

La planeación estratégica y el actual proceso de desarrollo cooperativo en Cuba

The strategic planning and the current development process of management cooperative in Cuba

Oscar Llanes Guerra¹, Cira María Mena Lazo², Marta Pérez Rolo³

¹ Dr.C. Profesor titular. Investigador auxiliar; Universidad Agraria de La Habana, UNAH. Autopista Nacional. Km 23 y ½. Carretera de Tapaste. San José de las Lajas. Mayabeque. Cuba. oscar@unah.edu.cu.

² MSc. Especialista de Ciencia y Técnica, Instituto de Ciencia Animal. San José de las Lajas. Mayabeque. Cuba.

³ Dra.C. Profesora titular. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Universidad de La Habana. Cuba.

Recibido: 15/09/14. **Aprobado:** 12/09/15.

RESUMEN: Las transformaciones que se realizan en Cuba, como parte de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del gobierno en la actualización del modelo económico, han apostado a la descentralización económica y dado paso a nuevas formas de gestión en el sector no estatal. Es el caso del proceso constitutivo de cooperativas en sectores no tradicionales de la economía cubana. Dicha forma de gestión solo existía en el sector agropecuario hasta 2013. Del análisis de la información disponible se aprecia que estas organizaciones recién creadas han pasado a una forma de gestión cooperada en ausencia de un proceso de planeación estratégica que facilite su gestión y logre la sostenibilidad, al menos en su micro entorno. Se ha podido constatar la existencia de un grupo de factores externos e internos que afectan la gestión de un grupo importante de estas cooperativas. Sus juntas directivas no dominan, en lo fundamental, las herramientas de planeación que permitan aumentar la eficiencia de la gestión y la sostenibilidad. Por ello se presenta en este trabajo un estudio conceptual referente al proceso de planeación y dirección estratégica, así como el diagnóstico estratégico como herramienta eficaz para el perfeccionamiento del actual proceso de desarrollo del cooperativismo en Cuba.

Palabras clave: planeación estratégica, gestión cooperativa.

ABSTRACT: Transformations underway in Cuba to update the economic model have targeted the government-ruled economy paving the way to new forms of cooperative management in non traditional economic sectors. The review of the available information shows these cooperatives lacking a process of strategic planning that facilitates their management. The existence of external and internal factors has proven its negative impact on the management of a number of such cooperatives whose leaders' mastery of the tools of strategic planning is not enough to increase their management efficiency. This study presents a conceptual study on the process of strategic planning and management, as well as the strategic diagnosis as an effective tool for the improvement of the current process of cooperative development in Cuba.

Key Words: strategic planning, management of cooperative.

INTRODUCCIÓN

En 2008, el gobierno cubano, preocupado por 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 (Tejeda y col, 2012), 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 verse en el contexto actual del sector agrario del país. Entre ellas resaltan la entrega de tierras ociosas a nuevos agricultores, creación de estructuras municipales del Ministerio de la Agricultura (Gaceta Oficial No. 45, 2012), (Gaceta Oficial No. 053, 2012), (Lineamientos VI con-

greso PCC, 2011), potenciación del sector productivo no estatal (con énfasis en el sector cooperativo), modificaciones de precios y diversificación de las formas de comercialización, potenciación de la gestión del sector agropecuario a nivel local, separación de las funciones estatales y empresariales.

En la esfera de la comercialización de los productos agropecuarios, las nuevas políticas han apostado a la descentralización de esta actividad por parte del Estado y dado paso a nuevas formas de gestión en este sector como las cooperativas no agropecuarias, CNA, la conversión de los antiguos mercados agropecuarios estatales, MAE, en una nueva forma de gestión cooperativa.

De acuerdo a la información brindada por la comisión de implementación de los Lineamientos del Partido y la Revolución y reflejados por diversos medios de prensa (Radio Reloj, 2013),

(Martínez y Puig, 2013), en una primera etapa un total de 124 cooperativas comenzaron su funcionamiento a partir del primero de julio de 2013. De ellas, 99 corresponden a mercados agropecuarios radicados en las provincias de La Habana (77), Artemisa y Mayabeque. Dos son de reciclaje y recuperación de materias primas, ubicadas en Artemisa y Mayabeque. Otras 12 están relacionadas con actividades de la construcción.

Una información más actualizada refiere que suman 498 las cooperativas no agropecuarias aprobadas en Cuba (Murillo, 2015), de ellas el 71 % han sido constituidas de manera inducida y el 88 % creadas en el sector del comercio, la gastronomía y los servicios.

Del análisis de la información disponible se aprecia que estas organizaciones han pasado a una forma de gestión cooperada en ausencia de un proceso de planeación estratégica que facilite su gestión y sostenibilidad, al menos en su micro entorno, que puede ser muy cambiante en función de la localidad donde se desarrolla su gestión.

DESARROLLO

El término estrategia es de origen griego (*estrategos*) y significaba el arte del general en la guerra. Procede de la unión de los vocablos, *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar) (Corominas, 1995). Otros autores, como Battaner (2001), la definen como el arte de proyectar y dirigir las operaciones militares, especialmente las de guerra. Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Se introduce en los campos económico y académico en 1944 y aparece en el mundo de los negocios en 1962 como la determinación conjunta de objetivos y líneas de acción de la empresa, en los marcos de un entorno cambiante (Menguzzato & Renau, 1989). Ansoff, citado por Menguzzato & Renau, define la estrategia como la “dialéctica de la empresa con su entorno” (Menguzzato & Renau, 1989: 78).

La influencia de estos enfoques, probados de manera exitosa en numerosos sistemas organizativos de diversas naciones, sobre todo las más desarrolladas, llegó a Cuba a finales del siglo pasado y su aplicación comenzó en la última década del mismo (González y Cabrera, 2012), (Rodríguez, 2010).

Fue el Ministerio de Educación Superior, MES, el pionero en Cuba en la introducción de tales técnicas novedosas de dirección, en lo cual involucró desde un principio a su red de universidades.

La experiencia acumulada por el MES constituyó el referente directo para que posteriormente la dirección del país decidiera la introducción de estos enfoques en los Organismos de la Administración Central del Estado, OACE, gobiernos territoriales y en las entidades a ellos subordinadas.

El análisis de la bibliografía internacional aporta definiciones de diferentes autores del concepto de estrategia. Queda claro a este autor que todas las definiciones confluyen en la realización de acciones para el logro de los objetivos y metas de la empresa u organización.

Según Chandler, estrategia es la “determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas” (Bueno, 1993: 141-142).

Para Ansoff es el “proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos” (Bueno, 1993: 141-142).

Andrews considera que es el

“modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad”. (Bueno, 1993: 141-142).

Porter la define como la

“forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa” (Bueno, 1993: 141-142).

Bueno refiere que es el “modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser” (Bueno, 1993: 141-142).

De una forma más sintetizada, Stoner define que “un plan estratégico es el destinado a lograr las metas generales de una organización” (Stoner, 2002: 208).

Según el punto de vista de Menguzzato y Renau, la estrategia cobra un sentido dentro de la planificación estratégica y la definen como el “análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a ese entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre ambos” (Menguzzato & Renau, 1989:78).

Rodríguez (Rodríguez, 2010), citando a Menguzzato, plantea que en su primera etapa, entre los años 1960, 1970 e inicios de la década siguiente, la planificación estratégica hacía énfasis en la planeación y consideraba solamente las variables técnico económicas. Había un mayor protagonismo del ámbito externo y las relaciones con el entorno resultaban determinantes para la planificación. No se prestaba la debida atención a la implementación y ejecución de la estrategia ni a la influencia de determinados factores internos de la empresa en el logro de los resultados.

En su segunda etapa (mediados de los 80 y década del 90) se incorporan las variables sociopolíticas y culturales relacionadas con la empresa. Cobran mayor protagonismo el liderazgo, la cul-

tura, los recursos humanos, la información y la comunicación. Se va más allá del simple establecimiento de los planes y comienzan a resultar determinantes las fases operativas de ejecución de la estrategia.

Otra mirada sobre el tema se realiza en el trabajo La Dirección Estratégica y sus Etapas Constituyentes (González y Cabrera, 2012), en el cual las autoras citan un estudio de (Ronda y Marcané, 2004) que analiza 36 diferentes formas de conceptualizar el término de estrategia por diferentes autores entre los años 1962 y 2002, que distingue un concepto de “dirección estratégica” como un concepto cualitativamente superior y de mayor alcance que el de planeación estratégica. En su análisis clasifica estos autores y sus conceptos en tres grupos:

- Grupo 1: Abordan la estrategia como la interacción empresa-entorno y que se hace extensivo a sistemas organizativos no empresariales y se asume como interacción organización-entorno. Estos autores manifiestan la necesidad de adaptar las organizaciones a su entorno dinámico. Entre éstos se encuentran Ansoff, citado por Menguzzato, plantea que “... la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno”, (Menguzzato & Renau, 1989, pág. 78), así como Hoffer y Schendel que señalan que “... es la característica básica del match que una empresa realiza con su entorno.” (Menguzzato & Renau, 1989, pág. 78)
- Grupo 2: Autores que hacen referencia al mismo en vínculo con el logro de objetivos organizacionales. Destacan, entre ellos, Koontz quien apunta que “... son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada”. (Menguzzato & Renau, 1989, pág. 78) Menguzzato y Renau sostienen que “... es un modelo de decisión que revela la misión y los objetivos de la organización, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos (...).” (Menguzzato & Renau, 1989, pág. 78)

Precisamente, la identificación de los directivos con los enfoques de estos dos grupos propició el auge del enfoque estratégico de la dirección a nivel internacional, esencialmente en términos de planeación estratégica, así como los inicios de su aparición en Cuba en la segunda mitad de la década de 1990.

- Grupo 3: Autores que centran su atención en el término competencia y entre ellos se encuentran Porter, Quinn, Mintzberg, quienes, además, refieren la rivalidad o necesidad de derrotar a los oponentes. Sin embargo, se destaca como aspecto negativo en ellos la sobre valoración que hacen del factor competencia, así como la subestimación de los valores de la organización.

Abundando en el tema de la planeación estratégica, Loredó y Palacios expresan que

“... la planificación estratégica no es por sí misma una varita mágica que sea capaz de solucionar de igual forma todos los problemas de las empresas (...); existen otros análisis que se precisan hacer (...). La planificación estratégica constituye una respuesta solo parcial a la necesidad de establecer

y encauzar el rumbo de las organizaciones. Sus limitaciones básicas estuvieron en obviar variantes de alta relevancia (ejemplo: las socioculturales) y poner el énfasis en formular la estrategia, sin atender factores y condiciones organizacionales determinantes para su puesta en práctica, tales como resistencia al cambio y manejo de conflictos, implicación de los empleados y aspectos motivacionales, la cultura organizacional y el liderazgo predominante, entre otros aspectos” (Loredó y Palacios, 2003: 25).

Al respecto, Menguzzato y Renau plantean que “... la planeación estratégica aparece como un ataque solo parcial al problema estratégico y que puede considerarse que la dirección estratégica cubre las deficiencias de ésta” (Menguzzato & Renau, 1989: 31).

Otro autor, Cuervo, en valoraciones sobre este tema, desde la óptica de la empresa, pero que son válidas para las demás organizaciones, refiere que

“... se hace preciso considerar dos reflexiones sobre la dirección estratégica y su papel en el ámbito empresarial. En primer lugar, el proceso de dirección estratégica, y la estrategia resultante, no es algo aséptico y objetivo por definición, sino que está afectado por los valores y expectativas de los líderes empresariales y de los grupos que se relacionan con la empresa y que, con mayor o menor poder, tratan de influir en dicho proceso. En segundo lugar, las condiciones de incertidumbre, complejidad y conflicto en las que se enmarca el proceso de dirección estratégica hacen difícil articular dicho proceso; efectivamente, la relación entre los recursos y capacidades de la empresa y los resultados de la misma generalmente suele no estar del todo clara” (Cuervo, 1995: 51-52).

En este aspecto, el autor coincide con el análisis de (González y Cabrera, 2012) de que en ambas reflexiones, en especial la primera, tienen un importante nexo con algo en lo que en general coinciden los especialistas en la materia. Se trata de los llamados elementos de soporte de los procesos estratégicos, los que indudablemente han de ser valorados y tenidos en cuenta a los efectos de que su comportamiento contribuya al éxito y no al fracaso del proceso en cuestión. Entre ellos se destacan la cultura organizacional, la estructura, los estilos de dirección y el sistema de control.

El propio análisis realizado por Ronda y Marcané permitió proponer una nueva definición de dirección estratégica que aborda elementos no tratados por los otros autores, la que concretan en los términos siguientes:

“... es el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social” (Ronda y Marcané, 2004).

Y concluyen en su análisis las autoras (González y Cabrera, 2012), criterio con el que coincide este autor, que la dirección es-

tratégica rebasa los límites de la formulación de la planeación estratégica e incluye otros dos momentos: la implantación y el que los autores denominan ejecución y control, enfoque este bastante coincidente con (Colectivo de autores, 2005) de las Bases Metodológicas y Conceptuales para el Proceso de Diseño, Implementación y Control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos Basada en Valores en las organizaciones cubanas, el cual significa que "... la dirección estratégica es un proceso que integra la planificación estratégica, la implementación y el control, de donde queda claro que la planificación estratégica es solo un momento de un proceso completo que es la dirección estratégica" (Colectivo de autores, 2005: 11).

Una mayor aproximación a este tema de la planeación estratégica como un elemento de la dirección estratégica se puede visualizar en el proceso de transformaciones en curso actualmente en Cuba. Con el objetivo de conformar un nuevo modelo de gestión en el contexto actual del sector agrario del país, incluye la entrega de tierras ociosas a nuevos agricultores, creación de estructuras municipales del Ministerio de la Agricultura, Minag, (Gaceta Oficial No. 45, 2012), (Gaceta Oficial No. 053, 2012), (Minag, 2012), potenciación del sector productivo no estatal -con énfasis en el sector cooperativo-, modificaciones de precios y diversificación de las formas de comercialización, potenciación de la gestión del sector agropecuario a nivel local, separación de las funciones estatales y empresariales, entre otros.

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 MINAGRI y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, con el apoyo financiero de la Unión Europea.

En el marco de este programa (Tejeda y col, 2012), se desarrolla el sub-programa Innovación Institucional y Planificación Estratégica para la Sostenibilidad Alimentaria a Nivel Local, que comparte la filosofía de que la sostenibilidad alimentaria de un país depende de la sostenibilidad de las instituciones implicadas en la cuestión alimentaria, por esta razón Cuba debe fortalecer el desempeño de dichas instituciones para construir su "sostenibilidad alimentaria".

La "sostenibilidad alimentaria" es vista como un ciclo, manejado como un sistema que empieza y termina en la población que demanda y consume alimentos y está compuesto por otros seis subsistemas: suministro de insumos, equipos y servicios, sistemas productivos, transportación, procesamiento e industrialización, distribución y comercialización (mayorista y minorista). Cada sub-sistema hace un aporte necesario, pero no suficiente para asegurar el desempeño eficiente, competitivo y sostenible del ciclo. Su éxito requiere que la matriz de instituciones que componen los diferentes subsistemas del ciclo de la sostenibili-

dad alimentaria tenga un desempeño sostenible y de las relaciones entre ellas.

¿Qué requieren estas instituciones para lograr su sostenibilidad? La respuesta coincide con lo anteriormente tratado en este trabajo: planificar estratégicamente y tener en consideración el grado de incertidumbre en un entorno cambiante.

La sostenibilidad institucional (De Souza, 2011) requiere de un proyecto institucional que defina misión, objetivos, políticas y estrategias institucionales; competencia institucional en las dimensiones conceptual, metodológica, organizacional, administrativa y estructural; credibilidad institucional, lo cual implica más transparencia administrativa, más sintonía con el entorno, mecanismos para la participación de los talentos humanos de la propia institución, los clientes, usuarios y socios.

Es ahí que la planificación estratégica hace su aporte imprescindible, principalmente cuando su proceso es concebido para permitir pensar (dirigir, acota este autor) estratégicamente y no solamente para formular un plan estratégico. Por esta razón, más allá de un nuevo documento institucional, se necesita un nuevo comportamiento institucional. Cuanto más alto es el grado de incertidumbre, mayor es el aporte potencial del pensamiento estratégico.

¿En qué consiste el pensamiento estratégico? Los grandes estrategias de la historia cultivaron un estado intelectual de alerta permanente para percibir relaciones, significados y prácticas emergentes que la mayoría no percibía, e incluían algunas de dichas relaciones, significados y prácticas en sus estrategias para lograr exitosamente sus objetivos o propósitos.

Las premisas que inspiran el pensamiento estratégico son dos. En primer lugar, ver bien no es verlo todo, sino ver lo que la mayoría no percibe. Segundo: para ver lo que la mayoría no percibe, debe mirarse hacia donde la mayoría no está mirando.

Por eso, un proceso de planificación estratégica no debe reducirse a la formulación de un documento, sino que debe ser una oportunidad para que una comunidad de actores piense estratégicamente. En el contexto del pensamiento militar y del pensamiento empresarial es conveniente que el esfuerzo sea realizado con la participación de pocos porque no es beneficioso que los "enemigos", en el caso militar, o los "competidores", en el caso empresarial, tomen conocimiento de las estrategias.

Sin embargo, cuando el plan estratégico que se formulará e implementará necesitase de "valor colectivo agregado" (aquello que solo la participación puede agregar y que no sería logrado sin ella), el proceso concebiría permitir la participación del mayor número posible de actores, internos y externos. Esto posibilita que la coherencia de los cambios propuestos corresponda con las realidades, necesidades y aspiraciones de la sociedad que se quiere beneficiar, para que dichos cambios sean implementados y sostenibles.

Es en este marco que cobra especial importancia la realización de un diagnóstico estratégico para el logro de la sostenibilidad en las cooperativas no agropecuarias dentro de las transformaciones en Cuba, como parte de la implementación de los



Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en la actualización del modelo económico cubano, el cual sirva de referencia para el perfeccionamiento de este proceso en su extensión progresiva al resto de las provincias del país. El diagnóstico estratégico identifica, caracteriza y analiza las dimensiones, los aspectos y los elementos de los contextos interno y externo especialmente relevantes, por su incidencia en un sentido u otro, en el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos. Lo integran el análisis externo y el interno.

En todos los modelos estudiados (Pérez y Rodríguez, 2012), el diagnóstico estratégico está presente, pues resulta esencial por cuanto, mediante el análisis externo, se propicia el conocimiento de las Oportunidades y Amenazas y, a través del análisis interno, se precisan las Fortalezas y Debilidades. En general, en Cuba, esta parte del proceso de formulación de la planeación se acomete mediante dinámicas grupales apoyadas en el empleo combinado de la tormenta de ideas y de técnicas de consenso, al final de lo cual se determinan los correspondientes listados de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, a partir de lo cual se realiza la construcción y análisis de la Matriz DAFO, como paso previo a las fases de planeación y gestión estratégica.

CONCLUSIONES

- Del análisis de la bibliografía internacional se pueden apreciar definiciones de diferentes autores del concepto de estrategia. Todas las definiciones confluyen en la realización de acciones para el logro de los objetivos y metas de la empresa u organización.
- El plan estratégico que será formulado e implementado necesita de “valor colectivo agregado” (aquello que solo la participación puede agregar y que no sería logrado sin ella), el proceso debe ser concebido para permitir la participación del mayor número posible de actores, internos y externos, lo cual posibilita que la coherencia de los cambios propuestos corresponda con las realidades, necesidades y aspiraciones de la sociedad que se quiere beneficiar, para que dichos cambios sean implementados y sostenibles.
- El diagnóstico estratégico identifica -integrado por el análisis externo y el interno-, caracteriza y analiza las dimensiones, los aspectos y los elementos de los contextos interno y externo especialmente relevantes, por su incidencia en uno u otro sentido en el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Battaner, P. (2001). *Diccionario de uso del español de América y España*. Barcelona: Spes Editorial.
- Bueno, E. (1993). *Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica*. Valencia: Sociedad Económica de amigos del país.
- Colectivo de autores. (2005). *Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores*. La Habana: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior.
- Corominas, J. (1995). *Breve Diccionario etimológico de la Lengua Castellana*. Madrid: Gredos, 2da edición.
- Cuervo, G. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. En dirección de empresas de los noventa*. Madrid: Editorial Civitas.
- De Souza, J. (2011). *Innovación institucional para la sostenibilidad alimentaria*. Proyecto PALMA. Habana: Ministerio de la Agricultura.
- Gaceta Oficial No. 053. (2012). *Gaceta Oficial No. 053 Extraordinaria de 11 de diciembre de 2012. Cooperativas no agropecuarias*. Habana: Ministerio de justicia.
- Gaceta Oficial No. 45. (2012). *Gaceta Oficial No. 45 Ordinaria de 22 de octubre de 2012. Entrega de tierras en usufructo*. Habana: Consejo de Estado.
- Loredo, V., & Palacios, A. (2003). Implementación de las Estrategias. (VII): (12) 25. Diciembre. *Folletos Gerenciales, VII(12)*.
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1989). *La Dirección Estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management*. Barcelona: Editorial Ariel.
- MINAG. (2012). *Compendio de documentos sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)*. Habana: MINAG.
- Murillo M., 2015. *Informe al Consejo de Ministros*. Consejo de Estado de la Republica de Cuba, La Habana, junio de 2015.
- Pérez, M., & Rodríguez, S. (2012) “*La dirección estratégica y sus etapas constituyentes*” en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. N° 162. [on line]. Disponible desde: <<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/>> [Acceso: 24 de diciembre 2013].
- Rodríguez, C. E. (2010). *Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC “Hermanos Gómez*. Universidad de Camaguey, Camaguey.
- Ronda, P., & Marcané, J. (2004). *Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo?* [on line]. Disponible desde: <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra.htm>> [Acceso: 24 de diciembre 2013].
- Stoner, J. (2002). *Administración. Quinta edición. Editado por el MES*. La Habana: MES, quinta edición.
- Tejeda, G., & col. (2012). *2020: Hacia la sostenibilidad alimentaria en Cuba. Aspectos básicos para la construcción colectiva de planes estratégicos para la sostenibilidad alimentaria a nivel local*. La Habana: Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical.