

## Análisis de la gestión de la cooperación internacional para el sector de la agricultura en Santiago de Cuba

Analysis of the administration of the international cooperation for agriculture's sector in Santiago of Cuba

*María Luisa Bueno-Oñate, maria.luisa@mincex.gob.cu,  
<https://orcid.org/0000-0002-8059-4210>;*

*Jorge Luís Mariño-Vivar, jorge@uo.edu.cu, <https://orcid.org/0000-0003-4663-9689>*

*Delegación MINCEX para la Región Oriental de Cuba;  
Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba*

### Resumen

El objetivo general del artículo: diseñar alternativas estratégicas para solucionar las dificultades de administración y gestión de la Cooperación Internacional del sector de la Agricultura en la provincia Santiago de Cuba. En su realización se utilizaron diferentes métodos y técnicas de investigación: análisis y síntesis; la relación entre lo general y lo particular, lo abstracto y lo concreto; la observación; revisión de documentos; entrevistas, encuestas, técnicas de solución de problemas y de diseño estratégico, métodos estadísticos y técnicas econométricas (coeficiente de Alpha de Cronbach), procesadores de información como el programa SPSS versión 22 y el Programa Decisión. Las aplicaciones realizadas permitieron formular una propuesta de alternativas estratégicas y un plan de acciones para elevar la ejecución de los proyectos de cooperación internacional en el sector de la agricultura.

**Palabras clave:** Administración, Gestión, Cooperación internacional, Agricultura.

### Abstract

The general objective of the article: Designing strategic alternatives to solve the difficulties of administration and management of the International Cooperation of the sector of Agriculture in the provinces Santiago of Cuba. They utilized different methods and fact-finding techniques in his realization: Analysis and synthesis; The relation between the general and what's particular, abstractness and I concretize it; The observation; Revision of documents; Interviews, opinion polls, techniques of solution of problems and of strategic design, statistical methods and econometric techniques (Alpha's coefficient of Cronbach), processors of information like the program SPSS version 22 and the Program Decision. The realized applications allowed formulating a proposal of strategic alternatives and a plan of actions to raise the execution of the projects of international cooperation at agriculture's sector.

**Keywords:** Administration, Management, International Cooperation, Agriculture.

## **Introducción**

La Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y sectores estratégicos y los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (CC PCC, 2018) sirven de fundamento al trabajo que desarrolla el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera de Cuba (MINCEX), el cual se ha concentrado en: el cumplimiento de las acciones comprendidas en la proyección estratégica para la implementación de los documentos mencionados, la consolidación y diversificación de las relaciones económico-comerciales con los principales socios de Cuba, la búsqueda de nuevas facilidades financieras, el control para la utilización eficiente de los recursos disponibles y en la promoción para atraer los niveles de inversión extranjera necesarios en función del desarrollo económico y social del país. En este rumbo se han revisado y actualizado regulaciones y procedimientos en aras de facilitar y hacer más eficiente las actividades funcionales del organismo, así como para aumentar el control de las mismas. (MINCEX, 2015)

En un mundo complejo y globalizado, en el cual conviven grandes necesidades y profundas preocupaciones por el desarrollo del país y por el impacto que pueda tener la cooperación técnica, la dinámica actual de la cooperación internacional requiere de proyectos de calidad, bien formulados y adecuados a las prioridades de los beneficiarios y a los requisitos establecidos en el país.

En este sentido es de suma importancia proponer las acciones que permitan acometer exitosamente el proceso de formulación y ejecución de buenos proyectos de cooperación internacional, a partir de la observancia de las condiciones y criterios aprobados, con adecuada planificación y con claras probabilidades de incidir en la realidad que se pretende cambiar, sin condicionamiento alguno, respetando la voluntad del donante, desarrollándose estos de forma organizada con la participación de diversas entidades, instituciones, organizaciones y organismos. El control en la ejecución de los proyectos de colaboración y el uso adecuado de los recursos adquiridos por los mismos es un reto en estos momentos, máxime en un mundo inmerso en una crisis económica mundial, la cual ha traído consigo la disminución de los fondos destinados a la cooperación para el desarrollo. Es una necesidad continuar consolidando el proceso de incorporación de las acciones de cooperación internacional que Cuba recibe y ofrece al

Plan de la Economía Nacional y al Presupuesto del Estado (MEP, 2014). Estas acciones demandan recursos materiales y financieros adicionales y la promoción de actividades destinadas a la atracción de recursos financieros y tecnología de acuerdo con las prioridades que se establezcan en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, potenciando la vía multilateral, en especial con instituciones del Sistema de las Naciones Unidas.

La cooperación internacional ha estado presente en la consolidación de la obra de la Revolución como un complemento a los planes económicos y los cuantiosos recursos que el Estado Cubano ha destinado para salvaguardar los logros alcanzados en los diferentes sectores en el ámbito político, económico y social, en correspondencia con las líneas estratégicas aprobadas hasta el 2030. El Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH), el Ministerio de Salud Pública (MINSAP), el Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), el Ministerio de Educación Superior (MES) y el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), se mantienen como los principales receptores de la colaboración, en ellos se concentra más del 60% del financiamiento recibido, lo que evidencia que los recursos recibidos por esta vía se encausaron en correspondencia con las prioridades del país. (MINCEX, 2011-2018). Sin embargo, la ejecución de esta cooperación continua siendo baja, no lográndose revertir esta tendencia, el nivel de financiamiento recibido durante los últimos diez años así lo confirman. En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (No. 82 y 85), se señala que constituyen tareas de primer orden, que exigen de los actores una activa participación en los procesos integrales para transformar el bajo nivel de ejecución de los fondos de la colaboración que Cuba recibe y lograr revertir la tendencia negativa manifestada.

Por ello, el problema de la investigación realizada fue: ¿cómo solucionar las dificultades actuales en la dirección y gestión de la ejecución de los proyectos de colaboración internacional en el sector de la Agricultura en la provincia de Santiago de Cuba? y el objetivo general para dar respuesta ha dicho problema: diseñar alternativas estratégicas con enfoque integrador y sistémico para solucionar las dificultades de Dirección y Gestión en la ejecución física y financiera de los proyectos de Colaboración Internacional al sector de la Agricultura en la provincia de Santiago de Cuba. Durante la ejecución de la investigación se contó con la bibliografía e informaciones necesarias de autores e instituciones de prestigio y autoridad en el tema estudiado, asesoría adecuada, medios informáticos, recursos humanos calificados y materiales necesarios para

desarrollar las tareas satisfactoriamente. Los resultados de la investigación plasmados en un informe científico sirvieron para la obtención del título académico de Máster en Dirección de uno de los autores.

### **Fundamentación teórica**

Gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación. Además, indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.

Gestión es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización. Este concepto se utiliza para hablar de proyectos o en general de cualquier tipo de actividad que requiera procesos de planificación, desarrollo, implementación y control. La gestión empresarial es un tipo de actividad organizacional cuyo objetivo es la mejora de la productividad y la competitividad de una organización. Ella implica el diseño, implementación y control de medidas y estrategias relacionadas con procesos de administración y producción. En el ámbito de la empresa, los agentes encargados de la gestión a nivel general suele ser el personal de la dirección, gerencia o administración.

Un sistema de gestión es una estructura o modelo de administración eficaz y eficiente que busca mejorar el funcionamiento de una organización. Incluye un proceso de ideación, planeación, implementación y control. Los sistemas de gestión ofrecen pautas, estrategias y técnicas para optimizar los procesos y los recursos de una entidad. La implantación de sistemas de gestión permite introducir mecanismos orientados a la renovación y adaptación a la realidad de una organización y al entorno en que se desarrolla su actividad.

Dirección es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar). Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De

hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los directivos con cada una de las personas con que se trabajan.

A lo largo de su vida, el ser humano ha ejecutado actividades administrativas que le han sido de utilidad para poder alcanzar un buen desarrollo dentro de la misma; sin embargo, el que se llevara a cabo en un principio este proceso, resultó un poco complicado dado que no existía un concepto claro y/o general que orientara en cuanto a: ¿qué era la administración? ¿cuáles métodos y técnicas eran los más eficientes y eficaces para llevar a cabo una buena contabilidad, la organización de los recursos? ¿cómo poder llegar a hacer una buena planificación acerca de los proyectos en un futuro?, así como también el pensar en el trabajador como medio para ejecutar todas aquellas actividades y que a cambio de ello se le otorgara una remuneración por su trabajo. De forma general, las distintas fuentes teóricas conciben la administración como un proceso social y humano, consistente en dirigir los distintos procesos de planificación, control y uso de los recursos con los que cuenta una organización a fin de dirigirla hacia los objetivos planteados, de forma eficaz y eficiente. Sin embargo, cada estudioso de la Administración ha promulgado su propia definición sobre esta actividad humana, la cual depende básicamente del punto de vista desde donde se aborde, así como de la fase que se considere de mayor importancia. Según estudios del académico Bueno Campos (1995, p.127-129), muchos autores no creen en la existencia de una dimensión óptima para la empresa, para ello analizan los efectos positivos o negativos de una serie de factores tales como: factores técnicos, factores de Dirección, factores financieros, factor de ventas y factores de riesgo. En el caso de los factores de Dirección, se hace referencia a la evolución del pensamiento y la práctica acerca del empresario, al principio aportaba el capital y dirigía la empresa, después en la mayoría de los casos unas personas aportaban el capital y otras la dirigían a cambio de una remuneración fija. Una de las características esenciales del empresario es la del riesgo que corre por la validez de sus previsiones sobre el futuro. El resto de las funciones pueden ser atribuidas a un director profesional. Las funciones de Dirección según el enfoque tradicional son: Planificación, Organización, Mando (Dirección – Coordinación) y Control. La organización o la empresa divide y descentraliza las funciones directivas en muchas partes, así permite utilizar al máximo la preparación de las personas, pero para que todo vaya bien es necesaria la coordinación de toda la organización. Cada vez que el trabajo de una persona se divide en dos o más, se plantea

el problema de coordinar ese trabajo. La forma en que una organización resuelve este problema es lo que limita, según esta postura, su capacidad de crecimiento.

Este mismo autor define la concepción de que: el empresario o gestor cambia como consecuencia de la adaptación de la empresa o la organización al cambio social. Este es el caso del empresario profesional o empresario control. El empresario o gestor organizacional afronta ahora no un riesgo patrimonial, sino un riesgo profesional; es decir, arriesga la continuidad en su puesto. Se produce entonces una importante ruptura en la identidad de los objetivos empresariales u organizacionales. En el caso cubano, donde el patrimonio es de todo el pueblo y el empresario o gestor organizacional es parte del pueblo, esa ruptura adquiere otra dimensión más profunda porque el riesgo patrimonial se traduce en compromiso ante el encargo social que se le hace y sentido de pertenencia hacia su pueblo y la Revolución, por encima del puesto se arriesga todo esto.

Entonces se produce una importante ruptura en la identidad de los objetivos empresariales u organizacionales: los accionistas persiguen la obtención de unos frutos presentes o futuros de la inversión, mientras que el empresario-profesional busca una continuidad que depende tanto de los accionistas como del crecimiento de la empresa u organización que incremente su poder y le brinde alternativas de cambio hacia otros puestos más atractivos en la organización u otras instituciones. En Cuba, esta ruptura adquiere un carácter no antagónico por lo expresado anteriormente, en tanto el empresario o gestor es propietario, y más que poder y puestos más atractivos en la línea de mando de la organización busca niveles de descentralización que le proporcionen la autoridad y las facultades necesarias para que la organización alcance sus metas con altas eficiencia, eficacia y competitividad.

En el caso de empresas públicas o de propiedad de corporaciones públicas o en el de cooperativas, el empresario asumirá su función de tomar decisiones atendiendo a las indicaciones de los grupos que detentan el poder (gobierno o cooperativistas) que marcarán ¿cuáles son los objetivos a perseguir? En resumen, la figura actual del empresario o gestor es un órgano individual o con mayor frecuencia colegiado, que toma las decisiones oportunas para la consecución de unos objetivos que dependen de los grupos de interés presentes en las empresas u organizaciones y de su inserción en el entorno.

Cabe destacar que Stoner (1995) sostuvo aspectos importantes sobre las estructuras de las organizaciones, la motivación en el trabajo y la conducta humana. Este autor definió básicamente la Administración como “el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la empresa para alcanzar las metas establecidas”. De esta forma Stoner (2018) coincide con la visión general que se tiene sobre las distintas fases de la Administración, al tiempo que coloca el acento en ¿cómo estas etapas van orientadas a lograr que los recursos, sobre todos humanos, sean encaminados de forma correcta y apropiada, en el ámbito de la estrategia que permitirá al grupo empresarial u organizacional alcanzar las metas fijadas, de forma eficaz y eficiente? Como conclusión, para Stoner, la Administración es el proceso compuesto por distintas etapas, en donde se invierten adecuadamente los recursos que permiten el cumplimiento de los objetivos.

Según el académico Stephen P. Robbins (1995, p.3-4) al abordar el concepto de Administración señala, que los administradores son individuos que alcanzan metas por conducto de otros, logran que las cosas se lleven a cabo por conducto de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros para poder alcanzar metas. Los administradores desarrollan su trabajo en una organización; la cual es una unidad social, coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas y que funciona sobre una base relativamente continua para alcanzar una meta común o una serie de objetivos. Gran parte del éxito en cualquier trabajo administrativo radica en el desarrollo de buenas habilidades personales o de trato con la gente. La cultura, así como la forma en que se motiva, faculta y educa a los demás, es lo que hace la diferencia.

Gracias a científicos como Henri Fayol (1841-1925) se establecieron las primeras bases para la administración científica moderna. Henri Fayol, industrial francés reconocido como el padre de la gerencia moderna, escribió un libro titulado “Administración Industrial y General”, en el cual dio a conocer los 14 principios de la Administración. Para este autor el modelo administrativo se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa, la cual tiene por objeto solamente al cuerpo social, con énfasis en la estructura de la organización y como objetivo: aumentar la eficiencia de la organización por medio de la definición de diversos niveles de responsabilidad. Este mismo académico francés, también escribió

que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: planeación, organización, dirección, coordinación y control. En la actualidad, estas funciones se han condensado en cuatro: Planeación, Organización, Liderazgo y Control (Koontz y Weihrich, 1992).

Puesto que las organizaciones existen para cumplir metas, alguien tiene que definir las junto con los medios por los cuales se pueden alcanzar, la administración es ese alguien. La función de planeación abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia global para lograr las metas y el desarrollo de una jerarquización amplia de planes para integrar y coordinar las actividades. Los administradores también son responsables del diseño de la estructura de una organización, a esta función se le denomina organización; la cual incluye la determinación de las tareas que se han de desarrollar, quién deberá realizarlas, cómo deben agruparse, quién debe reportar ante quién y dónde se tomarán las decisiones. Toda organización tiene gente y es tarea de la administración dirigir o mandar a esa gente, esta es la función del liderazgo; cuando los administradores motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan el canal de comunicación más eficaz o solucionan conflictos, están desarrollando el liderazgo. La última función que desarrollan los administradores es el control; después de haberse fijado las metas, formulado los planes, delineado los arreglos estructurales y contratado, capacitado y motivado a la gente, todavía existe la posibilidad de que algo salga mal; para asegurarse de que con las cosas se procederá como se debe, la administración debe hacer el seguimiento del desempeño de la organización, el desempeño real tendrá que compararse con las metas fijadas previamente, si existen desviaciones significativas, es tarea de la administración hacer que la organización vuelva a la senda correcta; este seguimiento, comparación y corrección potencial es la función de control. Con un enfoque funcional, se da respuesta a la pregunta: ¿qué hacen los administradores? Que es: planear, organizar, dirigir y controlar.

El comportamiento organizacional (Robbins, 1995, p.8-9) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Esto significa que es un área concreta de la experiencia con un cuerpo común de conocimientos, que estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructuras. El comportamiento organizacional (CO) aplica los conocimientos obtenidos

acerca de los individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia. Resumiendo, el CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. El CO se ocupa específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, por tanto no debe causar sorpresa encontrar que enfatiza el comportamiento en relación con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración. Aun cuando todavía existe un debate considerable acerca de la importancia relativa de cada uno, parece estar presente un acuerdo general en que el CO incluye los tópicos centrales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y proceso del grupo, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflictos, diseño de trabajos y tensión en el trabajo.

Las organizaciones y las empresas están en continuo proceso de adaptación a fin de sobrevivir y desarrollarse, pero para ser protagonistas de su propio futuro se apoyarán en un sistema de management adecuado. Las actuales exigencias de análisis, rigor y formalización planteadas por la creciente complejidad de la organización, empresa y de todo su entorno, a la vez que los requisitos de flexibilidad y la capacidad de cambio derivados del alto grado de dinamismo e incertidumbre al cual se ven sometidas las relaciones organización-entorno, se intentan conciliar en un enfoque innovador del management: la Dirección Estratégica. Los profesores M. Menguzzato y J.J. Renau (1995, p.14-22), quienes se encuentran entre los pioneros que introdujeron los estudios de Dirección Estratégica, destacan la importancia de la dimensión humana. En su obra la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura organizacional y la dirección de recursos humanos son temas que reciben importancia similar a la de otros de marcado tinte analítico y racional, como análisis y diagnóstico estratégico, tecnología, sistema de planificación y control y sistema de información.

La historia muestra como la empresa, al igual que cualquier organización, es un sistema abierto que ha ido evolucionando de acuerdo con las transformaciones de su entorno socio-económico. Por ello, la Dirección estratégica se ha ido perfilando como una alternativa válida y necesaria en relación al enfoque clásico del management para poder responder adecuadamente a las características de la nueva problemática empresarial y organizacional, cuya complejidad debe verse administrada por un sistema de similar nivel de complejidad. La Dirección estratégica proporciona un marco para las

decisiones esenciales de las organizaciones, en base a una metodología que invita a una reflexión sistematizada y a una actitud activa orientada al futuro.

El papel fundamental de la empresa en el sistema es no solo como unidad técnico - económico, sino también como una unidad social y política que necesita de la organización para actuar como unidad y como una organización dentro de su entorno. A su vez, la empresa se concibe como sistema que goza, de las mismas propiedades que todo sistema, y puede asimismo ser descompuesto en varios subsistemas. Es ella misma un sistema socioeconómico en cuanto está constituido por un conjunto heterogéneo de personas y grupos que presentan características psicológicas, sociológicas y culturales muy distintas, así como tiene intereses distintos y no coincidentes, por lo que responden a motivaciones y adoptan actitudes y comportamientos diferentes. Pero la empresa, para poder realizar satisfactoriamente su función productiva y económica debe presentar un comportamiento y seguir una actuación unificados, con y/o frente a los demás agentes del sistema socioeconómico en el cual está inmersa. Para ello es preciso que se estructuren las relaciones entre los distintos grupos e individuos, se armonicen sus intereses y se de un sentido común a sus aspiraciones respectivas. La empresa debe concebirse y estudiarse como una realidad sociopolítica, como una organización, en la cual es indispensable transformar el conjunto social, en un sistema social coherente, dotado de sentido y eficacia, sin perder de vista que esta estructuración y dirección del sistema social (que se conoce como organización) nace del poder, a la vez que genera poder, al ser diferentes e incluso a veces contradictorios, los intereses y objetivos de los individuos y grupos.

En Cuba, la Instrucción No.1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros (R. Castro, 2012) para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la Administración Central del Estado, entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular, constituye el instrumento fundamental para todo el sistema y tiene como objetivo establecer el procedimiento para llevar a cabo el proceso de planificación del Gobierno, que permita dar cumplimiento a los acuerdos y resoluciones aprobadas en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, las decisiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el Consejo de Ministros y la actualización de los planes de la economía. Esta Instrucción establece los propósitos a considerar para desarrollar el proceso de planificación de objetivos y actividades del Gobierno, los cuales pueden ser resumidos en las siguientes palabras del General de Ejército R. Castro “El secreto para lograr mayores éxitos está en la capacitación de los

cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar la fuerza, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, comunicar, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente” (R. Castro, 1997).

## **Métodos**

La Figura No.1 representa el procedimiento metodológico de diseño de estrategias para perfeccionar la gestión de la cooperación internacional que recibe el sector de la agricultura en la provincia de Santiago de Cuba. El procedimiento tiene como supuestos y premisas básicas varios elementos: la naturaleza de la gestión, las funciones organizacionales, la existencia de documentos estratégicos rectores para la actividad y la participación activa de los actores, que no puede ser una actividad ejecutada de forma aislada por un especialista o grupo de especialistas externos. Posee un enfoque lógico racional, pero a su vez interactivo, ya que en la medida que avanza en su aplicación valida las categorías precedentes. Tiene una fuerte orientación al beneficiario de los proyectos, siendo éste y el impacto socioeconómico su punto de partida. Se caracteriza esencialmente por su enfoque estratégico y sistémico. Su formulación y aplicación descansó en la participación activa del mayor número de implicados en la actividad a través de diferentes técnicas como el trabajo en grupo, el criterio de expertos, solución de problemas y matrices de análisis, asegurando con ello su implicación y compromiso hacia las decisiones que se asuman. La presentación del procedimiento es sencilla y compactada, pero con una tecnología asociada debidamente actualizada y fundamentada. Su aplicación combina el proceso de toma de decisiones con el entrenamiento de los participantes, parte del principio “aprender haciendo”. La ejecución facilita la toma de decisiones e incorpora nuevas habilidades a los participantes.

Simultáneamente, se crearon todas las condiciones para que los participantes tuvieran acceso a la mayor cantidad de información posible sobre la actividad analizada y las organizaciones involucradas, además de cualquier otra información necesaria para garantizar el proceso de una adecuada gestión a tono con los documentos rectores del VI y VII Congreso del PCC. Este proceso exige de un esfuerzo conjunto para lograr que cada participante conozca y se involucre no sólo en la problemática de su área de conocimiento o acción, sino también en las demás áreas; es decir, presupone la

aplicación de un enfoque sistémico e integrador. La propuesta de procedimiento se estructura en tres fases, todas incluyen determinados momentos lógicos para la planificación y aplicación de métodos, técnicas y herramientas de investigación.

En la primera fase se dedica a abordar el marco teórico y normativo desde el punto de vista jurídico para ello se utilizan la revisión bibliográfica y de documentos junto a la observación. Se analizan los principales conceptos y sus relaciones con el tema de investigación y las principales normas legales que regulan la cooperación económica en Cuba y en el sistema internacional. Este examen permite vincular el cuerpo teórico y práctico de la Administración con el caso de estudio concreto: la colaboración internacional que Cuba recibe. Esta construcción conceptual permite elaborar consideraciones metodológicas que orienten el trabajo y permitan definir la necesidad de una investigación de mercado para la búsqueda de información primaria y secundaria.

La segunda fase posibilita conformar un conjunto de momentos metodológicos, que guíen los pasos lógicos a seguir en la investigación y las aplicaciones necesarias según los resultados a alcanzar. En otra parte de esta fase, se continúa realizando un diagnóstico de la gestión de la colaboración internacional que recibe el sector de la agricultura en la provincia Santiago de Cuba, para lo cual se elabora un plan de investigación de mercado que posibilite con eficiencia y eficacia obtener la información necesaria. En el caso que ocupa se decidió elaborar el plan de investigación de mercado siguiendo la metodología del profesor norteamericano W. Stanton (1995), resultando el plan como sigue:

<b>Fuente de datos</b>	Secundarias.	Más de 10 fuentes de datos.
	Primarias.	Más de 25 fuentes de datos.
<b>Métodos de investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Observación.</li> <li>✓ Revisión de documentos.</li> <li>✓ Trabajo con expertos.</li> <li>✓ Trabajo en grupos.</li> <li>✓ Entrevistas.</li> </ul>	Se observaron las asambleas de Balance de: Granma, Holguín Guantánamo, Santiago de Cuba, Región Oriente y Nivel Nacional.
<b>Instrumentos de investigación</b>	Cuestionarios.	De 7 preguntas (5 cerradas y 2 abiertas) con un Alfa de Cronbach de 0,866 y 75 elementos procesados.
<b>Plan de muestreo</b>	Tamaño de la muestra.	32 personas para encuestas. 16 personas para entrevistas.
	Procedimiento de muestreo.	No probalístico, muestra de conveniencia.
<b>Métodos de contacto</b>	Personal.	Aplicación de todos los métodos e instrumentos de investigación.

	Correo.	Para realizar precisiones y aclaraciones.
	Teléfono.	

La información reunida se procesa a través de técnicas de solución de problemas (técnicas de generación de ideas, técnicas de búsqueda de consenso y Diagrama de Ishikawa para el análisis causa-efecto). Esto permite identificar y validar los factores estratégicos asociados al diagnóstico (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.) Con los factores de mayor impacto se construye la matriz y se realiza el análisis DAFO para caracterizar la situación de la gestión investigada. La DAFO es una matriz de doble impacto para realizar análisis de situación, que permite determinar los compromisos estratégicos que se pueden establecer mediante la combinación de los cuatro grupos de factores estratégicos: oportunidades (O), amenazas (A), fortalezas (F) y debilidades (D).

DAFO		Factores Externos	
		O	A
Factores Internos	F	F - O	F - A
	D	D - O	D - A

Las combinaciones posibles de los cuatro grupos de factores estratégicos para crear compromisos estratégicos en cada cuadrante de la matriz dan lugar a cuatro clasificaciones de alternativas estratégicas, una por cada cuadrante.

Combinación de los grupos factores	Preguntas a realizar
F - O	¿Cómo utilizar las fortalezas para aprovechar oportunidades?
F - A	¿Cómo utilizar las fortalezas para disminuir el impacto de las amenazas?
D - O	¿Cómo eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades?
D - A	¿Cómo eliminar las debilidades para disminuir el impacto de las amenazas?

Con el resultado del diagnóstico se comienza la tercera fase de formulación de estrategias. Se parte de dos premisas fundamentales: la tipología de estrategias derivada de análisis DAFO e incidir, de acuerdo a los resultados de la matriz, con especial énfasis en los problemas internos de mayor impacto. Primero, con carácter inclusivo y

mediante generación de ideas se elaboran las alternativas estratégicas y después se jerarquiza su aplicación atendiendo a su factibilidad e impacto.

Por último, mediante la Instrucción No.1 se elabora el plan de acciones para para la implementación y control de la selección estratégica realizada.

Durante el desarrollo del procedimiento se utiliza para la toma de decisiones el criterio de expertos y la búsqueda de consenso. Su puesta en práctica se facilita mediante la aplicación de un instrumental estadístico como el Alfa de Cronbach. Se utilizan los programas informáticos: SPSS versión 22 (para procesamiento estadístico) y Decisión (para la evaluación de expertos). En general, el desarrollo del procedimiento es congruente con la dialéctica materialista.

## Resultados

El procedimiento utilizado en la presente investigación partió de la aplicación de tres instrumentos fundamentales: observación directa y revisión de documentos; entrevistas efectuadas a los actores, directivos y especialistas que intervienen en el proceso a los diferentes niveles de decisión y encuestas a los diferentes actores (beneficiarios, ejecutores, coordinadores) e intermediarios del proceso de ejecución de los proyectos de colaboración.

### ➤ Observación directa y revisión de documentos realizadas.

Se realizó durante las recientes asambleas de balance anual del MINCEX en las provincias de Granma, Guantánamo, Holguín y Santiago de Cuba; en el territorio oriental (Delegación Región Oriental MINCEX, 2018) y la Asamblea de Balance del nivel central presidida por el Vicepresidente del Consejo de Ministros y Ministro de Economía y Planificación Ricardo Cabrisas Ruiz (MINCEX, 2011-2018).

Durante el proceso de balance anual desarrollado en las instancias provinciales, territorial y nacional, fue analizado con énfasis crítico los resultados de la colaboración internacional y los niveles de ejecución financiera donde el país alcanzó el 70% y de las provincias orientales sólo cumplió Guantánamo, el resto no rebasa el 47%. En estos niveles de decisión las principales dificultades identificadas para la ejecución de la cooperación prevista en el período fueron: la inadecuada planificación, la falta de una estrategia de gestión de recursos acorde a las prioridades establecidas por el Gobierno, las deficiencias en la preparación de las inversiones y en la contratación, la ausencia de normas actualizadas para la colaboración internacional acordes al escenario económico actual, el desabastecimiento en el mercado nacional y las debilidades en las estructuras

que atienden la actividad en organismos, entidades nacionales y gobiernos provinciales, así como en la capacitación del personal.

Al cierre del año 2017 y con continuidad para el 2018, el sector de la agricultura de la provincia Santiago de Cuba, cuenta con un total de ocho proyectos de colaboración internacional, de ellos cinco tienen un carácter geográfico nacional (62,5%) y sólo tres local (37,6%). Los municipios beneficiados son Santiago de Cuba (3), Palma Soriano (3), San Luis (2), Songo - La Maya (2), Contramaestre (3) y III Frente (1). De los municipios con que cuenta la provincia, tres ellos (Guamá, II Frente y Mella) no reciben beneficio alguno. Con la ejecución de los proyectos resultan beneficiadas un total de 93 estructuras, de ellas 37 UBPC, nueve CPA y 47 CCS. El municipio Contramaestre (con una responsabilidad trascendental en la producción, comercialización y suministro principal de alimentos a la cabecera provincial) es el territorio que más beneficios recibe como resultado de los proyectos, 38 de sus bases productivas que representan el 41% del total de la provincia; esto evidencia la correspondencia entre los objetivos estratégicos del sector y la gestión actual de los proyectos de cooperación internacional en la agricultura de la provincia Santiago de Cuba.

En cuanto a la ejecución financiera de los proyectos objetos de estudio, el plan asciende a un total de 17 391 843,40 CUC y su ejecución real es de 3 673 706,69 CUC, lo que representa el 21,12% de cumplimiento. Dentro de los proyectos que tienen más baja ejecución se encuentra “Songo - La Maya, Modelo para la transformación hacia la producción agropecuaria. Fase III”, con un 22,78 % de ejecución, en lo cual inciden negativamente factores internos como: la aplicación de una nueva estructura que paralizó la ejecución de la etapa documental de la inversión y por ende la licitación para la importación de los recursos, la no terminación aún por parte de la Empresa de Proyectos Agropecuarios (ENPA) del proyecto técnico ejecutivo que impidió el cálculo del balance material para la inversión y su inclusión en el Plan de la Economía del 2018, y mantiene temas pendientes aún de negociaciones entre entidades de la agricultura y la organización coordinadora del proyecto.

- Entrevistas efectuadas a los actores, directivos y especialistas que intervienen en el proceso a los diferentes niveles de decisión (directivos del nivel central del MINCEX, cuadros de los Consejos de Administración de las provincias de Santiago de Cuba, Guantánamo, Granma, Holguín, Cienfuegos y Mayabeque, que atienden la colaboración internacional, directivos de empresas del Comercio Exterior, del Banco de Créditos y Comercio, entre otros).

Los participantes manifestaron de forma transparente sus consideraciones, identificando 202 causales, evidentemente muchas coincidieron y constituyeron a su vez, junto a los resultados de la observación directa y la revisión de documentos, la base para la confección de las encuestas. Todos reconocieron la actividad de la colaboración como una posibilidad de complementar los esfuerzos del gobierno en aras del desarrollo territorial. Dentro de las deficiencias que más se reiteraron se encuentran: que no todas las provincias tienen realmente concebida la cooperación internacional como parte del plan de la economía, debilidades en las estructuras que atiende la actividad en el nivel local, poca preparación del personal que atiende la actividad, el Ministerio de la Agricultura como órgano de relación no ha logrado una verdadera eficiencia en todo el proceso de integración con las asociaciones y el proceso de descentralización de las importaciones se realizó sin estar creadas todas las condiciones.

➤ Encuestas a los diferentes actores (beneficiarios, ejecutores, coordinadores) e intermediarios del proceso de ejecución de los proyectos de colaboración.

Los temas a abordar en las encuestas se derivaron de la aplicación de los instrumentos señalados anteriormente. En el análisis de las encuestas se aplicó el programa SPSS versión 22 con un Alfa de Cronbach de 0,866 y un número de elementos ascendentes a 75 como estadística de fiabilidad, cuyos resultados estadísticos basados en todos los casos con datos válidos, tabla de frecuencias y gráficos de barra. La encuesta se le aplicó a un total de 32 personas vinculadas directamente a la base de la actividad de gestión de los proyectos de colaboración internacional en el sector de la agricultura, de ellos:

- ✓ Se demostró que el 59,4% de esta fuerza ha alcanzado el nivel superior, a lo que se une que el 48,4% tiene entre 5 y 10 años de experiencia en el trabajo con los proyectos.
- ✓ 18 son ejecutores para el 56,3%; ocho son beneficiarios para el 25% y seis son participantes para el 18,8%.
- ✓ 20 son hombres y 12 mujeres para 62,5% y 37,5% respectivamente.
- ✓ El 46,9% de los encuestados tiene más de 50 años de edad, seguido del 37,5% que oscila entre 41 y 50 años, solamente los jóvenes están representados por tres compañeros.

Los resultados de las aplicaciones realizadas, acumulados y analizados por el grupo de expertos permitieron identificar los cuatro grupos de factores estratégicos vinculados a la gestión de la colaboración. Los factores fueron sometidos a un proceso de limpieza,

reducción, clasificación, jerarquización y búsqueda de consenso a partir de ser identificados y reiterados por los actores encuestados. Los participantes a través las aplicaciones hechas identificaron un total de 81 problemas y 113 aspectos favorables vinculados a la gestión de la colaboración que recibe la agricultura en la provincia Santiago de Cuba, de los cuales según el procesamiento estadístico e informático ejecutado más el criterio de los expertos resultaron: 12 Debilidades, 6 Amenazas, 9 Fortalezas y 10 Oportunidades.

En cuanto a los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y los externos (Amenazas y Oportunidades), todos fueron minuciosamente revisados por los expertos y de cada grupo de factores se escogieron los de mayor reiteración, en orden jerárquico, siempre atendiendo a que la Matriz DAFO, tuviera una cantidad de ellos que permitiera su operatividad. Se seleccionaron para construir la matriz: cuatro Fortalezas, cinco Debilidades, cuatro Oportunidades y cinco Amenazas. En la matriz se establecieron los compromisos estratégicos mediante la combinación de los cuatro tipos de factores, lo cual permitió entre los factores de mayor impacto determinar aquellos de mayor prioridad para la formulación estratégica (según su mayor participación en los compromisos), estos aparecen a continuación.

<b>Fortalezas (2)</b>	<b>Oportunidades (4)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un sistema de trabajo formulado por la oficina que atiende la colaboración (20 impactos).</li> <li>• Preparación y capacitación de los recursos humanos (18 impactos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras en el equipamiento tecnológico (22 impactos).</li> <li>• Mejoras en el desarrollo de la agricultura a través de los proyectos (22 impactos).</li> <li>• Aumenta la producción de alimentos (22 impactos).</li> <li>• Entrada de los recursos a la provincia (22 impactos).</li> </ul>
<b>Debilidades (2)</b>	<b>Amenazas (2)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conocimiento y preparación en materia de gestión de proyectos de colaboración (20 impactos).</li> <li>• Inadecuada planificación e implementación (19 impactos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La logística no es la requerida (15 impactos).</li> <li>• La descentralización de la facultad importadora a la Emp. Cítricos Caribe que no tiene en provincia una representación consolidada (12 impactos).</li> </ul>

La formulación de las alternativas estratégicas a implementar se realizó a partir de la tipología derivada de la matriz DAFO. Para ello, por un lado, se hizo el análisis por cuadrante estratégico en la matriz mencionada, resultando el cuadrante de mayor puntuación o prioridad el Debilidades-Oportunidades (con 48 impactos); o sea, ¿cómo eliminar las debilidades en la gestión de la colaboración para poder aprovechar las oportunidades existentes para la actividad de colaboración internacional del sector de la

agricultura en la provincia de Santiago de Cuba? cuyas posibles respuestas constituyen alternativas estratégicas adaptativas. Por otro lado, se decidió trabajar con los problemas internos de mayor impacto, seleccionándose las debilidades siguientes: Falta de conocimientos y preparación en materia de gestión de proyectos de colaboración, Falta de seguimiento y monitoreo e Inadecuada planificación e implementación (Se decidió por los expertos seleccionar esta debilidad para el diseño estratégico por el lugar que ocupó y por su alta relación con la planificación y la implementación).

A cada una de estas debilidades, utilizando el trabajo con los expertos, se les aplicó un análisis causa–efecto a través del Diagrama de Ishikawa, para garantizar orientar las estrategias y acciones hacia las verdaderas causas de los problemas y no a los efectos. En cada uno de los diagramas diseñados (uno por debilidad seleccionada), los expertos trabajaron con cinco áreas funcionales: el Capital Humano, la Estructura Organizativa, la Dirección, Recursos necesarios y Tecnología y Sistemas. Una vez identificadas las causas de cada uno de los problemas internos estudiados se hace posible formular las alternativas estratégicas para solucionarlos:

<b>Causas de las debilidades</b>	<b>Alternativas estratégicas</b>
1.1 Falta de capacitación. 1.2 No se determinan necesidades de aprendizaje. 1.3 No se profundiza en la evaluación del desempeño. 1.4 No hay precisión del cargo responsable de la gestión de la capacitación vinculada a la colaboración. 1.5 No se prioriza la capacitación. 1.6 Insuficiente presupuesto para la actividad.	1. Elaboración de un Plan de Capacitación integral que brinde las competencias personales necesarias a la gestión de proyectos de colaboración de colaboración internacional.
2.1 Inadecuado proceso de selección.	2. Formulación del sistema de selección de las personas y directivos a participar en la gestión de cooperación internacional con vistas a incrementar los niveles de eficacia y eficiencia de los proyectos.
3.2 Falta de visión de los directivos.	3. Diseño de la cartera de proyectos en el territorio para lograr mayor viabilidad y efectividad en el proceso de aprobación de los mismos por los niveles correspondientes.
4.1 Insuficiente conectividad a internet. 4.2 Falta de PC más actualizadas.	4. Desarrollo de la introducción de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones que permitan mejorar y facilitar la gestión de los proyectos de colaboración.
5.1 Falta de análisis y coordinación de	5. Aplicación de un enfoque de proceso en la

<p>esta problemática.</p> <p>5.2 Insuficiente control interno del uso de los recursos.</p> <p>5.3 Insuficiente personal.</p> <p>5.4 Falta de coordinación entre los actores y las direcciones de economía y planificación.</p> <p>5.5 Falta de coordinación entre las áreas de supervisión y control de los organismos y los jefes de áreas de colaboración.</p> <p>5.6 Insuficiente comunicación entre los actores en cuanto al proceso de planificación, seguimiento y control.</p> <p>5.7 Falta de planeamiento, ejecución y análisis del seguimiento y monitoreo.</p> <p>5.8 Insuficiente liderazgo en la actividad.</p> <p>5.9 Falta de enfoque estratégico.</p>	<p>gestión de la colaboración internacional en la agricultura de la provincia Santiago de Cuba, considerando rigurosamente las cuatro funciones de la administración (Planificación, Organización, Dirección y Control) y los niveles de decisión estratégicos, tácticos y operativos.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Con el apoyo de los expertos se determinó el índice de Impacto-Factibilidad (Delgado, 2017, p.43) para evaluar las alternativas estratégicas, alcanzando el mayor valor del índice I-F: la alternativa relacionada con la “Elaboración de un Plan de Capacitación integral que brinde las competencias personales necesarias a la gestión de proyectos de colaboración internacional”. En segundo lugar y con el mismo valor del índice se ubicaron empatadas: la “Formulación del sistema de selección de las personas y directivos a participar en la gestión de cooperación internacional con vista a incrementar los niveles de eficacia y eficiencia de los proyectos”, el “Diseño de la cartera de proyectos en el territorio para lograr mayor viabilidad efectividad en el proceso de aprobación de los mismos por los niveles correspondientes” y la “Aplicación de un enfoque de proceso en la gestión de la colaboración internacional en la agricultura de la provincia Santiago de Cuba, considerando rigurosamente las funciones de la Administración y todos los niveles de decisión.” La alternativa restante obtuvo el valor más bajo del índice I-F.

A partir del análisis de los problemas internos y las alternativas estratégicas más el criterio de expertos se elaboró las acciones para pasar a la implementación de soluciones. Las acciones se fueron generando por cada una de las alternativas estratégicas formuladas, las mismas se constituyeron en una propuesta de plan de acciones según las normativas definidas en la Instrucción No.1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, OACE, entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular.

## Conclusiones

- 1) *El marco teórico referencial de la investigación permitió realizar algunas reflexiones importantes: la aplicación práctica adecuada de la ciencia de la Administración contribuye a elevar la eficacia, eficiencia y efectividad de la gestión de la colaboración internacional que Cuba recibe, especialmente en el caso estudiado; no se cuenta con un proceso formulado adecuado que planifique, organice, oriente, facilite y controle a todos los niveles de decisión, la gestión de la aprobación y ejecución de los proyectos de colaboración internacional.*
- 2) *El procedimiento utilizado permitió formular alternativas estratégicas y acciones para contribuir a la solución del problema planteado en la investigación y alcanzar el objetivo propuesto, evidenciándose la estrecha relación entre la ciencia de la Administración y los procesos de gestión de la colaboración internacional en Cuba, en particular en el sector de la agricultura en la provincia de Santiago de Cuba.*
- 3) *A pesar de los avatares políticos-económicos, organizacionales y de gestión que han afectado al país, la cooperación para Cuba ha tenido un impacto favorable en disímiles campos y particularmente en el sector de la agricultura en la provincia de Santiago de Cuba. La cooperación internacional apoya las líneas de desarrollo trazadas por el país, favoreciendo los procesos de participación, organización, empoderamiento de la mujer y aumento de las capacidades para contribuir al incremento de la producción de alimentos en el territorio.*
- 4) *El diagnóstico de gestión realizado permitió determinar los problemas internos de mayor impacto y las causas de los mismos, a los cuales se les diseñaron alternativas estratégicas y un plan de acciones para su solución en el caso objeto de investigación. En la provincia Santiago de Cuba, se gestan procesos de desarrollo con la búsqueda de la concertación y los consensos en base a las necesidades y capacidades locales; sin embargo, se requiere de la incorporación de una visión con un enfoque más sistémico e integrador del desarrollo de la colaboración internacional.*

## Referencias bibliográficas

1. Bueno, E. (1995). *Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. La Habana: Editorial MES.
2. Castro, R. (2012). Instrucción No. 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
3. Comité Central del PCC (2018). Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC, 18 de mayo del 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio del 2017. Compendio. La Habana: Editorial PCC.
4. Delegación Territorial MINCEX, Región Oriente (2018). Informe de balance anual 2017. Santiago de Cuba.
5. Delgado Fernández, M. (2017). *Temas de Gestión Empresarial. Innovación Empresarial. Volumen II*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
6. Koontz, H. y Weihrich, H. (1992). *Administración una perspectiva global*. Décima edición. DF C. México: Mc Graw Hill.
7. MEP (2014). Resolución 1072/2014 del Ministerio de Economía y Planificación. Anexo: Indicaciones para la Desagregación del Plan 2015. MEP. La Habana: Editorial MEP.
8. Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1995) *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management*. La Habana: Editorial MES.
9. MINCEX (2015). *Documentos Rectores 2015*. La Habana: Editorial MINCEX.
10. MINCEX (2011-2018). *Informes de balance anual*. La Habana: Editorial MINCEX.
11. Robbins, S.P. (1995) *Comportamiento organizacional teoría y práctica*. Séptima edición. La Habana: Editorial MES.
12. Stanton, W. (1995) *Fundamentos de Marketing*. La Habana: Editorial MES.
13. Stoner, J.A. (1995) *Administración*. La Habana: Editorial MES.
14. Sitios Web.
15. Castro, R. Discurso pronunciado en el acto conmemorativo por el XLIV Aniversario del asalto al Cuartel Moncada, celebrado en Las Tunas, el día 26 de julio de 1997. Recuperado de
16. <https://www.google.com/search?q=XLIV+Aniversario+del+asalto+al+Cuartel+Moncada%2C+celebrado+en+Las+Tunas%2C+el>
17. Fayol, H. *Administración Industrial y General. Los 14 principios de la administración, 1916*, Francia. Recuperado de
18. [https://www.12manage.com/methods\\_fayol\\_14\\_principles\\_of\\_management\\_es.html](https://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management_es.html)
19. Stoner, James A. *Concepto de Administración*. Recuperado de
20. <https://educacion.elpensante.com/james-a-stoner-concepto-de-administracion/>