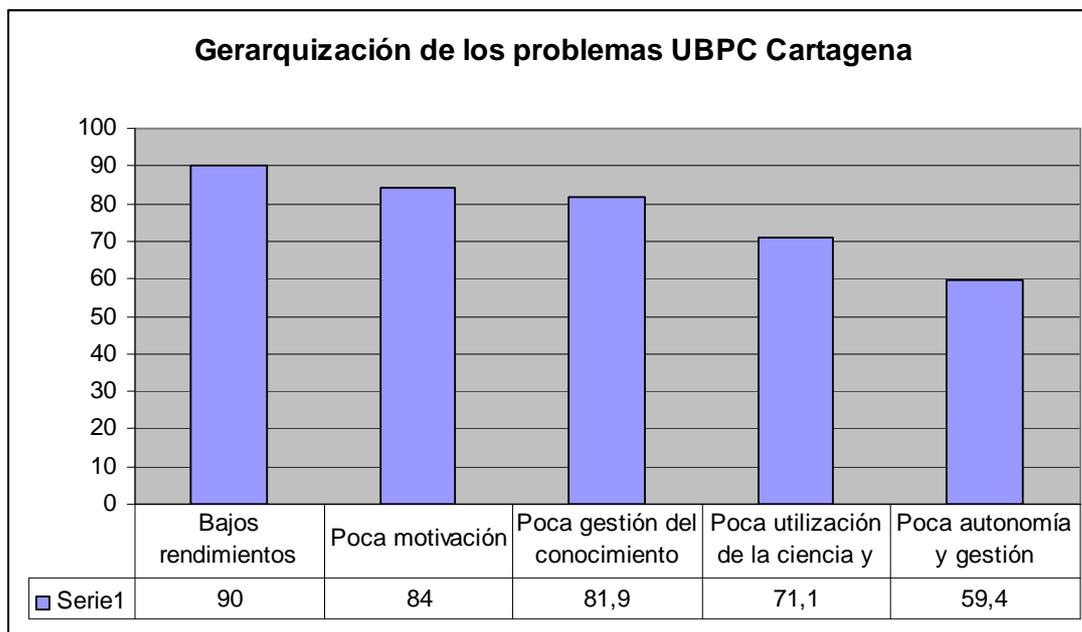


Figura 2 Gerarquización de los problemas de la UBPC

La identificación del orden de prioridad de los problemas permitió conocer el grado de importancia de cada uno en los resultados de la UBPC. Teniendo en cuenta el nivel de influencia de cada uno podemos pasar a la siguiente etapa elaborando una estrategia de intervención que de solución a dichos problemas y permita incrementar los resultados productivos de la UBPC.

Resultados similares han sido reportados por (Sulroca, 2000 , Sulroca y Lamadrid, 1999) quienes al analizar las causas que dificultan el desarrollo de las UBPC señalan como las mas relevantes; La deficiente producción de caña y productos de autoabastecimiento, deficiente gestión administrativa, débil preparación económica y administrativa de sus cuadros y junta directiva, pobre estimulación y vinculación de la remuneración con los resultados obtenidos, falta de financiamiento oportuno, indisciplinas económicas y débil acción para la capacitación de sus miembros y proponen para su solución; consolidar desde el punto de vista organizativo las unidades, cumplir el programa cañero e introducir la diversificación de la producción, perfeccionar los mecanismos para una gestión efectiva y desarrollar la diversificación y la integración de un nuevo sistema o asociación con la industria.

Con estos resultados se procedió a realizar la planificación estratégica de la UBPC Cartagena, la que tiene el propósito de perfeccionar las metas a partir de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, así como establecer lineamientos para concretar los objetivos macros que instituye el grupo empresarial AZCUBA en el país. En este sentido, se establecen correspondencias entre acciones que permitirán alcanzar objetivos y niveles superiores de organización del trabajo durante el próximo cuatrienio (2013-2016), bajo una total concordancia con el desarrollo económico social, acompañado de un enfoque sostenible que considera todas las áreas de atención. Este documento toma como referencia escenarios actuales y criterios de un grupo de expertos. Su estructura comprende misión, visión de futuro, resultados claves y líneas estratégicas.

La implementación de esta estrategia es un instrumento que permite identificar y jerarquizar las acciones factibles para subsanar las principales debilidades. Además, se constituye en el insumo básico para construir el plan de acción o plan operativo. El plan de acción integra la decisión estratégica sobre los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos y las tareas que deben desarrollarse para que sean traducidos en una mejor oferta. La implementación de este plan requiere el respaldo y el compromiso de todos los responsables.



Montejo (2004), considera el Plan de Acción un documento ordenador de las metas, objetivos, decisiones, resultados, fuentes de información, considera los plazos tiempo para la transformación, los recursos humanos, tecnológicos y financieros que pueden ser puestos en función de la zona de desarrollo rural.

A partir del trabajo del equipo de expertos y la participación de los trabajadores, se elaboró una matriz DAFO, donde aparecen las debilidades y fortalezas de la unidad, así como las amenazas y oportunidades del entorno.

La información obtenida permitió encaminar acciones para superar las limitaciones diagnosticadas, apoyándose en sus fortalezas y aprovechando las oportunidades que le brinda el entorno.

Cada una de las actividades que a continuación se describen fueron concertadas paso a paso con todos los trabajadores en asamblea general y el documento final aprobado por acuerdo de la misma.

Fortalezas:

Consideramos como las potenciales los elementos con que contamos y cuyo aprovechamiento eficiente y racional nos permitirían encaminar un proceso de desarrollo “desde adentro”.

- UBPC con cultura y tradición agropecuaria con énfasis en la producción de caña.
- Disponibilidad de tierra para la producción de caña y alimentos, así como con infraestructura de maquinarias e implementos agrícolas.
- Suelos fértiles con condiciones hidráulicas para el desarrollo de inversiones en los sistemas de riego.
- Potencial humano con nivel de instrucción, preparación política e ideológica y técnica-profesional, así como sentido de pertenencia.
- Ubicación geográfica favorable para las vías de comunicación terrestre.
- Mercado seguro para las producciones.

Debilidades

Las barreras son los elementos que impiden el aprovechamiento de las potenciales.

- Sistema de estimulación salarial.
- Bajos rendimientos agrícolas.
- Recursos humanos no capacitados.
- Insuficiente potencial de I+D
- Pobre autonomía y gestión administrativa

Oportunidades:

- Tendencia a la estabilidad de los precios.
- Promulgación del decreto ley 259
- Intenciones de la inversión extranjera.
- Voluntad del país para trabajar por el desarrollo sostenible.

Amenazas:

- Sectores laborales más atractivos.
- Aceleración de los cambios climáticos que hacen más vulnerable la producción por mayor afectación de fenómenos meteorológicos de gran magnitud.
- Introducción en el país de nuevas plagas y enfermedades.
- Recrudescimiento de la situación económica producto del bloqueo que desacelere el desarrollo.

Problema estratégico general.

Sobre la UBPC Cartagena, están influyendo **amenazas como** Sectores laborales más atractivos. Aceleración de los cambios climáticos que hacen más vulnerable la producción por mayor afectación de fenómenos meteorológicos de gran magnitud. Introducción en el país de nuevas plagas y enfermedades. Recrudescimiento de la situación económica producto del bloqueo que desacelere el desarrollo **y si no se atenúan o resuelven las debilidades:** Bajos rendimientos



agrícolas por falta de sistemas de riego y suelos pedregosos de baja fertilidad y mal drenaje, La falta de un sistema estimulación salarial que logre la motivación de los trabajadores y una mayor identificación con la organización, falta de una estrategia de capacitación que permita la superación de trabajadores y directivos, insuficiente potencial de I+D e Innovación tecnológica para enfrentar el desarrollo, carencia de recursos materiales y falta de autonomía y gestión administrativa, **aunque se cuente con las fortalezas como:** UBPC con cultura y tradición agropecuaria con énfasis en la producción de caña. Disponibilidad de tierra para la producción de caña y alimentos, así como con infraestructura de maquinarias e implementos agrícolas. Suelos fértiles con condiciones hidráulicas para el desarrollo de inversiones en los sistemas de riego. Potencial humano con nivel de instrucción, preparación política e ideológica y técnica-profesional, así como sentido de pertenencia. Ubicación geográfica favorable para las vías de comunicación terrestre y Mercado seguro para las producciones. **Aprovechase las oportunidades tales como:** Intenciones de la inversión extranjera, la tendencia a la estabilidad de los precios, al uso del decreto ley 259 y la voluntad del país para trabajar por el desarrollo sostenible.

Planeación Estratégica.

		Análisis Interno												Total	
		Fortalezas						Debilidades							
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5			
Análisis Externo	Oportunidades	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	9
		2	X	X	X	X		X	X	X				X	8
		3	X	X	X	X	X	X	X	X			X		9
		4	X	X	X	X	X	X	X	X			X		9
		Total	23						12					35	
Análisis Externo	Amenazas	1	X	X	X	X			X	X	X			X	8
		2	X	X	X	X					X	X			6
		3	X	X	X	X					X	X			6
		4	X	X	X	X	X	X		X	X			X	9
		Total	18						11					29	
		8	8	8	8	4	5	5	6	4	4	4		64	
		41						23							

Cuadrante 1: Estrategia ofensiva = 23

Cuadrante 2: Estrategia defensiva = 18

Cuadrante 3: Estrategia adaptativa = 12

Cuadrante 4: Estrategia supervivencia = 11

Esta matriz nos permite arribar a las conclusiones de que la estrategia es en primer lugar ofensiva, o sea las fortalezas nos permiten aprovechar las oportunidades, y en segundo lugar es defensiva por lo que las fortalezas nos permiten atenuar, enfrentar y neutralizar la amenaza

Análisis tendencial del contexto

La producción cañera se desarrolla en un entorno donde la crisis económica mundial y el comportamiento del clima son adversos, al tiempo que la implementación de los lineamientos del PCC impacta de manera positiva manifestándose de la siguiente manera.

1. Problemas de la seguridad alimentaria, vinculados a poder satisfacer las necesidades nutricionales de la población, dado a los problemas que se presentan en la comercialización mundial de los alimentos, con una tendencia marcada al incremento del precio de los mismos
2. Problemas vinculados con el envejecimiento poblacional cubano, que vaticinan una disminución de la fuerza de trabajo económicamente activa a mediano plazo, incidiendo principalmente en la agricultura, lo que obliga a la búsqueda de procesos y tecnologías más automatizados de mayor productividad.



3. Se incrementa notablemente el número de tenedores por la 259 en la Producción de caña, elevando de este modo la superficie cultivado en áreas próximas a las fábricas de azúcar.

El comportamiento de la producción de caña en los últimos 7 años resulta errático, lo que refleja una vulnerabilidad ante las amenazas y características del escenario productivo actual y prospectivo. Esta situación obliga a lograr programas de siembra elevados y sostenibles en los próximos años, lo que necesariamente estará acompañado del restablecimiento de la disciplina tecnológica y laboral. Solo se podrá crecer si atendemos adecuadamente todas las plantaciones y no permitimos el abandono de las áreas de bajo rendimiento.

Debemos evaluar el contexto siendo capaces de anticipar posibles situaciones a partir del comportamiento de aspectos externos (variables claves) que no podremos manejar desde la UBPC, y tampoco evitar. Estos pueden impactar el territorio y para los cuales habría que estar preparados.

Las variables claves:

1. Condiciones climáticas y fenómenos meteorológicos adversos
2. Crisis financiera internacional
3. Economía nacional
4. Políticas y programas nacionales

Analizamos cada variable, imaginando para cada una tres estados o formas de comportamiento: tendencial, deseado y no deseado. Con esos estados de las variables claves, los "escenarios" que pudieran ocurrir y en los que deberíamos continuar desarrollándonos serían:

Tendencial

Pueden incrementarse los fenómenos adversos asociados a los cambios climáticos que producen afectaciones en el territorio fundamentalmente fuertes vientos y lluvias. Se mantiene la crisis económica y financiera internacional a la que Cuba no es ajena, aumentando el intercambio desigual así como los precios de las principales materias primas y los alimentos, incidiendo directamente en la disponibilidad de recursos en el país. La actualización del modelo económico cubano transforma la forma de administración del Estado favoreciendo la descentralización de manera gradual de los recursos financieros y la toma de decisiones, impulsando la gestión municipal.

Deseado

Una mayor preparación para enfrentar los fenómenos adversos y cambios climáticos trae como consecuencia menores afectaciones. Se fortalece la integración en América Latina y el Caribe, reduciendo los posibles efectos de la crisis. El municipio logra mayor autonomía en la toma de decisiones y la gestión de recursos, logrando incrementar niveles de producción, ampliando su capacidad para la gestión del desarrollo.

No deseado

Aumentan los impactos negativos de los fenómenos adversos y cambios climáticos por falta de preparación. Se produce un retroceso del proceso de integración de América Latina y el Caribe con el aumento de los peores efectos de la crisis, lo que unido a la reducción de los niveles de producción y una menor disponibilidad de recursos, obliga a mantener e incrementar la centralización de recursos financieros y las decisiones, trayendo consigo la limitación de la gestión municipal.

Visión:

Somos la garantía de desarrollo para la UEB, la Empresa y el municipio, se nos reconoce por nuestro elevado rendimiento cañero, nivel de información y actualización de las tecnologías y métodos más novedosos que surgen y se aplican en la agricultura cañera, por el correcto estudio y el análisis de los mismos para su introducción, el adecuado control de su implantación y puesta en marcha. Aseguramos el correcto desempeño ambiental de todas nuestras producciones y



servicios. Logramos todos estos resultados con una elevada capacitación de Directivos, Técnicos y Trabajadores, comprometiéndolos y motivándolos bajo los principios del Desarrollo Científico Técnico.

Aliados estratégicos

El **Organo de Gobierno provincial y municipal**, en estrecha coordinación con **AZCUBA**, vinculan las comunidades de su atención a partir del Programa de Desarrollo Económico y Social del territorio, implementando políticas de promoción y desarrollo de ciencia e innovación de acuerdo al Plan Estratégico que optimiza las inversiones y establece las prioridades correspondientes a las necesidades del territorio.

Las **Universidades** como generadoras y transmisoras de conocimientos científicos y tecnológicos, tienen la misión de formar recursos humanos y llevar adelante el desarrollo económico - social sobre bases sostenibles.

El **Polo Científico Productivo**, el **Forum de Ciencia y Técnica**, la **Asociación de Innovadores y Racionalizadores**, las **Brigadas Técnicas y Juveniles** realizan un fuerte trabajo de integración del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica.

Los **centros de investigación del ramo**, Instituto de investigaciones de la caña de azúcar (INICA) y Estación Territorial de Investigaciones de la Caña de Azúcar (ETICA) como generadoras de los adelantos de la ciencia y la técnica que demanda la producción cañera

Solución estratégica

Para dar solución al problema estratégico se requiere según se plantea en las Bases de Organización y Desarrollo de la Innovación, disponer de los siguientes soportes básicos:

- ❖ Estrategia
- ❖ Organización
- ❖ Financiamiento

Al considerarse la Investigación y Desarrollo como una de las Direcciones Estratégicas de UBPC Cartagena, para el logro de estos soportes básicos es necesario establecer los siguientes:

Áreas de resultados claves

1. Fortalecimiento y perfeccionamiento del sistema de producción agropecuario.
2. Eficiencia economía.
3. Capital humano

Área resultado claves Fortalecimiento y perfeccionamiento del sistema de producción agropecuario

Objetivo estratégico: Elevar los rendimientos agrícolas y la eficiencia económica productiva en la producción de caña para dar respuesta a la demanda planificada.

Criterios de Medida.

1. Crecimiento del área con caña hasta alcanzar el fondo de tierra definido en el acercamiento de las tierras al ingenio. (1275.25ha)
2. Crecimiento de los rendimientos cañeros hasta alcanzar en el 2016 las 46.1 t/ha.
3. Alcanzar un crecimiento en la semilla categorizada de caña logrando en 2016 el 100 % de la semilla categorizada.
4. Tener organizado todos los lotes cañeros diversificados y dignificados partiendo de la producción cañera como producción principal en el 2016.
 - a. Logra una planificación adecuada de las actividades necesarias a realizar, teniendo en cuenta los equipos y la fuerza a demandar en cada mes
 - b. Utilizar los servicios Científico técnicos desarrollados por el INICA para la planeación y monitoreo de: La Estructura varietal, Fertilizantes, Herbicidas y el control de plagas.
 - c. Chequear sistemáticamente las unidades productoras con resultados críticos.
 - d. Ejecutar programas de capacitación previo al inicio de cada campaña
 - e. Lograr un 74.4 % de ciclo largo por campaña.



- f. Alcanzar un 80 % de explotación del parque de maquinaria
- g. Logra que la fuerza de trabajo no supere el 20 % de indirecto.
- h. Desarrollar programa de riego y drenaje, priorizando la producción de semilla y trazándose como meta incrementos no menores de 25 t/ha en los rendimientos de las áreas de producción, además de explotar la rotación de cultivos y el intercalamiento.
- i. Definir el programa de uso de maduradores e inhibidores de floración y consolidar su aplicación para mejorar la calidad de la caña como materia prima industrial.
- j. Consolidar el uso de los sistemas de información geográfica de las áreas cañeras de acuerdo al programa de ordenamiento territorial que desarrolla el INICA.

Objetivo estratégico: Elevar los rendimientos agrícolas y la eficiencia económica productiva en la producción de cultivos varios y ganadería con vistas al autoconsumo.

Criterios de Medida.

1. Crecimiento del área de producción de cultivos varios de 14.7 ha a 30.0 ha.
2. Crecimiento de los rendimientos productivos de cultivos varios hasta alcanzar en el 2016 una producción de 43.74 t o sea 2 libras de viandas y vegetales por trabajador.
3. Incrementar la producción de leche hasta garantizar la estabilidad del producto en el comedor obrero.
4. Establecer la ceba de toros utilizando sub productos de las cosechas que garantice la proteína animal en el comedor.
5. Incrementar la producción de huevo hasta garantizar 15 unidades por trabajador mensualmente.

Objetivo estratégico: Potenciar introducción de los resultados de la investigación científica.

Criterios de medida

1. Cumplir al 90% el programa de investigaciones concertado con las universidades y el INICA en cuanto a:
 - a. Producción de semilla.
 - b. Composición varietal.
 - c. Mejora de suelos.
 - d. Riego
 - e. Manejo integrado de plagas
 - f. Atenciones culturales.
2. Incluir todos los años en el plan de la economía el plan de generalizaciones.
3. Cumplir anualmente al 80% el plan de generalizaciones.
4. Coordinar con las universidades las pasantías de estudiantes y profesores en las diferentes áreas de la UBPC

Para alcanzar estas metas se realizarán las siguientes acciones:

No	Programa de innovación y desarrollo	Sub proceso
I	Programa estratégico de producción	Organización
II	Programa variedades y semilla	Siembra
III	Programa desarrollo de riego y drenaje	Riego y drenaje
IV	Programa preparación de suelo y siembra	Siembra
V	Programa control integral de malezas	Atención a las plantaciones
VI	Programa Nutrición	Atención a las plantaciones
VII	Programa maduradores e inhibidores	Atención a las plantaciones
VIII	Programa lucha biológica	Atención a las plantaciones
IX	Programa manejo agronómico	Siembra y atención a la caña
X	Programa de cosecha cañera	Cosecha
XI	Programa de ordenamiento territorial	Organización y cosecha
XII	Programa para el desarrollo	Siembra
XIII	Programa estratégico de mecanización	Siembra, atención y cosecha



XIV	Programa de siembra de viandas y vegetales	Siembra - cosecha
XV	Programa de producción de leche	Crianza vacuna
XVI	Programa de producción de alimento vacuno	Siembra – cosecha
XVII	Programa de producción de carne vacuno	Crianza vacuno
XVIII	Programa de producción de huevo	Crianza avícola
XIX	Plan de generalización	Ciencia y técnica
XX	Convenio de investigación con universidades	Ciencia y técnica
XXI	Convenios de investigación con el INICA	Ciencia y técnica

Área resultado claves: Eficiencia económica

Objetivo estratégico: Elevar el control interno y la prevención.

Criterios de Medidas

1. Consolidar la aplicación del Decreto 281 y la base reglamentaria establecida.
2. Poseer el Manual de Gestión de Comunicación y el Manual de Identidad Corporativa
3. Reducir el delito mediante la prevención oportuna y el fortalecimiento de la seguridad.
4. Cumplir 100% del Plan de Inscripción de Inmuebles del Patrimonio Estatal.
5. Tener implementado y funcionando el Sistema de Control Interno, en correspondencia con las Indicaciones de la Contraloría General de la República.
6. Alcanzar calificaciones aceptables en la aplicación de la Resolución 297 del MFP.

Objetivo estratégico: Movilización y empleo eficiente de recursos financieros.

1. Se mantiene el ritmo de reducción de costos al 2%.
2. Se obtienen resultados positivos en las auditorias.
3. Se logra el cumplimiento de planes de ingresos y gastos en el presupuesto.
4. Se incrementan los ingresos en divisa por concepto de elevación de los rendimientos cañeros y sustitución de importaciones.
5. Lograr la rentabilidad.
6. Alcanzar un valor por debajo de \$0.95 de costo por peso de producción.
7. Reducir las cuentas por cobrar vencidas y ajustar el ciclo a las características del producto o servicio que se vende.
8. Perfeccionar la implementación del programa Versat-Sarasola de forma integral.

Para alcanzar estas metas se realizarán las siguientes acciones:

No	Programa de innovación y desarrollo	Sub procesos de caña
I	Programa de centros de costos	Gestión economía financiera
II	Programa de protección	Seguridad y protección
III	Programa de enfrentamiento al delito	Seguridad y protección

Área resultado claves: Dirección de capital humano.

Objetivo estratégico: Orientar y controlar la aplicación de la política laboral, salarial y de desarrollo del capital humano en general, y tiene como funciones específicas las siguientes:

- a) Orientar y controlar la aplicación de la política de empleo.
- b) Promover y controlar la aplicación de sistemas de pago y estimulación.
- c) Establecer y controlar la política sobre seguridad y salud.
- d) Orientar y controlar la introducción de nuevos métodos de organización del trabajo a partir de los procesos.
- e) Establecer y controlar la política de capacitación.
- f) Establecer las normativas y regulaciones sobre las condiciones de trabajo y de vida para los trabajadores.

Criterios de medida

1. Incrementar en más de un 6 % la productividad del trabajo respecto al 2012 a partir de una mejor organización del trabajo en los colectivos y asociando los ingresos de los trabajadores a los resultados del centro de costo a que están vinculados.



2. Completar el 100% de los cargos técnicos necesarios y mantener en adiestramiento laboral más de un 10% como reserva.
3. Reducir los accidentes del trabajo y los índices de accidentalidad en el sector respecto al año 2011
4. Impulsar el movimiento para la dignificación del sector agroindustrial con la creación de los lotes cañeros, fincas agropecuarias, etc.
5. Garantizar el funcionamiento de la emulación socialista en todos los colectivos del sector y promover micro emulaciones en las actividades de zafra, producción de caña y de alimentos

Objetivo estratégico: Formación continua, consolidación de los valores e incremento de la atención integral de nuestros recursos humanos.

Criterios de medida

1. Se logra implementar el 100% de las acciones del sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos.
2. Se garantiza el 90% las acciones declaradas en el plan anual de capacitación.
3. Se demanda a la universidad de Cienfuegos, al INSTEC y otros centros rectores en las actividades de formación y superación profesional, las necesidades de capacitación prevista en la estrategia anual.
4. Se garantizan los indicadores anuales que establece el Ministerio para la disciplina laboral y la seguridad social.
5. Se garantiza la acción metodológica al 100% de las actividades en lo referente a: indicaciones laborales y flujo de información estadística.
6. Se eleva el rigor del proceso de evaluación del desempeño para el 100% de los trabajadores.
7. Se exige el cumplimiento de lo establecido en la demanda de profesionales para garantizar la incorporación de jóvenes.
8. Se cumple con el programa de acción previsto para la preparación política e ideológica y los valores éticos y sociales.

Objetivo estratégico: Perfeccionar la labor de los cuadros de dirección.

Criterios de medida

1. Se cumple lo establecido en la política de cuadro en cuanto al trabajo con la reserva, preparando tres reservas y un sustituto de cada puesto de dirección.
2. Se cumplimenta el programa de superación de los cuadros y reservas.
3. Se logra que al menos el 70% de la reserva sean jóvenes.

Objetivo estratégico: Perfeccionar la atención al hombre

Criterio de medida

1. Se establece un sistema de estimulación salarial en función de los resultados productivos que contribuya a la estabilidad de la fuerza laborar.
2. Se garantizan al menos 6 platos diarios en el comedor.
3. Se garantiza la venta de viandas, vegetales, granos y carnicol a los trabajadores al menos una vez por semana.
4. Se implementa un sistema de emulación que estimule los resultados productivos

Para alcanzar estas metas se realizarán las siguientes acciones:

No	Programa de innovación y desarrollo	Sub procesos de caña
I	Plan anual de capacitación	Capacitación
II	Programa de las reservas	Cuadro
III	Programa de atención a los cuadros	Cuadro
IV	Programa de emulación	Atención al hombre
V	Sistema de pago y estimulación salarial	Atención al hombre
VI	Programa de autoconsumo	Atención al hombre



CONCLUSIONES

1. La caracterización de la UBPC de forma participativa y concertada constituyó una guía para el conocimiento e interpretación de los problemas objetivos y sus causas, por lo que ella influye de manera determinante en el conocimiento de la problemática, así la aplicación de la Metodología debe asumirse como metodología científica para la Gestión Productiva de las UBPC.
2. La gerarquización de los problemas detectados utilizando un equipo de experto de la propia UBPC, permitió determinar que los principales problemas que afectan a la UBPC son: los bajos rendimientos agrícolas; la falta de estimulación y atención al hombre; la pobre gestión del conocimiento; la poca utilización de los adelantos de la ciencia y la técnica y la poca autonomía y gestión, por ese orden de prioridad. Lo cual constituye una importante herramienta en la búsqueda de soluciones
3. La Estrategia de desarrollo que se propone, elaborada por la propia UBPC y concertada con todos los trabajadores, constituye una herramienta de gran utilidad para ordenar las actividades, las cuales deben lograr el incremento de los rendimientos agrícolas y la mejora de la calidad de vida de los trabajadores.
4. El desarrollo local es posible en unidades de producción cuando se trazan estrategias concertadas en los que es importante el criterio de los involucrados, que sean ellos los que tomen las decisiones, ello garantiza la incorporación masiva de todos por igual (hombres, mujeres y niños) lo que favorece el éxito del trabajo
5. Estimular la potencialización de los recursos endógenos locales con un correcto análisis de la problemática permite la recuperación de la producción agropecuaria.

Bibliografía

1. Altieri, M.A. (1994). Conversión orgánica de la agricultura cubana. *Asunción*, P.p 15-17.
2. Arocena, J. (1995), *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*, Editorial Nueva Sociedad, Caracas.
3. Coffey, W.J. y Polese, M. (1984), *The concept of local development: a stages model of endogenous regional growth*, Papers of the Regional Sciences Association, No. 55.
4. Espina, Mayra (2006) Apuntes sobre el concepto de desarrollo y su dimensión territorial, en Gusón Ada (comps) *El desarrollo local en cuba*. Editorial academia, La Habana Cuba.
5. Friedmann, J. y Weaver, C. (1979), *Territory and Function*, Edward Arnol, Londres.
6. Gaceta Oficial de la República de Cuba (1993): Decreto Ley 142. La Habana. Cuba.
7. Gómez H. (2005). El desarrollo de la agricultura cañera después del triunfo de la Revolución. Grupo Empresarial Azucarero de Las Tunas. Comunicación Personal. Entrevista realizada en el marco de la investigación.
8. Gómez, H. (2004). Comunicación Personal. Intervención en el Balance Provincial de Extensión agrícola en Las Tunas.
9. Hernández, J.Lázaro (2006) Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo. Conferencia impartida en el Ministerio de Informática y las Comunicaciones (La Habana)
10. Limia, M. (2006) Desarrollo local en Cuba. Editorial academia, La Habana Cuba.
11. Montejó R, 2004. Estrategia de desarrollo Rural. Conferencia.
12. Nova A. (1998). "Las Nuevas Relaciones de Producción en la Agricultura". Revista CUBA: Investigación Económica INIE, No. 1, Enero-Marzo.
13. Nova, A. (2003). El cooperativismo en la Agricultura cañera en Cuba entre 1993 y 2003. Conferencia impartida, en el marco de la segunda edición de la Maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas. FLACSO. Universidad de la Habana, Cuba, 2003.
14. Ramírez Urizarri, L. A. (25 de septiembre de 2005). *ilustrados*. Recuperado el 6 de Junio de 2012, de <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEkZyIEFEVDEhxqKXi.ph#superior>
15. Socorro, AR. (2002) Proyecto "Optimización del uso de suelos para la agricultura urbana". Resumen informativo. / A. R. Socorro.—Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos, 2002.-- 12p.
16. Stöhr, W. B., (1981), *Development from below: The bottom-up and periphery inward development paradigm*, en: Stöhr, W. B. and Taylor, D.R.F. (eds.) *Development from above or Below?*. J. Wiley and Sons Ltd. Chichester.



17. Stöhr, W. B., (1985), *Selective selfreliance and endogenous regional development*, Ungleiche Entwicklung und Regionalpolitik in Südeuropa. Ed. Nohlen & Schultze, Studienverlag Dr. N. Brockmeyer. Bochum.
18. Sulroca, F (2000). Evaluación Territorial de la Agricultura Cañera, *Vol 5, nos.*
19. Sulroca, F (2000). Evaluación Territorial de la Agricultura Cañera, *Vol 5, nos.*
20. Sulroca, F y E Lamadrid. (1999). *El perfeccionamiento en la agricultura cañera*, Dirección de Atención a Productores Cañeros. MINAZ, La Habana.
21. Thévoz, L.(2006) Procesos de concertación para la gestión pública. Publicaciones Acuario, centro Felix Varela, la Habana.
22. Vázquez Barquero, A. (1988), Small-scale industry in rural areas: The Spanish experience since the beginning of this century, en K.J. Arrow (ed.) *The Balance between Industry and Agriculture in Economic Development*. Mcmillan, London.