

***La planificación del sector agropecuario como eje de la estrategia de desarrollo provincial en Pinar del Río***



***The planning of the agricultural sector as an axis of the provincial development strategy in Pinar del Río***

***Revista de Cooperativismo y Desarrollo  
Año 2016, Volumen 4, número 2***

**Rancel Cardoso Carreño<sup>1</sup>, Carlos Cesar Torres Páez<sup>2</sup>, Sandys Menoya Zayas<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Departamento de Economía Global y Sectorial. Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca». Calle Martí 270 Final, Pinar del Río. CP. 20100. Correo electrónico: [rancel.cardoso@upr.edu.cu](mailto:rancel.cardoso@upr.edu.cu), 48779361

<sup>2</sup>Doctor en Ciencias. Director Centro de Estudios de Gerencia Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR). Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca». Correo electrónico: [carlosc@upr.edu.cu](mailto:carlosc@upr.edu.cu)

<sup>3</sup>Doctor en Ciencias. Profesor Centro de Estudios de Gerencia Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR). Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca». Correo electrónico: [sandys@upr.edu.cu](mailto:sandys@upr.edu.cu)

**RESUMEN**

El actual ámbito internacional presupone el fomento de estrategias de desarrollo territorial como una alternativa apremiante a la imponente globalización que se expande a cada minuto. C se halla en la búsqueda de alternativas dentro de la crisis económica mundial y la creciente alza de los precios de los alimentos. Además, se reconoce, de forma ascendente, la necesidad de potenciar la planeación estratégica, desde la gestión pública de los gobiernos locales, como una oportunidad para los actores locales de asumir su verdadero rol y contribuir, desde una posición decisiva, al mejoramiento de las condiciones de vida de sus provincias. Especial énfasis adquiere el sector agropecuario por su incidencia en la satisfacción de necesidades básicas de la población y el peso que tiene, en función de garantizar la seguridad alimentaria y nutricional, tema que se ha declarado como prioridad de seguridad nacional. El objetivo general es fundamentar una propuesta de misión, ejes y programas

**ABSTRACT**

The current international environment presupposes the promotion of territorial development strategies as a pressing alternative to the imposing globalization that expands every minute, our country is in search of alternatives within the global economic crisis and the increasing price of Food, and the need to enhance strategic planning from the public management of local governments, as an opportunity for local actors to assume their true role and contribute from a decisive position to the improvement of living conditions Within their provinces. Special emphasis is given to the agricultural sector by its impact on the satisfaction of the basic needs of the population and the weight it has in order to guarantee the food and nutritional security that has been declared a priority of national security. The general objective is to base a proposal of mission, axes and programs prioritized of the agricultural sector of the province of Pinar del Río. For this, the main theoretical and methodological foundations on the process of designing

priorizados del sector agrario de la provincia de Pinar del Río. Para ello, se sistematizan los principales fundamentos teóricos metodológicos sobre el proceso de diseño de estrategias de desarrollo territorial, y se valora la situación actual del proceso de planeación estratégica en la gestión del desarrollo agrario local, en el contexto de la provincia de Pinar del Río.

**Palabras clave:** Desarrollo local; planeación estratégica.

---

## INTRODUCCIÓN

El nuevo paradigma de la globalización genera retos, desafíos y oportunidades que deben ser enfrentados, a partir de una gobernanza territorial eficiente y racional, mediante procesos innovadores de desarrollo, que garanticen una articulación interactoral y multinivel, como elemento indispensable, para la consecución del desarrollo socioeconómico de las localidades.

El planteamiento de crecimiento y desarrollo económico y su proceso de planificación económica, a escala provincial, requiere la necesidad de que existan instrumentos que fomenten el enfoque territorial de estos (Albuquerque, 2004, Naranjo 2014, Silva 2015). Especial importancia adquiere el tema en Cuba, donde el actual proceso de actualización de su modelo económico se sustenta en el principio de que la planificación constituya la base sobre la que se definan las políticas económicas, que se implementan, y no el mercado.

En la actualidad, existe una voluntad política de dar mayor responsabilidad y autoridad a los gobiernos locales en el aprovechamiento de sus recursos endógenos y exógenos, e impulsar con efectividad estratégica de desarrollo territorial que potencie, de manera sostenible, su desarrollo económico. Un sector estratégico, en este sentido, lo constituye el agropecuario.

territorial development strategies are systematized; and assess the current situation of the strategic planning process in the management of local agrarian development in the context of the province of Pinar del Río.

**Key words:** Local development; strategic planning.

---

La dinámica de desarrollo del sector agropecuario, en el contexto de la actualización del modelo económico cubano, requiere de procesos de planeación estratégica que se concreten en programas y proyectos que contribuyan al desarrollo local, a partir de procedimientos y herramientas científicamente argumentadas, sobre la base de la articulación de los actores locales y el aprovechamiento de recursos endógenos y exógenos.

Un enfoque territorial, que supere la concepción de «lo local» como «lo municipal», permitiría dar respuesta a las necesidades de encadenamientos productivos o clústeres, entre objetivos económicos del sector agropecuario, los cuales tienen lugar en varios municipios, a partir de sus recursos endógenos y exógenos y sus capacidades potenciales de desarrollo socioeconómico (Albuquerque, 2004; Urguellés, 2010; Iñiguez, 2014).

Los procesos de planeación estratégica, en Cuba, han carecido de elementos medulares que incorporen la visión territorial a los procesos de planificación, a partir del aprovechamiento de los recursos disponibles en los territorios, sobre la base de la articulación coherente de intereses verticales (nacionales, ramales y territoriales); así como, intereses horizontales (creación de cadenas productivas y de valor, fomento de estructuras en red, articulación de actores, etc.); de modo que se plantea la necesidad de incorporar, al ámbito de la administración pública, herramientas que contribuyan a la gestión del desarrollo con este enfoque.

## DESARROLLO

### Elementos generales e importancia de la planeación estratégica territorial

A partir de la década del 70 del siglo pasado, los estudios sobre el desarrollo han tenido una notable evolución como reflejo de los importantes cambios ocurridos en este complejo período, tanto en los ámbitos económico-productivos y sociales, como en la política, la cultura, el medioambiente y la tecnología. Las limitaciones del modelo de producción fordista y la disminución de la presencia de las políticas de carácter keynesiano, condujeron a la necesidad de un modelo de producción de carácter flexible y segmentado, sustentado en el progreso científico-técnico, que ha estado, además, aparejado de las corrientes neoliberales, en un contexto incesante de desregulación y crítica hacia la presencia del sector público en la economía; todo lo cual ha agudizado las desigualdades sociales en el mundo.

Ante esta situación, agregado a ello, las evidentes desproporciones territoriales, resultado de lo plasmado anteriormente, y los límites ambientales del tipo de crecimiento económico actual, se aprecia la necesidad de incorporar, al ámbito de la administración pública, herramientas que contribuyan a la gestión del desarrollo con un enfoque territorial, capaz de analizar e interpretar estos cambios y discutir y definir colectivamente, de forma participativa, las estrategias y políticas desde el ámbito local.

Muchos han sido los autores que han concordado sobre la importancia del territorio como ente activo del progreso económico-social, viéndolo como un factor de crecimiento económico. Según Garafoli (1992), plantea que «el territorio es un factor estratégico de oportunidades de desarrollo y definidor de las características que el mismo pueda asumir», de ahí que se pueda afirmar que en el territorio convergen un sinnúmero de relaciones económicas,

mercantiles, políticas, culturales, donde instituciones públicas y privadas participan en procesos de regulación social.

Para Vásquez Barquero (2009) «el territorio es un agente de transformación y no un mero soporte de los recursos y de las actividades económicas, ya que las empresas y los demás actores del territorio interactúan entre sí, organizándose para desarrollar la economía y la sociedad. Teniendo como punto de partida, para el desarrollo de una comunidad territorial, el conjunto de recursos (económicos, humanos, institucionales y culturales) que constituyen su potencial de desarrollo».

Este nuevo enfoque de desarrollo territorial requiere de una visión integradora que reemplace la idea incesante de la búsqueda de la competitividad empresarial y ponga, como protagonistas del proceso, a los actores del territorio. Tanto empresas, universidades, organizaciones políticas y civiles; así como la influencia de los gobiernos, deberán construir mecanismos de coordinación, entre ellos, para facilitar la creación de redes y alianzas en el fomento de estrategias políticas y programas de desarrollo.

El nuevo enfoque requiere, también, ser capaces de identificar y aprovechar los recursos de que se disponen en el territorio; así como los recursos del medio externo en aras de valorizarlos y transformarlos en procesos económicos eficientes, fomentando la capacidad innovadora territorial, organización productiva y social, etc. Estos procesos económicos deberán articular los objetivos diferentes de los disímiles actores del territorio, en una estrategia común que garantice el desarrollo sostenible de las localidades.

Además de los elementos antes expuestos, como la participación de los actores, el aprovechamiento de los recursos endógenos y la creación de redes interactorales (empresa-empresa, gobierno-empresa, universidad-empresa

y gobierno-sociedad-empresa), cabe destacar la importancia de la autogestión, basada en una gobernanza efectiva donde promueva relaciones económico-sociales estables, utilizando como recursos el conocimiento, la organización en redes; así como el aprendizaje individual y colectivo del territorio.

En Cuba, los procesos de planificación han mantenido la idea de la verticalidad en la economía, el cortoplacismo y la no articulación de intereses nacionales, sectoriales y territoriales, lo que ha impedido un pensamiento estratégico, a largo plazo, que garantice crecimientos económicos sostenidos en virtud de elevar la calidad de todos los ciudadanos. Esta lógica de pensamiento ha ido cambiando a raíz de la implementación de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución y el posterior proceso de conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y la confección del plan nacional de desarrollo económico hasta 2030, aunque en la práctica no ha sido posible la consecución de un instrumento de planeación estratégica que integre los que hoy existen, dígase Plan General de Ordenamiento Territorial (PGOT), Plan de Desarrollo Integral Municipal (PDIM) y Plan de la Economía Nacional (PEN), además, que integre los intereses nacionales, sectoriales y territoriales.

La consecución de procesos de planificación estratégica, que incorpore esta visión interterritorial y a largo plazo, a partir del aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos, sobre la base de la articulación coherente de intereses nacionales, ramales y territoriales, plantea la necesidad de incorporar, al ámbito de la administración pública, herramientas que contribuyan a la gestión del desarrollo con este enfoque.

### **Momentos del Desarrollo Agrario en Cuba**

El Estado cubano, desde su consolidación en el poder, ha

demostrado gran preocupación por la regulación e implementación de la política agraria del país, teniendo en cuenta el importante papel que desempeña la agricultura en la economía nacional. En los primeros años del triunfo de la Revolución, la política agraria del gobierno cubano estuvo dirigida a eliminar los principales problemas agrarios existentes en nuestro país, lo que fue posible a través de la promulgación y consecuente aplicación de las leyes de reforma agraria, fundamentalmente; así como del proceso de nacionalización y de expropiación forzosa.

En la actualidad, existe la voluntad política de favorecer el desarrollo económico y social para transformar las condiciones y la calidad de la vida rural, propiciando el avance del sector agropecuario en la economía, para lo cual será necesario la incesante labor del fuerte movimiento cooperativo existente en dicho sector, materializado en la experiencia y resultados acumulados, durante años, en la producción de alimentos.

Dada la complejidad de dicho sector, la planeación estratégica necesita de una intensa labor para su correcta conformación; se deben tener en cuenta las relaciones entre los diversos actores que se implican en los procesos productivos.

El sistema agrario actual, convertido en el eje central de la economía, es heterogéneo, pues conviven en él diversos patrones de propiedad y de producción.

En la recomposición del medio rural cubano, continúan las iniciativas tendientes a seguir introduciendo el modelo de autogestión participativa en empresas agrícolas estatales, y crear nuevas asociaciones de inversión con participación de capital privado extranjero con vista a la exportación, convenientes para un desarrollo armónico y progresivo, dentro de los límites del sistema (Torres y Flores, 2013).

La agricultura, al ser un sector importante en la economía del medio rural, ha tenido que ajustarse al nuevo entorno de apertura comercial, lo que ha traído consigo transformaciones de la estructura productiva. Los retos, que hoy en día enfrenta la agricultura, subrayan la importancia del enfoque territorial como marco para fortalecer la coyuntura de este sector con los otros sectores de la economía, a través de las cadenas productivas, de la introducción de sistemas de producción más claros y de la adopción de sistemas de gestión ambiental eficientes; de ahí el papel preponderante de la planificación estratégica para este sector.

En Cuba, las cooperativas agrícolas constituyen uno de los entes fundamentales de las comunidades rurales ya que contribuyen al fortalecimiento del desarrollo territorial. De esta forma, favorecen el desarrollo endógeno. Además, entre una de sus misiones está contribuir al desarrollo sostenible de sus comunidades, lo cual está reflejado en el sexto y séptimo principio cooperativo de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI): «cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad, las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales; además, la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros» (ACI, 1995).

Las cooperativas tienen la libertad de producir bienestar y poder incrementar el nivel de vida de sus socios y demás personas que viven en los territorios cercanos a ellas, a través de sus producciones y servicios alternativos; por lo que estas constituyen importantes agentes estimuladores del desarrollo local.

Las tareas estratégicas del sistema de Dirección del Ministerio de la Agricultura son las siguientes, las cuales se deben dirigir estratégicamente en 6 Programas

principales: Programa Integral de Cultivos Varios, Programa Integral de Ganadería, Programa Forestal y de Agricultura de Montaña, Programa Integral de Tabaco, Programa Integral de Atención al Capital Humano, Programa Integral de Dirección, Funcionamiento y Control Interno.

Son muchos los esfuerzos realizados para resolver las situaciones del sector agropecuario; pero aún se requiere ganar en mayor dinamismo y eficiencia en cuanto a: la distribución de los alimentos a la población, la comercialización de los productos, la venta en los mercados, el aseguramiento financiero y material de los productores, el proceso de entrega de tierras ociosas en usufructo, entre otros; lo que representa algunas imperfecciones, que se deben solucionar paulatinamente, a fin de que los resultados, en esta esfera, sigan siendo mejores, a pesar de las condiciones objetivas y subjetivas existentes a nivel nacional e internacional.

### **Estrategia de desarrollo Local a escala provincial**

Descripción de la metodología para el diseño de estrategias de desarrollo local desde la gestión del conocimiento

Se estructura en cinco etapas y cada una de ellas está constituida por pasos, en los que se describen los correspondientes procedimientos de cada uno de ellos.

#### **ETAPA I: PRAPARATORIA**

Conciliación y aprobación del sistema de trabajo.

Reestructuración del Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL).

Diseño y realización de acciones de sensibilización, capacitación y comunicación.

Preparación de condiciones organizativas y materiales.

## **ETAPA II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Caracterización del municipio (físico geográfico, social, económico financiero, demográfico, fuerza de trabajo, etc.).

Identificación y jerarquización de potencialidades y barreras (resultado de la triangulación):

Caracterización de las principales potencialidades del municipio.

Definición de compromisos del municipio con el balance nacional y provincial y los de subordinación local.

Diseño de la MATRIZ DAFO y definición del problema y la solución estratégica.

## **ETAPA III: PROYECCIÓN**

Definición de misión y visión.

Definición del posicionamiento estratégico del municipio y sus líneas y objetivos estratégicos.

Definición de políticas públicas territoriales para el desarrollo del municipio.

Aprobación de estos primeros componentes en el CAM y la AMPP y socialización de estos con la población.

Definición y diseño de programas de desarrollo (atendiendo a actividades y zonas de especial interés). En el anexo 1 se explican los elementos básicos que contiene un programa de desarrollo.

Conciliación de los programas diseñados con las entidades provinciales, nacionales y/o sectoriales correspondientes.

Definición de la cantera de oportunidades de proyectos diferenciando por programa y posible fuente de financiamiento.

Conformación de los balances generales del municipio (agua, suelo, energía, fuerza de trabajo).

Proyección de las variables demográficas.

Aprobación de la estrategia general en el CAM y la AMPP y socialización de esta con la población.

## **ETAPA IV: IMPLEMENTACIÓN**

Diseño de proyectos atendiendo a los requerimientos técnicos de sus posibles fuentes de financiación.

Gestión de fuentes de financiación para los programas y proyectos diseñados.

Ejecución de las obras de inversión y mantenimiento constructivo.

Conciliación anual de las inversiones y mantenimientos constructivos, previstos en los programas y proyectos diseñados con el Plan y Presupuesto de la Economía y actualización de las proyecciones y canteras de proyectos.

Desarrollo de acciones de comunicación para el desarrollo (amparado en estrategia de comunicación).

## **ETAPA V: MONITOREO Y EVALUACIÓN**

La estrategia de desarrollo municipal se actualizará cada año, entre los meses de febrero y marzo, para hacer los ajustes correspondientes y conciliar con el Plan y Presupuesto del año en curso y la propuesta para el siguiente.

Análisis mensual, en los Consejos de Dirección de las Entidades y reuniones de Cuadros Principales, del cumplimiento de las políticas, programas y proyectos de desarrollo que le competen. Los cuadros principales de cada una de las entidades son los que actualizan los programas y proyectos previstos e informar sobre los cambios que se requieran al Consejo de la Administración Municipal, para que este los apruebe e incorpore dichas modificaciones a la EDM.

Un equipo, formado por GEDELTUR + CUM + DMEP + DMPF + DMTSS + DMFP + ONEI + ONAT + ANEC + ACTAF + CITMA + otros invitados; evalúa bimensualmente el cumplimiento de los programas y proyectos de desarrollo asociados a las políticas públicas y líneas estratégicas del territorio.

Chequeo trimestralmente por el CAM y semestralmente por la AMPP sobre el cumplimiento de las proyecciones, contenidas en los programas y proyectos.

Establecimiento y monitoreo de un sistema de indicadores para la medición del desarrollo local.

Informes parciales de la evaluación de la implementación de la EDM (rendiciones de cuenta y consultas populares en los Consejos Populares, reuniones del GMDL, del CAM y de la AMPP), según los cronogramas que elabore cada municipio.

Las premisas para la implementación de la metodología para el diseño de estrategias de desarrollo local, desde la gestión del conocimiento, son las siguientes:

Que sea la estrategia de desarrollo municipal la herramienta integradora y rectora que utilice el gobierno y la administración municipal para gestionar su desarrollo, la cual articula el Plan General de Ordenamiento Territorial, el Plan de Desarrollo Integral Municipal, el Plan y Presupuesto Anual de la Economía y los objetivos y planes anuales de actividades. En estos últimos y en los planes de trabajo de las entidades y cuadros principales, debe expresarse el sistema de trabajo para garantizar la gestión integral de la estrategia de desarrollo municipal

Que exista voluntad política del Partido Comunista de Cuba (PCC), la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) y el Consejo de la Administración Municipal (CAM) para desarrollar el proceso y jerarquizarlo dentro de su sistema de trabajo.

Tener un Grupo Multidisciplinario de Trabajo con actores estatales y no estatales para la gestión integrada de este proceso, y activar espacios y mecanismos que contribuyan a una mayor participación ciudadana.

### **Papel esencial de la participación del Presidente del CAM y la AMPP y los principales cuadros del municipio en el desarrollo del proceso**

Poner en funcionamiento mecanismos que posibiliten una sistemática gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo, en coordinación con los Centros Universitarios Municipales y demás instituciones académicas y de investigación científica, con posibilidades de aportar al territorio.

Desarrollar, por parte del gobierno y administración municipal, de conjunto, con las demás instituciones del territorio, procesos de comunicación para el desarrollo con enfoque estratégico.

El cumplimiento de estas premisas creará las condiciones necesarias para favorecer la implementación de la metodología que se expuso.

Componentes estructurales. Objetivo general de la metodología, Objeto de la metodología, Responsable de la implantación y control de la metodología y Fases de la Metodología. Se determinan cinco etapas con los siguientes elementos: Objetivo específico, Pasos y Técnicas a emplear.

De acuerdo con la estructura que se ofreció con anterioridad, se presenta la descripción de la metodología.

*Objetivo General:* provocar transformaciones a favor del desarrollo endógeno de la provincia, a través de la puesta en valor de la integración del conocimiento de la universidad y los actores locales, con énfasis en el desarrollo de habilidades para la gestión estratégica del desarrollo local.

*Objeto de la Metodología:* el proceso de gestión del desarrollo local.

Responsable de la implantación y control: Consejo de la Administración Provincial, por ser la máxima autoridad ejecutiva, apoyado en el Grupo Provincial de Desarrollo Local y Grupo de Proyectos de la provincia.

Esta metodología tiene un alcance provincial y comprende las unidades organizativas subordinadas: Presidentes de asambleas, Vicepresidentes, Secretarios, Presidentes de Consejos Populares, delegados y a todos los Directores con sus Consejos de Dirección, Departamento y Oficinas del Sistema del Poder Popular y Direcciones que no son de la subordinación; pero tributan a los objetivos del territorio y la provincia. De ahí que, por su importancia estratégica también, los programas de desarrollo de la agricultura sean ente fundamental en dicho proceso.

#### *Caracterización*

La existencia de 37 lineamientos de la política agroindustrial y otros de carácter general, aprobados en el VI Congreso del Partido, para la actualización del modelo económico-cubano, condicionan la necesidad de un plan de desarrollo integral del sector, que actualmente tiene algunos programas, pero sin la necesaria integración.

La producción de alimentos, en Cuba, tiene un carácter de seguridad nacional por su importancia estratégica en lo económico y en la supervivencia de la Revolución. En el diagnóstico realizado para la Estrategia de Desarrollo Económico Social hasta el 2030, se reconoce la posibilidad de desarrollo de las producciones agropecuarias y la dinámica en la sustitución de importaciones.

El Plan Estratégico de la Delegación Provincial del MINAG de la provincia Pinar del Río es un instrumento gerencial que define el rumbo de la

organización para cumplir su misión a corto o mediano plazo, interpretando las aspiraciones y necesidades del entorno; el mismo debe ser actualizado para reflejar los cambios que puedan incidir sobre los factores críticos externos que afectan su desempeño

La provincia de Pinar del Río cuenta con una población total de 587 026 habitantes de ellos 266238 se encuentran en las zonas rurales. El sistema de la agricultura emplea a más de 117 464 trabajadores y campesinos; de ellos, 2 448 son profesionales, 7094, técnicos medios y 695, obreros calificados, los cuales se agrupan en las 559 organizaciones del Sistema. Los mismos se asocian o emplean en 33 empresas; de ellas, 13 en perfeccionamiento empresarial, 8 Establecimientos, 4 Granjas Estatales, 77 unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC), 74 Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) y 244 Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), 11 Delegaciones Municipales, 3 Unidades Científicas de Base, 4 Unidades Presupuestadas, 9 UEB de empresas nacionales y tres granjas estatales de nuevo tipo.

A través de las entidades mencionadas anteriormente se desarrolla el sistema agropecuario y forestal, que abarca los 7 procesos fundamentales en los cuales se encuentran: Tabaco, Forestal Café y Apicultura, Cultivos Varios, Agricultura Urbana y Suburbana, Arroz, Ganadería, Cítricos y Frutales, CAN, Porcino, Flora y Fauna, entre otros, que son aseguradores de los procesos.

Para la elaboración del Plan Estratégico de la Organización, se creó un Grupo multidisciplinario, con representantes de los 7 procesos; sin ello, no hubiera sido posible lograr este trabajo, además, la movilización de la inteligencia y creatividad colectiva no es posible sin participación. El grupo realizó un estudio diagnóstico del medio interno para determinar las principales fortalezas y debilidades de la organización, además, se analizó el comportamiento del entorno en virtud de conocer las principales amenazas y oportunidades

que nos brinda este. A partir del análisis se determinaron los factores críticos del entorno: escenarios alternativos, misión, áreas de resultados claves, objetivos, políticas, análisis interno y acciones estratégicas.

El trabajo se extenderá hacia los diferentes territorios de la provincia, donde se incluyen (Delegaciones municipales, Empresas, cooperativas y demás entidades productivas del sistema del MINAG).

En todo este proceso, se hizo imprescindible, por su importancia, la participación de todo el sistema cooperativo desplegado a lo largo del territorio, por constituir este el 70% de las empresas productoras del sector, además de abarcar la totalidad de las producciones, ya que participan en todos los programas propuestos por la Delegación Provincial de Pinar del Río.

La fuerza que tiene, en nuestro territorio, el movimiento cooperativo, hace de este un actor fundamental y estratégico de desarrollo, que implica tanto, al medio rural con su participación, creación de capacidades locales de empleo, oportunidades, etc., como a otras zonas del territorio que se involucran e interactúan, ya sea, en procesos de producción, comercialización, distribución, etc.

### **Misión**

Garantizar la seguridad alimentaria de la provincia Pinar del Río, el desarrollo sostenible, la energía renovable como alternativa y la competitividad internacional del sector agrario en beneficio del país.

La Estrategia de Desarrollo del MINAG se concentra en el logro de 3 prioridades fundamentales: garantizar la alimentación de la población, acercándonos gradualmente a la seguridad alimentaria según la FAO, lograr la sustitución efectiva de importación de alimentos e incrementar las producciones exportables.

Se elaboró la proyección 2014-2030 para todas las producciones, y se consideró el objetivo siguiente: Consumo directo población, consumo social, mercado interno en divisa, turismo, semilla, alimento animal, salud, exportación e industria alimentaria.

### **Procesos identificados:**

1. Programa integral de dirección, funcionamiento y control. Su principal objetivo es: Consolidar el sistema de dirección y control mediante la implementación y puesta en práctica del decreto 281, que permita un mejor funcionamiento y gestión de la producción y la economía en las organizaciones, las cuales tienen inscritas los 7 programas principales.

2. Programa integral de cultivos varios. Su principal objetivo es: Aumentar la satisfacción de la demanda de alimentos, mejorando con ello las condiciones de vida del pueblo.

3. Programa integral de ganadería. Su principal objetivo es: Incrementar los niveles productivos de la ganadería, de forma sostenible, con mayor eficiencia y productividad, con un crecimiento de leche, carne bovina, leche bufalina, carne porcina, la producción avícola, ovina, caprina y canícula.

4. Programa integral de forestal y agricultura de montaña: Su objetivo es: Satisfacer las demandas de Producciones Forestales: Café y Apícolas, cada vez más crecientes en el país, atendiendo a nuestras potencialidades.

5. Programa integral de tabaco: Su objetivo es: Incrementar, sostenidamente, la contribución del Sector Tabacalero al Balance de la Economía del País con participación en el Mercado Mundial del Tabaco y sus productos, manteniendo el liderazgo del Habano, mediante un desempeño eficiente, competitivo y sostenible.

6. Programa integral de atención al capital humano: Su objetivo es: Garantizar la gestión integrada del capital humano del sistema del MINAG en Pinar del Río, propiciando un desarrollo de capacidades, habilidades y valores en los talentos humanos, tributando al incremento de la productividad del trabajo.

7. Programa integral de la agricultura urbana y suburbana: Su objetivo es: Incrementar la satisfacción de la demanda alimentaria local en el ámbito urbano y suburbano

En este complejo proceso de planeación, se definirán las políticas y líneas estratégicas asociadas al sector que estarán en concordancia con la política del país; así como los proyectos asociados a los programas de desarrollo, definidos por la subordinación local de la agricultura.

En el actual contexto de crisis económica internacional, adquiere especial importancia el tema de la planeación estratégica del sector agrario, a fin de contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional de la población; por lo que se necesitan procedimientos integrales que permitan su correcta implementación, a partir del diseño y ejecución de programas y proyectos concretos.

## CONCLUSIONES

Los procesos de planeación estratégica en el sector agrario posibilitan un aprovechamiento de las capacidades y oportunidades con que cuentan las localidades, lo que facilita las formas de gestionar los recursos endógenos en función del desarrollo agrario y trazan los límites de actuación de los actores locales, estableciendo las condiciones de bienestar y calidad de vida de la población.

Se determinaron siete programas agropecuarios con sus subprogramas, en los cuales se proyectaron los indicadores productivos, el plan de inversiones, balance de agua, mantenimientos constructivos, etc. hasta 2030, por cada uno de estos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alburquerque Llorens, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la CEPAL, (82).
- Cardoso, R. (2013). "Procedimiento para la implementación de políticas Agrarias. Caso de Estudio Consolación del Sur". Tesis en opción al título de Licenciado en Economía. Pinar del Río, Cuba.
- Naranjo Dzierzbo, E. (2004). El desarrollo local y la competitividad en las prácticas internacionales. Economía y Desarrollo. Edición especial, 136, 32-54.
- Silva Lira, I. (2015). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. Revista de la CEPAL, (85)
- Torres Paez, C. C. (2011). Propuesta metodológica para la ejecución de políticas territoriales en función de la gestión del desarrollo local (Doctoral dissertation, Tesis doctoral no publicada, Universidad de Pinar del Río, Cuba).
- Urguells Cardoza, R. (2009). Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso Mayarí. Almaguer Riverón, CD Tesis en opción al título de Licenciada en Estudios Socioculturales. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa.
- Vázquez-Barquero, A. (2013). Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis. Apuntes del CENES, 28(47), 117-132.

---

**Recibido:** 14 de noviembre de 2016.  
**Aprobado:** 23 de noviembre de 2016.

*Rancel Cardoso Carreño*. Departamento de Economía Global y Sectorial.  
Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca». Calle Martí 270 Final,  
Pinar del Río. CP. 20100. Correo electrónico: [rancel.cardoso@upr.edu.cu](mailto:rancel.cardoso@upr.edu.cu), 48779361