

ORIGINAL

**INNOVACIÓN INSTITUCIONAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRAR LA
SOSTENIBILIDAD ALIMENTARIA DEL MUNICIPIO CAUTO CRISTO**

**Institutional innovation and strategic planning to achieve the alimentary balance in Cauto Cristo
municipality**

Ing. Adys Jordán–Pantoja, Profesora asistente, Universidad de Granma,
ajordanp@udg.co.cu, Cuba

Ing. Miladys Almaguer–Solano, Profesora asistente, Universidad de Granma,
malmaguers@udg.co.cu, Cuba

Lic. Mailenis Peña- Batista, Profesora Instructora, Universidad de Granma,
mpenab@udg.co.cu, Cuba

Recibido:15/01/2017- Aceptado:18/02/2018

RESUMEN

El presente trabajo evidencia la gestión de la Filial Universitaria Municipal del municipio Cauto Cristo en el asesoramiento y acompañamiento al Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular sobre el “Subprograma de innovación institucional y planificación estratégica para la sostenibilidad alimentaria a nivel local”. Se transforman modos de interpretación e intervención de los actores involucrados a partir de la formación de capacidades y la apropiación de herramientas conceptuales y metodológicas básicas; se promueve e introduce un enfoque en la planificación estratégica de la seguridad alimentaria desde una visión de innovación institucional dirigido a la construcción colectiva del plan estratégico municipal y su implementación para alcanzar la sostenibilidad alimentaria. El objetivo fundamental es pensar y actuar estratégicamente en función de la sostenibilidad alimentaria municipal a partir de profundos estudios e intercambios del que ha emanado el concepto de sostenibilidad alimentaria que incluye la seguridad y soberanía alimentaria. Se obtiene un documento de referencia para apoyar iniciativas semejantes, de mucha utilidad al Grupo Gestor Agroalimentario como estructura organizativa del Plan de Desarrollo Integral. Se concluye, que la sostenibilidad alimentaria a nivel municipal se logra a partir de un proceso de planificación y gestión estratégica basado en la innovación institucional bajo la rectoría del gobierno municipal como respuesta a las a prioridades nacionales relacionadas con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social de Partido y la Revolución.

Palabras claves: Planificación Estratégica; Innovación Institucional; Sostenibilidad Alimentaria; Matriz Institucional.

ABSTRACT

The present work evidences the administration of the Municipal University Branch of the municipality of Cautious Christ in the advice and accompaniment to the Council of the Municipal Administration of the Popular Power on the "Routine of institutional innovation and strategic planning for the alimentary balance at local level", transforming interpretation ways and the actors' intervention involved starting from the formation of capacities and the appropriation of basic conceptual and methodological tools, promoting and introducing a focus in the strategic planning of the alimentary security from a vision of institutional innovation directed to the collective construction of the municipal strategic plan and its implementation to reach the alimentary sostenibilidad. The fundamental objective is to think and to act strategically in function of the municipal alimentary balance starting from deep studies and exchanges of which has emanated the concept of alimentary sostenibilidad that includes the security and alimentary sovereignty. A reference document is obtained to support similar initiatives, of a lot of utility to the Group Agricultural Agent as organizational structure of the Plan of Integral Development. You concludes that the alimentary sostenibilidad at municipal level is achieved starting from a process of planning and strategic administration based on the institutional innovation under the municipal government's parsonage as answer to those to national priorities related with the implementation of the Limits of the Economic and Social Politics of Party and the Revolution.

Key words: Strategic planning; Institutional Invention; Sostenibilidad Would Feed; Institutional Womb.

INTRODUCCIÓN

La Universidad es una institución social que tiene como objetivo supremo ayudar a transformar la sociedad, a partir de su permanente transformación. Esto se logra a través del mejoramiento de la calidad de sus procesos Formación profesional – Investigación científica – Extensión Universitaria. Para el desarrollo exitoso de los mismos se tienen elementos estructurales y de gestión y específicamente los autores se referirán, en este caso, al Departamento universitario de Desarrollo Local según Castro, Pedro (2016).

En la gestión del desarrollo local hay aspectos primordiales de donde debe partir el estudio, y es ahí el papel que corresponde a la institución de asesoramiento metodológico y acompañamiento a los diferentes programas y procesos priorizados que se desarrollan en el territorio, entre ellos el Plan de Desarrollo Integral en el cual los sujetos que intervienen desarrollan acciones dentro de los diferentes procesos sustantivos, en función del cumplimiento de la misión y como mecanismos de gestión: Gestión de proyectos (I+D+i) y la Investigación científica. (Rosales, José Q 2017).

Fuentes:

Potencial. Natural – Ambiental, infraestructural, sociocultural, asociativo, científico-tecnológico, de estructura económica, de la estructura de servicios públicos, de mercado. (Diagnóstico estratégico municipal).

Corrientes endógenas. Recursos financieros, materiales, humanos, tecnológicos generados por el propio sistema territorial, utilizados para su propio desarrollo.

Corrientes exógenas. Gestionados – provenientes de fuera del sistema territorial.

Por otra parte están los factores genéricos del desarrollo local:

- Las cadenas productivas y los sistemas productivos locales.
- La asociación y el cooperativismo.
- El liderazgo del gobierno y la capacidad de los actores para inducir el cambio.
- La identidad y cultura tradicional.

Este trabajo es el resultado del asesoramiento y acompañamiento sistemático al Consejo de la Administración Municipal del Poder Popular, al Ministerio de la Agricultura (MINAG), entre otros, implementado en los objetivos de trabajo y su planeación estratégica. En el año 2008, el gobierno cubano, preocupado con el hecho de que el país llegó a importar el 80% de los alimentos normados que distribuye de manera subsidiada y con cobertura universal a toda la población cubana, declaró al desarrollo del sector agrario como una prioridad nacional y a la disminución de las importaciones de alimentos como un aspecto de seguridad nacional.

Importantes transformaciones que tienen el objetivo de conformar un nuevo modelo de gestión, pueden observarse en el contexto actual del sector agrario del país. Un aspecto importante de todos esos cambios es la dinamización del espacio local, que requerirá una importante participación de todos los actores y una visión estratégica de desarrollo que permita generar alternativas de mediano y largo plazo, según GRAIN (2010).

Para la implementación de estas nuevas políticas y de los Programas Nacionales que prioriza el MINAG, el país ha contado con el apoyo de varios proyectos de cooperación internacional, los cuales de forma complementaria enfocan sus esfuerzos en diferentes dimensiones y aspectos de la cuestión alimentaria. Una de las iniciativas más relevantes ha sido el Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (PALMA) que se inició en el año 2009, con una implementación conjunta del Ministerio de la Agricultura y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y con el apoyo financiero de la Unión Europea, dentro del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas (MANUD). Fue concebido para contribuir a la reducción de la dependencia alimentaria del país sobre los alimentos importados y a la sostenibilidad alimentaria de la población, a través de la descentralización de la producción agropecuaria y la municipalización de la gestión vinculada al sector agrario, en consonancia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (Ban Ki-moon, 2011).

Actualmente, la dirección cubana ha iniciado un conjunto de cambios en el marco institucional, con implicaciones jurídico-legales que conllevan a transformaciones estructurales, algunas de las cuales están vinculadas al sector agrario, (De Souza, José. 2012). Este proceso puede ser relevante para el pueblo cubano si todos los actores que participan en él se convierten en facilitadores del cambio institucional aportando así a su éxito.

El proyecto permite la formación de capacidades y la apropiación de herramientas conceptuales y metodológicas básicas en “Innovación institucional y planificación estratégica para la sostenibilidad alimentaria a nivel local” en un contexto cambiante que requiere de nuevas capacidades de análisis e intervención a nivel local. Este proceso promueve e introduce un enfoque descentralizado, participativo e interinstitucional en la planificación estratégica de la seguridad alimentaria desde una visión de innovación institucional dirigido a la construcción colectiva de planes estratégicos municipales y la implementación de los mismos para alcanzar la sostenibilidad alimentaria.

A partir de las experiencias del trabajo obtenidas en un primer pilotaje (2011) donde participan tres municipios del país (Mantua, Fomento y Santiago de Cuba) y de la ampliación iniciada en el 2012 a otros seis municipios (Los Palacios, Cabaiguán, Jiguaní, Cauto Cristo, Contramaestre y Guantánamo), para inspirar iniciativas similares en el resto del país, se contribuyó a la sensibilización y preparación de los actores municipales, provinciales y nacionales involucrados en la cuestión alimentaria en Cuba.

El objetivo fundamental es apasionar y comprometer para pensar y actuar estratégicamente en función de la sostenibilidad alimentaria municipal, inspirados en el lema “Sin emoción no hay

pasión y sin pasión no hay compromiso” para lograr la construcción colectiva de la sostenibilidad alimentaria a nivel municipal, a partir de un proceso de planificación y gestión estratégica basado en la innovación Institucional, (De Souza, José, 2012).

Población y muestra:

La unidad de análisis cuenta con una población de 20 664 habitantes, enfocados en los trabajadores de las 4 CPA, 11 CCSF y 5 UBPC, enclavadas en los 6 consejos populares del municipio, de ellos 1 urbano y 5 rurales según Anuario estadístico, (2016). Atendiendo a criterios de inclusión como: ser residentes de este territorio, tener una edad mayor de 13 años y estar capacitado física y mentalmente para aportar información. Se obtuvo una población de 1151 personas, de ellos el 15.7% son mujeres. Se trabajaron los renglones productivos fundamentales: viandas, hortalizas, granos, frutales, producción de leche y carne, ganado menor, porcino y aves. La muestra está en correspondencia con la estructura del municipio.

Se desarrollaron los dos tipos de muestreos, el probabilístico estratificado, el cual permitió, que todos los elementos de la población tuvieran las mismas posibilidades de ser elegidos, y que estos, al poseer valores muy parecidos a los de la población en general dieron un estimado preciso del conjunto mayor, dando un nivel de confiabilidad y científicidad superior; y el no probabilístico en su clase de sujetos tipos, se empleó ya no para buscar una representatividad de elementos de una población, sino con el objetivo de ir hacia la riqueza, profundidad y calidad de la información.

El criterio de la muestra estratificada se utilizó en la aplicación del cuestionario, y el de sujetos tipos en la aplicación de la entrevista en profundidad a los campesinos (sector estatal y no estatal). Los autores en este estudio se acogen al paradigma metodológico cuantitativo, empleando como método empírico la Observación Científica; entre los métodos teóricos: Análisis y Síntesis, Hipotético-Deductivo, Histórico-Lógico, Inductivo-Deductivo y el Estadístico. Las técnicas que se utilizan son la Entrevista en Profundidad y el Cuestionario. La Entrevista en Profundidad para obtener información sobre la experiencia y puntos de vistas de estas personas en su trabajo y convivencia del municipio estudiado.

Análisis de los resultados:

Una de las principales contribuciones que se han generado ha sido el amplio proceso metodológico y conceptual resultado de profundos estudios e intercambios del que ha emanado el concepto de sostenibilidad alimentaria que incluye la seguridad y soberanía alimentaria pero las trasciende para considerar la dimensión institucional, es decir, la matriz institucional implicada en el ciclo de la sostenibilidad alimentaria, el cual se ha manejado como un sistema

que empieza y termina en la sociedad (con sus necesidades de consumo, costumbres y hábitos alimenticios que deben ser satisfechos) y está compuesto por otros sub-sistemas: suministro de insumos, equipos y servicios, sistemas productivos, transportación, procesamiento e industrialización, distribución y comercialización. Se articula también, con un contexto organizacional que incluye todos los servicios y organizaciones de apoyo a todos los subsistemas, así como con un contexto institucional que establece y hace cumplir las “reglas del juego” que inciden en este ciclo.



Figura 1. Ciclo de la sostenibilidad alimentaria en Cuba.

El ciclo de la sostenibilidad alimentaria (figura 1) es visto y manejado como un sistema que comienza y termina en la sociedad que demanda y consume alimentos, además, está compuesto por otros seis sub-sistemas: suministro de insumos, equipos y servicios, sistemas productivos, transportación, procesamiento e industrialización, distribución y comercialización (mayorista y minorista).

Incluye también otros actores relevantes distribuidos en: un contexto organizacional que articula todos los servicios especiales y organizaciones de apoyo a uno o varios subsistemas, como los servicios de investigación, asistencia técnica, extensión agraria y créditos entre otros; un

contexto institucional que establece y hace cumplir las “reglas del juego” (leyes, políticas, planes, programas, normas, prioridades, estrategias, en fin; los marcos jurídico-legales e institucionales) que inciden sobre uno o más de los subsistemas del ciclo de la sostenibilidad alimentaria.

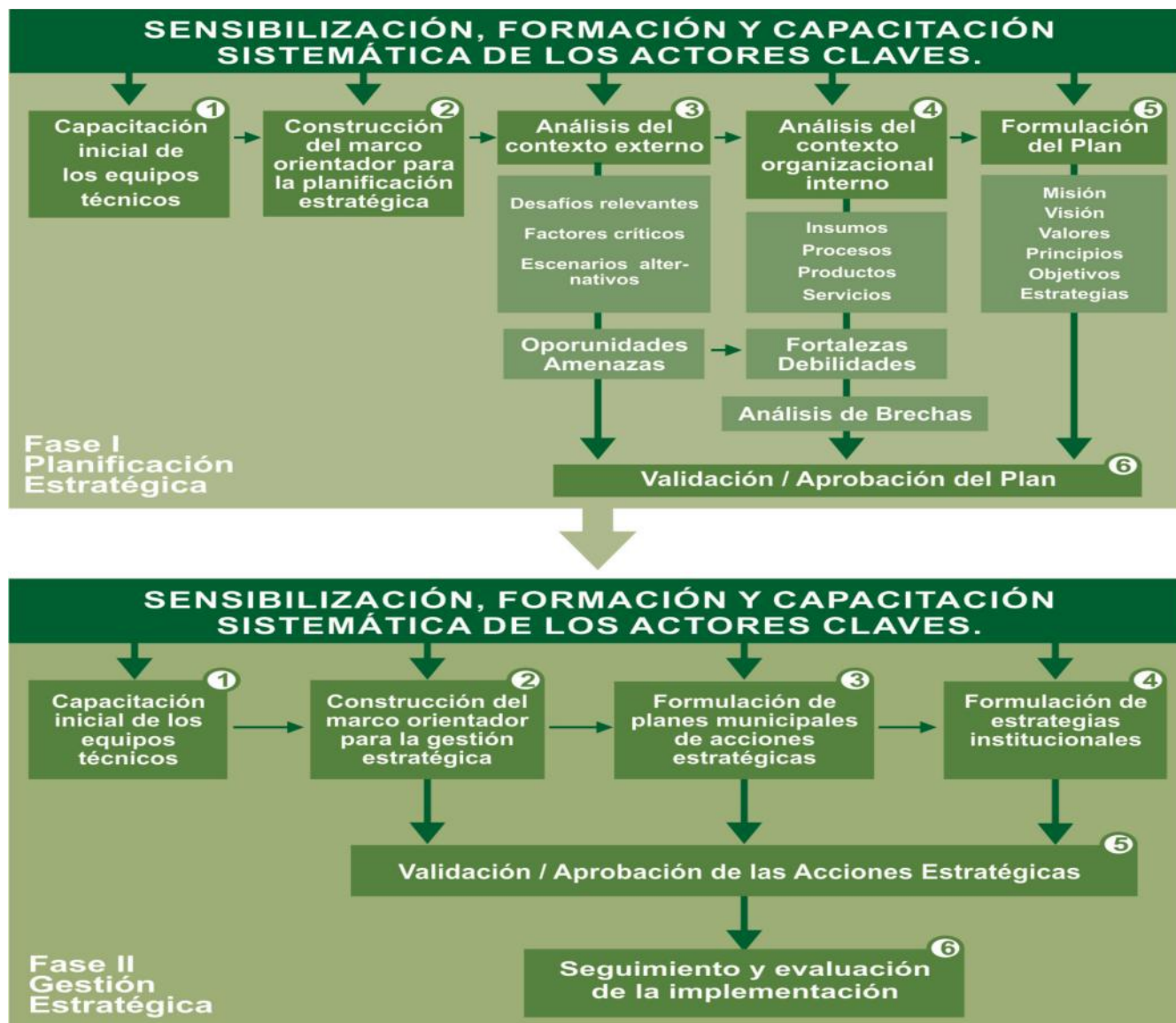


Figura 2. Etapas de la planificación estratégica (fase I) y Etapas de la gestión estratégica.

(Fase II). Resultados alcanzados con las experiencias del municipio:

El objetivo más importante del proceso facilitado no ha sido la formulación e implementación del Plan Estratégico Municipal para la sostenibilidad alimentaria, sino la construcción de un nuevo comportamiento, lo que ha requerido de un proceso contextual, porque emerge desde lo local, interactivo, porque se necesita la interacción de todos los actores clave que intervienen en el ciclo de la sostenibilidad alimentaria y ético, porque se priorizan los valores y los procesos que generan y sustentan la vida.

Los principales resultados logrados durante la elaboración de la estrategia local son:

- Documentos de referencia para apoyar iniciativas semejantes.
- Actores estratégicos, municipales sensibilizados y comprometidos para apoyar iniciativas afines.

Como resultado de la aplicación de la metodología anteriormente explicada se obtienen e implementan los siguientes aspectos, se refleja en cada uno de los pasos un ejemplo, dando muestra de su desarrollo.

En la materialización del trabajo se realiza una caracterización del municipio Cauto Cristo desde el punto de vista agropecuario.

Identificación de la Matriz Institucional y Estructura del Subprograma.

Se identifican las instituciones de la matriz institucional implicados en el ciclo de la sostenibilidad alimentaria en el territorio por cada uno de los subsistemas, teniendo en cuenta además, por Consejo Popular, es decir, la Sociedad como tal; Sector proveedor de insumos y equipos, Sector productivo, Sector del transporte, Sector industrial / de procesamiento, Sector de acopio y distribución, Sector de comercio mayorista y minorista.

Se realiza un análisis organizacional en el municipio vinculado al ciclo de la sostenibilidad alimentaria. (Matriz DAFO).

Análisis del entorno. Identificación de insumos, procesos, productos y servicios.

1- Productos.

Viandas (Plátano burro y vianda, plátano fruta, yuca y boniato)

Hortalizas (Tomate, pimiento, cebolla, berenjena, calabaza, pepino, col, lechuga, remolacha y melón)

Frutales (Fruta bomba, guayaba, aguacate, mango, tamarindo, ciruela, coco, limón, naranja agria)

Carne bovina, bufalina, ovina-caprina, porcina, cunícula y aves.

Lograda la sinergia con otros Programas, Estrategias y Proyectos como son: La Agricultura Urbana y suburbana, Estrategia de Desarrollo Local Municipal, 7 Proyectos Agrocadenas, 2 que tributan a la cadena del maíz y 4 a la cadena de la carne vacuna y 1 a ambas cadenas, con el Sistema de Innovación Agropecuria Local (SIAL).

Contribuye al Grupo Gestor Agroalimentario como estructura organizativa del Plan de Desarrollo Integral del Gobierno Municipal.

Capacitados en planificación y Gestión estratégica el Equipo Técnico Municipal (ETM Reducido), el Equipo Técnico Municipal (ETM Ampliado), el Comité Estratégico Municipal (CEM), Directivos de Instituciones implicadas en el ciclo de la Sostenibilidad Alimentaria.

Capacitados 101 Directivos en Cadenas Productivas, Planeación Estratégica y Programas de Desarrollo, capacitación a cuadros y reservas en habilidades directivas. A productores y campesinos en temas de: cultivo del arroz con 26 participantes, mejoramiento y conservación de los suelos 32, Prácticas Agroecológicas 37, Pastos y Forrajes 105, procesamiento y conservación de alimentos 23, Capacitar atendiendo a la demanda 24, Elaboración y Gestión de Proyectos 27, Innovación y Desarrollo 31, Producción Ovino-Caprina 45, Sistemas Productivos 42, además, de diferentes talleres realizados.

Lograda una cultura de innovación institucional y planificación estratégica entre actores claves del territorio, que comparten un mismo objetivo, (el incremento de la sostenibilidad alimentaria del municipio).

Impacto Social

Su contribución a la integración institucional para lograr la sostenibilidad alimentaria y la competitividad del sector productivo en beneficio de la sociedad del municipio de Cauto Cristo y que para el año 2030, alcance el 70 por ciento del abastecimiento alimentario, percibiéndose la seguridad y la sostenibilidad alimentaria sana y con una calidad de vida superior.

Responde a prioridades nacionales relacionadas con la implementación de varios de los Lineamientos de la Política Económica y Social de Partido y la Revolución, entre los que se destacan el 37, 116, 120, 121, 178, 183, 185, 201, 205, 207 y 303, los cuales están relacionados con los siguientes temas: el autoabastecimiento alimentario municipal, la protección al consumidor, la descentralización hacia los gobiernos locales, el ordenamiento territorial y urbano, la organización de las producciones agropecuarias, el desarrollo mercados de aprovisionamiento, las inversiones fundamentales para el desarrollo del país a corto, mediano y largo plazos, la sustitución de importaciones, el acopio y la comercialización de las producciones agropecuarias, la agroindustria alimentaria, la diversificación de la producción, entre otros.

Los factores del éxito alcanzado han sido sistematizados como sigue:

- La aplicación colectiva de los elementos conceptuales y metodológicos de la planificación estratégica para lograr la sostenibilidad alimentaria en el municipio.
- La metodología de trabajo participativa e interactiva.

- La participación comprometida de los actores clave representantes de todos los subsistemas del ciclo de la sostenibilidad alimentaria en el municipio.
- El empoderamiento y el poder movilizativo del gobierno local en apoyo al proceso.
- La capacitación de los integrantes del Equipo Técnico Municipal y su compromiso individual.
- La socialización de los marcos combinados de la innovación institucional y la planificación/gestión estratégica para crear una cultura de cambio.
- Consultoría internacional con alto nivel de participación y compromiso.
- Desarrollar acciones de sinergia con otros procesos y programas orientados al autoabastecimiento alimentario local y al Plan de Desarrollo Integral del municipio y su Estrategia de Desarrollo.
- El resultado del análisis organizacional e institucional como resultado del proceso ha sido de mucha utilidad al Grupo Gestor Agroalimentario como estructura organizativa del Plan de Desarrollo Integral.

CONCLUSIONES

1. La sostenibilidad alimentaria a nivel municipal se logra a partir de un proceso de planificación y gestión estratégica basado en la innovación institucional bajo la rectoría del gobierno municipal como respuesta a las a prioridades nacionales relacionadas con la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social de Partido y la Revolución.
2. Esta metodología enfoca la matriz institucional implicada en el ciclo de la sostenibilidad alimentaria como un sistema que empieza y termina en la sociedad, con sus necesidades de consumo, costumbres y hábitos alimenticios que deben ser satisfechos.
3. Se articula con un contexto organizacional que incluye todos los servicios y organizaciones de apoyo a todos los subsistemas.
4. Cauto Cristo cuenta con las potencialidades suficientes para alcanzar -con el apoyo externo y la laboriosidad de su pueblo- los objetivos planteados en este plan.
5. Una gestión estratégica contextual a nivel local con la participación de la Matriz Institucional Municipal implicada en el ciclo de la sostenibilidad alimentaria moviliza a los actores clave de todos los subsistemas de este ciclo; motiva a los directivos de esta matriz a pensar y actuar estratégicamente y viabiliza soluciones interinstitucionales a favor de la construcción colectiva de la sostenibilidad alimentaria municipal.
6. El liderazgo del Gobierno Municipal y su interacción con la Delegación de la Agricultura y el resto de los actores que participan en el ciclo, con el apoyo de las organizaciones políticas y de

masas del municipio contribuyen, sustancialmente a dar respuesta a este gran desafío: la sostenibilidad alimentaria municipal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

_____ : 2012. Tabloide Sub-Programa de Innovación Institucional y Planeación Estratégica para la Sostenibilidad Alimentaria en Cuba.

_____ : 2014. Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (PALMA). Estudio de los factores críticos que inciden en el ciclo de la sostenibilidad alimentaria en Cuba. La Habana, mayo de 2014.

_____ : 2012. Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (PALMA) 2020: Hacia la sostenibilidad alimentaria en Cuba. Aspectos básicos de la planificación y gestión estratégica para la construcción colectiva de la sostenibilidad alimentaria a nivel local. Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical.

_____ : 2012. Innovación Institucional para la sostenibilidad alimentaria. Documento de apoyo al proceso innovación institucional y planificación estratégica para la sostenibilidad alimentaria en Cuba/Proyecto PALMA.

Anuario estadístico (2015). Oficina Nacional de estadística e información. Cauto Cristo, Granma. Edición 2016.

Ban Ki-moon, Jacques Diouf and David Navarro (2011). Food and Nutrition Security: Comprehensive framework for action summary of the updated comprehensive framework for action. High level task force on global food security. United Nations.

Castro, Pedro (2016). La gestión del desarrollo local y la política pública de reordenamiento laboral. Departamento de Economía Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Camagüey.

Colectivo de autores: 2010. Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (PALMA), "Seguridad Alimentaria en Municipios-Piloto de Cuba. Propuesta para la construcción colectiva de planes estratégicos municipales de seguridad alimentaria en Fomento, Mantua y Santiago de Cuba".

De Souza Silva, José: 2011. Innovación Institucional, Planeación, Gestión Estratégica y Sostenibilidad Alimentaria, marcos de referencias.

De Souza, José (2012). Innovación institucional para la sostenibilidad alimentaria. Documento de apoyo al proceso innovación institucional y planificación estratégica para la sostenibilidad alimentaria en Cuba/Proyecto PALMA. 170 p.

GRAIN (2010). "Global Agribusiness: two decades of plunder". Seedling, Julio, pp. 14-20. http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/Summit/Docs/Final_Declaration/WSFS_09_Declaration.pdf

Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (PALMA), (2010). "Seguridad Alimentaria en Municipios-Piloto de Cuba. Propuesta para la construcción colectiva de planes estratégicos municipales de seguridad alimentaria en Fomento, Mantua y Santiago de Cuba". La Habana, Cuba. 16 p.

Rosales, Jose Q. (2017) Diplomado Gestión de proyectos. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Granma.

Souza, J. de; Cheaz, J.; Santamaría, J.; Mato, M. A.; Valle, S. M.; Gomes, A. M.; Salazar, L.; Maestre y, A.; Rodríguez, N.; Sambonino, P.; Álvarez, F. (2005). La Innovación de la Innovación Institucional: De lo universal, mecánico y neutral a lo contextual, interactivo y ético, desde una perspectiva latinoamericana. San José, Costa Rica: IFPRI. 370 p.

VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. 38 p.