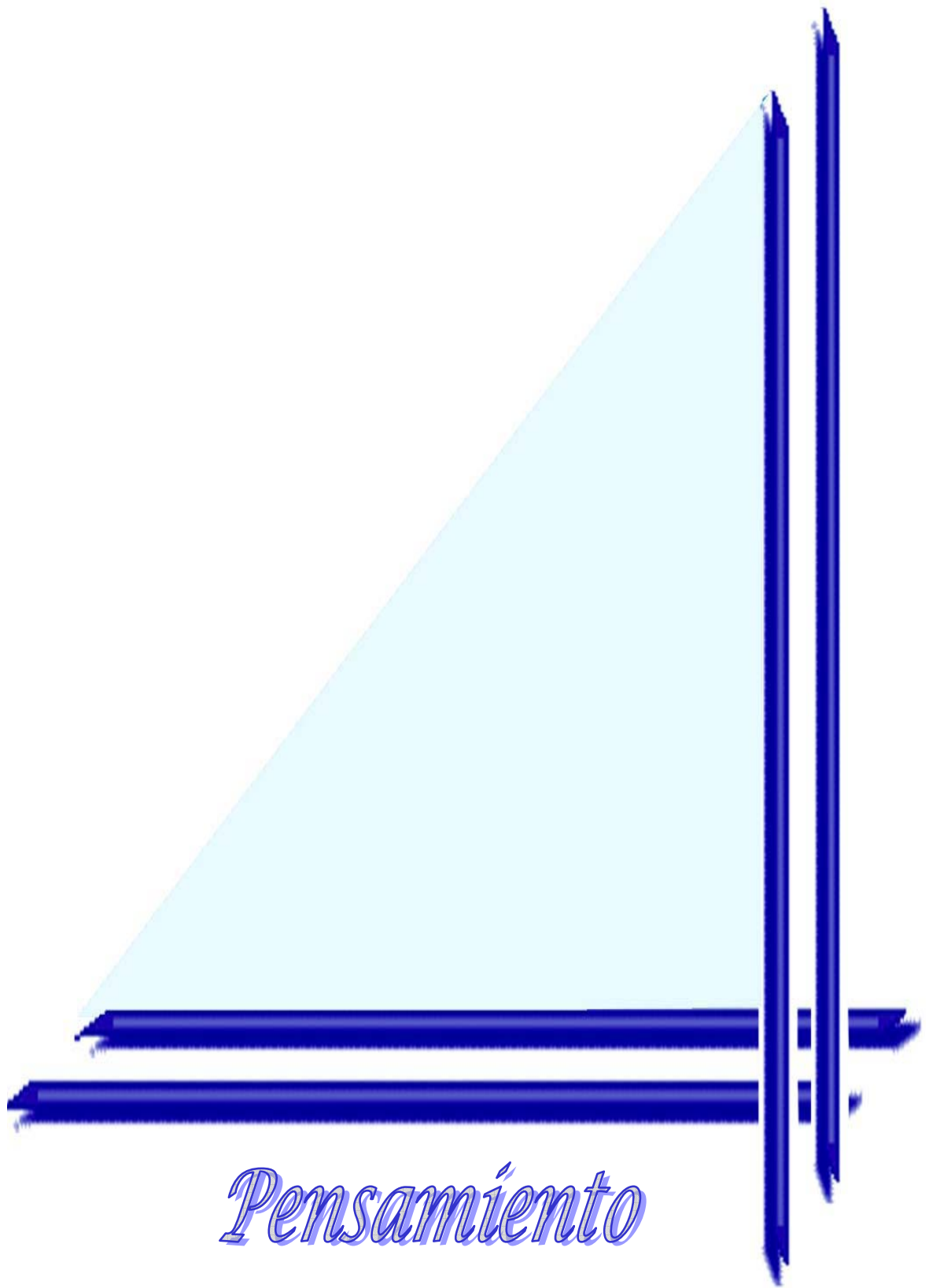




TRABAJO DE DIPLOMA
ESTRATEGIA DE DESARROLLO EN LA COOPERATIVAS
DE CREDITOS Y SERVICIOS FORTALECIDAS (CCSF)
“ORESTES JIMENEZ FUNDORA”



Autor: Yuriniel González Monzón
Tutores: Lic. Manuel Piloto Piloto
Ms. C. Ángel Lázaro Sánchez Iznaga
Rodas, Cienfuegos
2012



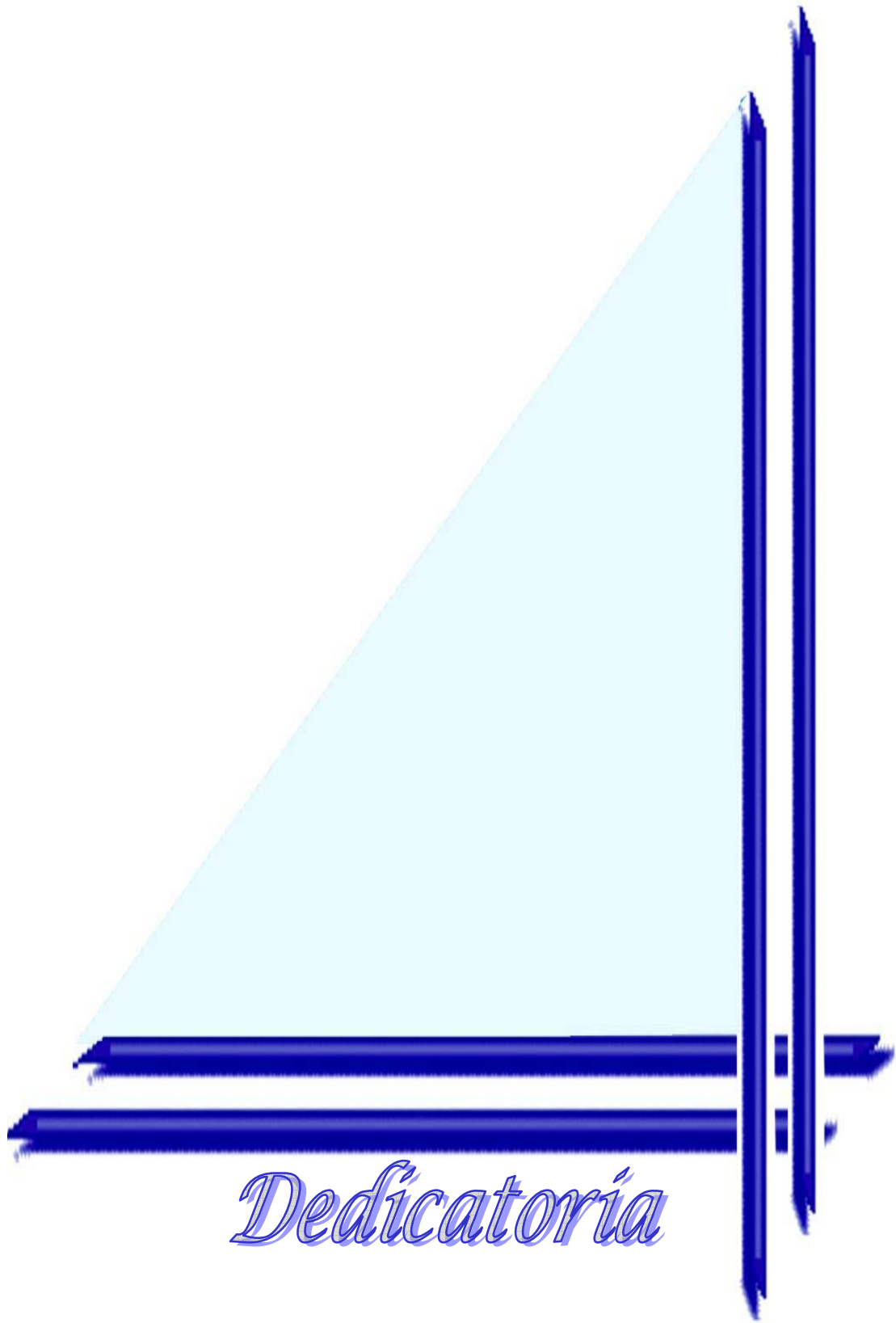
Pensamiento

PENSAMIENTO



DEBEMOS TRABAJAR POR NUESTRO PERFECCIONAMIENTO INTERNO CON UNA OBSESION CASI, COMO UNA IMPULSION CONSTANTE CADA DIA ANALIZAR, ANALIZAR HONESTAMENTE LO QUE HEMOS HECHO, CORREGIR NUESTROS ERRORES Y VOLVER A EMPEZAR CADA DIA

CHE.



Dedicatoria

DEDICATORIA

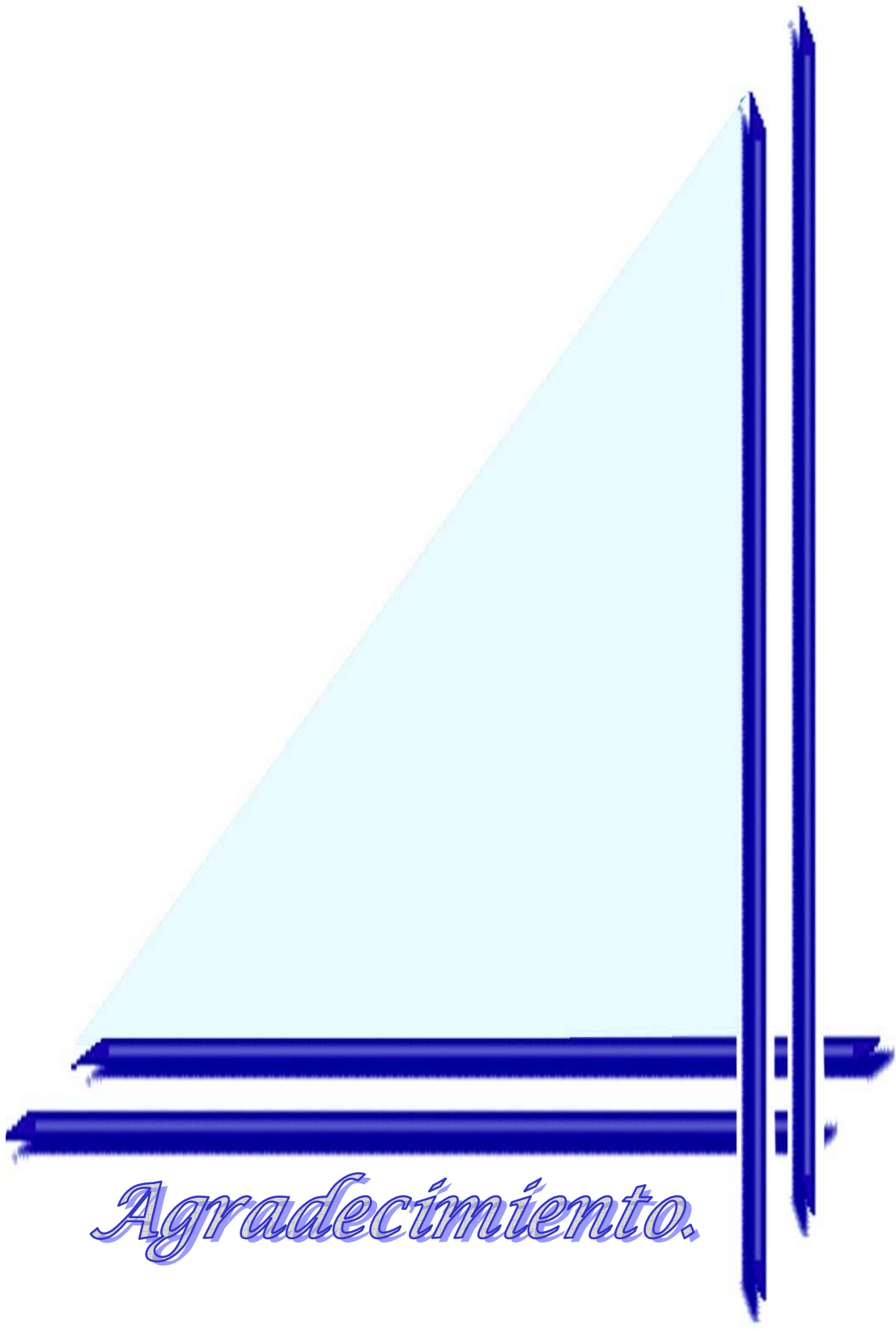
Alguien al mirar de repente podría pensar que este es un libro ordinario como otros cien mil libros y no es así, en este libro están realizadas las esperanzas de una persona. Este es el símbolo de su sacrificio, su cansancio, su dedicación, su trabajo y hasta su dolor.

Se lo dedico:

Alguien que nunca me dijo: "no" por difícil que fuera", que me tendió la mano cada vez que estuve abajo sin importar que pudiera caer conmigo, que me dio su colcha cada vez que tuve frío sin pensar que no tenía más para ella, que me cuidó como su tesoro más bello.

Alguien que aunque han pasado veintisiete años todavía me mima, me comprende, me perdona y presiente mis peligros porque creo que en su mente lleva presente los latidos de mi corazón :

A mi madre.



Agradecimiento.

A mi tutor Manolo y mi consultante Ángel Lázaro por todo el apoyo, dedicación y paciencia que tuvieron conmigo.

A mis padres, familiares, compañeros de aula, por estar siempre presente
En los momentos más difíciles de mi vida.

A mis amigos por toda la ayuda y tiempo que siempre me han dado.

A todos los presentes y los ausentes infinitas gracias desde de mi corazón

RESUMEN

En el presente trabajo se evaluó la Estrategia de desarrollo de la producción de alimentos de la Cooperativa de créditos y servicios fortalecida Oretes Jiménez Fundadora de la Empresa Pecuaria Rodas. Para cumplimentar el objetivo planteado se diagnosticó la situación actual relacionada con el tema objeto de investigación en la unidad, mediante una revisión documental; se identificaron los problemas y las causas que inciden en la producción de alimento en la CCSF objeto de estudio, mediante el método de experto; se elaboró la propuesta de mejora. Los resultados permitieron concluir que La Evaluación de la estrategia de desarrollo permitió la identificación de los problemas, sus causas y las vías para solucionarlos, el objeto social de esta unidad es la producción y comercialización de forma mayorista en moneda nacional de de alimento con destino a la población y acopio en el territorio, existe plena concordancia entre el juicio emitido por los expertos, de los problemas detectados los que mayor incidencia tienen en la producción de alimento en la unidad son: los productivos, los tecnológicos, manejo de los suelos, el de suministro, capital humano, gestión.

Palabras claves: proceso de producción de alimentos, factores limitantes, plan de mejoras.

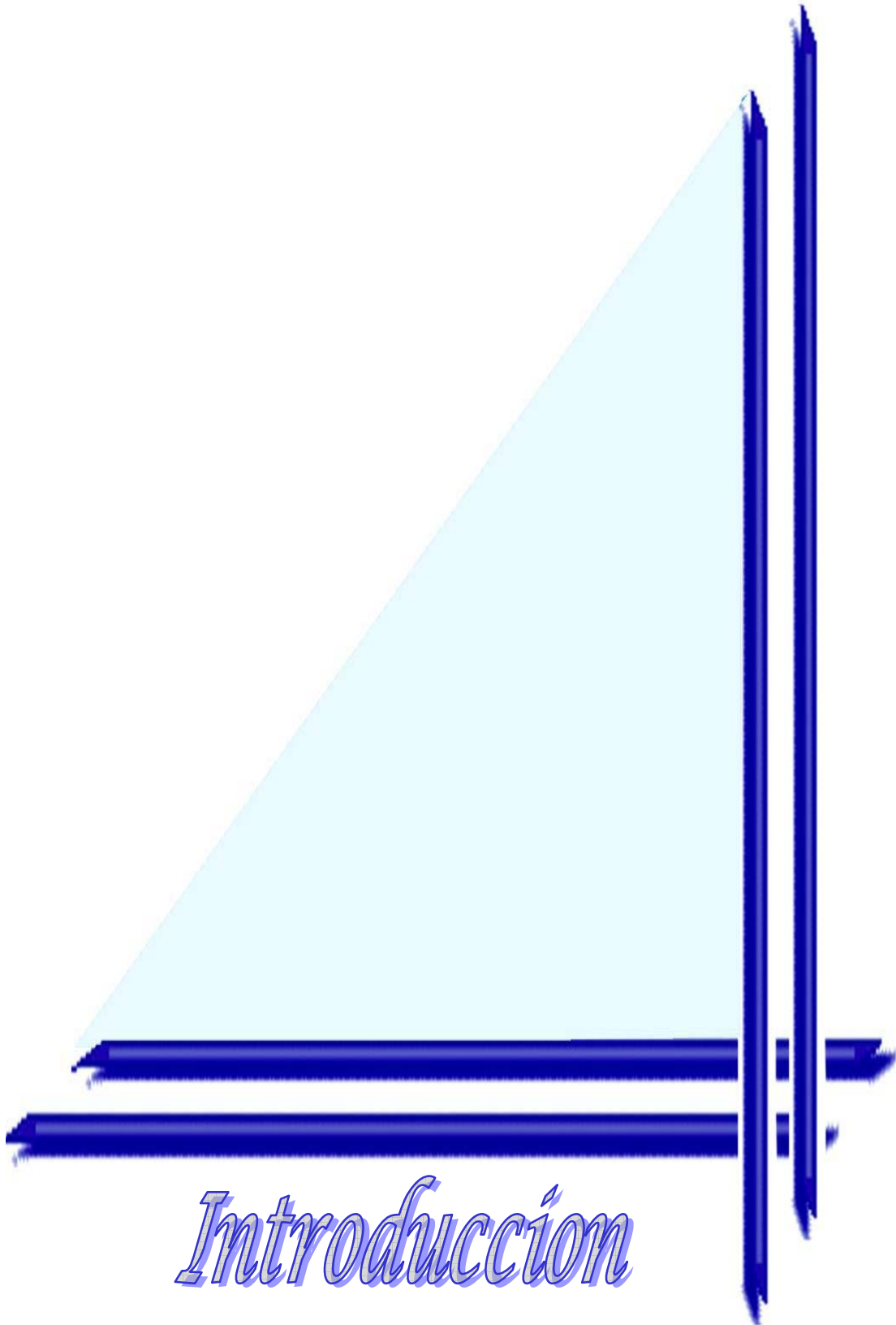
ABSTRACT

In the present study was to evaluate the development strategy of food production of the Cooperative Credit and Service Oretes Jimenez strengthened Fundora Rhodes Livestock Company. To complete this objective is diagnosed the current situation related to the topic under investigation in the unit, through a literature review, identified the problems and causes that affect food production in the CCSF being studied by the method expert, was developed the proposed improvements. The results concluded that the evaluation of the development strategy allowed the identification of problems, their causes and ways to address the purpose of this unit is the production and marketing of a national currency wholesale food destined for population and gathering in the territory, there is full agreement between the assessment by experts, identified problems that the greatest impact on food production in the unit are:, the productive, technological, soil management, the supply, human capital management.

Keywords: *food production process, limiting factors, plan de mejora.*

INDICE

CONTENIDO.	Pág
INTRODUCCIÓN.	1
CAPITULO I REVICIÓN BIBLIOGRAFICA.	5
1.1. Antecedentes y situación actual del tema objeto de estudio.	5
1.2 Surgimiento del Cooperativismo a nivel Mundial.	6
1.3 Evolución cooperativista en cuba.	9
1.4 Tipos de Cooperativas en Cuba.	10
1.5. <i>Ventajas de las Cooperativas.</i>	12
1.6. <i>Principios de las Cooperativas.</i>	13
1.7. Reglamento General de las CCS.	15
1.8 Surgimiento de las Cooperativas de Crédito y Servicio.	17
1.9 Composición de las CCSF en el Municipio de Rodas.	17
1.11. Producción de alimentos en Cuba.	19
CAPITULO II MATERIALES Y MÉTODOS.	23
2.1. Caracterización de la CCSF Orestes Jiménez Fundora.	23
2.2. Identificación de las causas que originan los problemas que inciden en la producción de alimentos en la CCSF objeto de estudio.	24
2.3. Diseño de la propuesta del plan de mejora.	29
CAPITULO III RESULTADOS Y DISCUSION	30
3.1. Caracterización De La CSF Oretes Jiménez Fundora.”	30
3.2. Identificación de las causas que originan los principales problemas de los bajos rendimientos agrícolas de la CCSF objeto.	36
CONCLUSIONES.	
RECOMENDACIONES.	
BIBLIOGRAFÍA.	
ANEXOS.	



Introducción

INTRODUCCION

Ante diferentes realidades, modelos y contextos, en la región que comprende Latinoamérica y el Caribe, se están protagonizando diferentes estrategias y procesos de salida a mitigar los efectos de la crisis económica global, que por una parte aprovechan las capacidades generadas por la globalización en las comunicaciones, la innovación tecnológica, las finanzas y el mercadeo; y por otra parte, utilizan la alternativa de la concentración de esfuerzos hacia un desarrollo con raíces locales. Tales estrategias son el núcleo de los procesos de desarrollo y mitigación a los problemas cruciales y existenciales actuales.

La situación mundial y sus particularidades en cada región pueden apreciarse en las estadísticas de las agencias internacionales, sin embargo, su dimensión puede valorarse por las aspiraciones globales plasmadas en los documentos sobre las "Metas de Desarrollo del Milenio".

Los planteamientos recogidos en las "Metas de Desarrollo del Milenio", reflejan aspiraciones de mitigación a los problemas cruciales del desarrollo, pero a un nivel de satisfacción que si bien considera las posibilidades de la infraestructura y los fondos reales que se destinan a la solución de los problemas, también quedan en desequilibrio con la demanda acumulada y cada vez más creciente de soluciones tan emergentes como para ser vistas en el período en el que transcurre una vida humana. Las Metas apuntan a todos los plazos, pero demandan de una equidad intergeneracional que está comprometida por el nivel insuficiente de la intervención actual y la necesaria atención a los principios de la sustentabilidad ecológica, económica, tecnológico productiva, socio cultural e institucional.

De igual manera, constituyen una guía para orientar las estrategias del desarrollo. La comunidad internacional las adoptó al suscribir las Resoluciones del proceso seguido por las Naciones Unidas, lo mismo, las Agencias Internacionales, los Programas, los Gobiernos y las Organizaciones. Abordan la problemática de la pobreza y el hambre.

Atendiendo a este contexto que enmarca las nociones del desarrollo que se encuentran en la agenda internacional, el desarrollo local es un concepto que

describe el escenario de la toma de decisiones y la implementación de las acciones concretas..

Por otra parte, a escala mundial, los modelos de agricultura convencional al estilo de la revolución verde colapsaron atendiendo a sus consecuentes impactos sobre el ambiente y el desarrollo rural, así mismo, la necesidad de la transformación del sector agrario ha sido planteado en diferentes foros internacionales. Necesariamente, el desarrollo sostenible no puede excluir la consideración del equilibrio entre las dimensiones ecológica, económica y social. El sector agrario requiere de un proceso de transformación que considere dicha premisa.

Después del derrumbe del campo socialista europeo, Cuba dejó de tener el nivel de acceso necesario a importaciones de insumos y materias primas sobre las que se sustentaba la tecnología agrícola desarrollada durante los años de pertenencia al bloque (Altieri, 1994; Perfecto, 1994; Rosset y Benjamin, 1994; Funes, 1997; Socorro y March, 1999, Socorro, 2003). La respuesta del gobierno a los problemas que genera la crisis en el sector agroalimentario ha estado matizada por profundas transformaciones que han requerido cambios esenciales.

La antes mencionada transformación en el sector, requiere del paso del concepto abstracto de la sostenibilidad que se tiene, al criterio para la toma de decisiones que se requiere, desde la perspectiva de una visión local de la sostenibilidad a que se aspira, producto de un proceso participativo y del uso de métodos científicos (Socorro, 2002).

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

Teóricamente se plantea que la sostenibilidad de los agroecosistemas está sujeta al equilibrio de sus dimensiones en conflicto, sin embargo el problema científico por resolver radica en conocer los factores que intervienen e interactúan sobre este equilibrio para orientar la práctica de la intervención sobre el desarrollo local con base en la gestión del municipio.

En Cuba, existen muchas CCSF, las cuales para el cumplimiento de los planes de producción trazan sus estrategias de trabajo, de modo que permitan el incremento de sus niveles de producción, sin embargo, existen muchas de estas unidades que a pesar de que tienen esa estrategia no logran cumplimentar los planes de producción, y este es el caso de la CCSF Orestes Jiménez Fundora de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) de Rodas, la cual pertenece a la Empresa Estatal Socialista Pecuaria Rodas.

Tomando en cuenta esta problemática se identifica como problema de investigación:

Se desconoce la estrategia de desarrollo del sistema de producción agropecuario que aplica la CCSF Orestes Jiménez Fundora objeto de estudio.

Hipótesis.

Elaborando la estrategia de desarrollo del sistema de producción agropecuario en la CCSF objeto de estudio, se podrán identificar los problemas, sus causas y la vía para solucionarlos.

Objetivo general.

Elaborando la Estrategia de desarrollo de la producción de alimentos de la Cooperativa de créditos y servicios fortalecida Orestes Jiménez Fundora de la Empresa Pecuaria Rodas.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual relacionada con el tema objeto de investigación en la CCSF objeto de estudio.
- Identificar los problemas y las causas que inciden en la producción de alimentos en la CCSF objeto de estudio.
- Diseñar la propuesta del plan de mejora.

Aporte a la investigación:

Una herramienta de trabajo para reducir los problemas en la producción de alimentos de la CCSF Orestes Jiménez Fundora del Municipio de Rodas.

Capitulo No 1

CAPITULO I

REVICIÓN BIBLIOGRAFICA

1.1. Antecedentes y situación actual del tema objeto de estudio.

La economía cubana giraba en torno a la agricultura, pero el país estaba de espaldas al drama campesino y del trabajador agrícola. La pupila oficial era indiferente ante la tragedia que vivían los agricultores cubanos. El 85 % de los pequeños agricultores cubanos pagaban renta y vivía bajo la perenne amenaza del desalojo de sus parcelas. Más de la mitad de las mejores tierras de producción cultivadas estaba en manos extranjeras. Existían 200 000 familias campesinas que no tenían ni un pedazo de tierra para sembrar y, en cambio permanecían sin cultivar, en manos de grandes latifundistas, 300 000 caballerías de tierras productivas. La más despiadada miseria caracterizaba la vida de los hombres y mujeres de nuestros campos. A partir del 1ro. de enero de 1959 la Revolución triunfante comenzó a tomar medidas en pos de lograr el bienestar material y cultural de nuestros trabajadores agrícolas y campesinos. Atrás iba quedando la miseria y la ignorancia. Había comenzado una nueva vida y el campo cubano empezaba a ser otro. Con la promulgación de la primera Ley de Reforma Agraria, en 1959 se hizo realidad la entrega de tierra a quien la trabajaba. A partir de este momento los campesinos se convirtieron en un dinámico sector de la economía nacional.

La segunda y definitiva ley de Reforma Agraria en 1963 consolidó el proceso y más del 70 % del fondo de tierras del país constituyó el sector estatal de nuestra agricultura en forma de granjas. Para consolidar y ejecutar esta política fue creado el Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA). Paralelamente al desarrollo productivo se han ido registrando adelantos socioculturales en el sector campesino. Miles de viviendas fueron construidas, la electrificación llegó a lugares antes ni soñados, y el surgimiento de las comunidades creó condiciones favorables para una mayor participación de nuestros campesinos en actividades sociales, culturales, deportivas y recreativas. Hablar de la agricultura después del triunfo revolucionario es hablar también de un extenso programa educacional que ha formado médicos veterinarios, ingenieros agrónomos y otros profesionales y

técnicos medios en diversas especialidades agropecuarias. La transformación tecnológica de la agricultura cubana no es posible sin una preparación sistemática de los especialistas y técnicos que ella necesita. En 1976 se crea el Ministerio de la Agricultura (MINAG) como continuador en el marco institucional del INRA, el cual realiza sus actividades en 22 ramas de la economía nacional, dirigidas esencialmente al incremento de la producción agropecuaria y forestal.

1.2. Surgimiento del Cooperativismo a nivel Mundial.

El cooperativismo es una ideología y una práctica socioeconómica. Nació en el siglo XIX europeo y se sustenta en la creencia de que es posible la existencia de la pequeña producción mercantil capitalista basada en la cooperación como antítesis a la gran producción burguesa, cuya esencia es la obtención de ganancias mediante la explotación del hombre por el hombre. Con posterioridad, el cooperativismo capitalista se ha desarrollado como una ideología y una forma socioeconómica opuesta a las concepciones socialistas. Sin embargo, la revolución bolchevique introdujo la cooperativización como vía para la producción asociada de los pequeños productores y es aceptada en el pensamiento marxista como una forma de producción socialista que integra, mediante la cooperación, a los pequeños y aislados propietarios, sobre todo del ámbito rural a las relaciones socialistas de producción. Es necesario precisar que las organizaciones cooperativas surgidas desde los inicios del siglo XIX veían en la educación la vía para transformar y mejorar la conducta individual de sus miembros.

El cooperativismo, por su tamaño y la extensión de su movimiento, es la forma de organización socio-económica de carácter universal más grande del mundo. Las cooperativas se encuentran en todos los países del mundo, en las más diversas culturas y economías. A los fundadores o llamados también padres de la cooperación: Robert Owen, Charles Fourier, William King, Phillipe Buchez, Louis Blanc, Friedrich y W. Raiffeisen, se les debe el reconocimiento como precursores de la ideología cooperativa; de conjunto, ellos proporcionaron los elementos básicos que constituyen hoy la concepción cooperativa. Robert Owen, (1771-1856), industrial textil inglés, es considerado uno de los generadores principales de las ideas cooperativas. Fue capaz de elaborar una

teoría acerca del valor del trabajo, expresando que *“la fuerza del trabajo humano es lo único capaz de dar valor a las mercancías”*.

Se ha escrito y disertado sobre el origen y evolución del movimiento cooperativo internacional, por ello entendemos que, con el objetivo de no ser repetitivos, nos centraremos en el análisis de la evolución del principio de la Educación Cooperativa, poco trabajado científicamente por los especialistas que estudian el cooperativismo. Desde la fundación de la cooperativa de los Pioneros de Rochdale (1844) cuando se constituyó como Primer Núcleo Educativo se comenzó a vislumbrar la educación. Ello quedó reflejado por primera vez en la historia del movimiento en el Reglamento de la Cooperativa, en sus principales disposiciones, donde se planteaba:

La cooperación moderna, especialmente la cooperación industrial la cual propone transformar la organización económica de la sociedad para establecer un régimen basado sobre las asociaciones de carácter económico al servicio de los intereses de los trabajadores, tiene como fundamento doctrinal a los utopistas que después de la segunda mitad del siglo XV, y hasta mediados del siglo XVII, escribieron importantes obras de carácter social en las cuales se hablaba de futuras organizaciones sociales constituidas racionalmente y desprovistas de los defectos de esa sociedad. Así es como se conocieron Utopías de Tomás Moro (1478-1536), y la Nueva Atlántida de Bacón (1561-1626). Estas utopías pueden considerarse, desde cierto punto de vista, como el prólogo de las concepciones cooperativas, que se encuentran entre los pensadores de la época moderna y cuyo dominio han explorado minuciosamente los primeros. Con variantes que se comprenden por las ideologías, principalmente religiosas, de estos utopistas, se aprecia en sus obras la aspiración de organizar la sociedad en una forma que asegure la perpetuidad, la paz, la justicia y el orden económico, por procedimientos de propiedad comunitaria y de trabajo colectivo.

Misión del ministerio de la agricultura.

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes - ¿quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios - ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados - ¿compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

Visión.

Visión, es la definición de la razón de ser de la organización. Según Valdez (2003), define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 ó 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización, la respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes.
- Dimensión de tiempo.
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Debe ser realista en lo posible.
- Comunica entusiasmo.

- Proyecta sueños y esperanzas.
- Incorpora valores e intereses comunes.
- Usa un lenguaje ennoblecedor, gráfico y metafórico.
- Logra sinergismo.
- Debe ser difundida interna y externamente.

Funciones del ministerio de la agricultura:

Al ministerio le corresponde dirigir, controlar y ejecutar la aplicación de la política del estado y del gobierno en cuanto a:

- Las actividades relacionadas con la producción agrícola no cañera, ganadera y forestal.
- La protección y el incremento del patrimonio ganadero.
- La mecanización y el riego vinculado con los programas de producción.
- El beneficio y la industria del arroz, los cítricos, el café, los productos agrícolas, los piensos, las actividades forestales, avícolas y otras.
- Las actividades de acopio y beneficio de productos agrícolas y forestales.

1.3. Evolución cooperativista en cuba.

En Cuba el sector cooperativo está formado por las Cooperativas de Créditos y Servicios, las Cooperativas de Producción Agropecuaria y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa. En las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) los campesinos miembros mantienen la propiedad individual sobre la tierra, pero se unen para contratar determinados servicios y hacer trámites como créditos y otros. Actualmente en el país existen 2201 de estas cooperativas, que agrupan a casi 150 mil socios (Borroto, 2000). Las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), es una forma de cooperación agraria, mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños y facilitar su comercialización. Tienen personalidad jurídica y responden por sus actos con su patrimonio. Se constituyen

de acuerdo con las disposiciones que norma la Ley, las que se inscriben en el Registro Estatal de Entidades Agropecuarias no Estatales (REEANE). Predomina el carácter colectivo el cual posibilita el uso común del riego, de algunas instalaciones, servicios y otros medios, así como el trámite global de sus créditos, aunque la propiedad de cada finca, sus equipos y la producción resultante siguen siendo privados o territoriales.

1.4. Tipos de Cooperativas en Cuba.

En Cuba existen hasta la fecha tres tipos de cooperativas: las de Créditos y Servicios (CCS), en las que los asociados mantienen la propiedad individual sobre la tierra, pero se integran con el objetivo de contratar servicios y hacer trámites, por ejemplo, solicitar créditos. Las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) resultan una modalidad de la socialización, mediante las cuales los campesinos unen voluntariamente sus tierras, las cuales, junto a otros activos, conforman un patrimonio común. Por último, están las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), integradas por obreros de las empresas estatales a los que se les entregaron tierras en usufructo gratuito y se les vendieron las instalaciones, equipos y animales en condiciones ventajosas. De acuerdo con el **Lineamiento # 180**, de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobada en el VI Congreso del PCC, es necesario lograr la autonomía de gestión de las distintas formas de cooperativas e introducir de forma gradual las cooperativas de servicios en la actividad agroindustrial a escala local. Pero los beneficios de estas formas productivas no se reducen al ámbito económico. Desde el punto de vista social, los asentamientos donde están enclavadas tienen mejores condiciones de vida, dado su sentido comunitario e inclusivo, en el que desempeñan un papel importante las familias de los asociados. Por tanto, el despliegue de las cooperativas dentro del nuevo escenario económico cubano refuerza el carácter social de la propiedad y la participación consciente de la membresía para elevar las producciones de alimentos y crear mecanismos de comercialización eficaces, a partir de formas autogestionarias, dinámicas, capaces de garantizar la sustentabilidad del socialismo.

Definición de Estrategia.

El término *estrategia* viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *strategos* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” según Ansoff (1965), plantea que la definición de estrategia no es más que un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la regla para tomar decisiones, Es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera interactiva y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

Consta de cuatro componentes:

1. El alcance del producto/mercado.
2. El vector de crecimiento.
3. La ventaja competitiva.
4. La sinergia.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible.

Se tiene la planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales se definen.

- **Productividad:** es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.

- **Efectividad:** es la relación entre los resultados logrados y los que se proponen previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
 - **Eficiencia:** es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.
- Eficacia: se valora el impacto de lo que se hace, del producto que entregamos o del servicio que se presta. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes, la eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

1.5. Ventajas de las Cooperativas.

- Mejorar las condiciones de vida del campesinado cubano, en cuanto a vivienda, alimentación e ingresos.
- Organizar mejor las fuerzas productivas del campo en aras de lograr un aumento de la producción agrícola en general.
- Capacitar y escolarizar a todos los miembros de las familias campesinas y cooperativistas; haciendo obligatoria la asistencia a la escuela de los niños de 5-12 años, así como la obtención mínima de escolaridad de 9º grado, para todos sus miembros.
- Ofrecer una alternativa más viable, rápida y efectiva de atención a la salud en todas las comunidades campesinas, de manera totalmente gratuita, con la atención primaria garantizada, a través del desarrollo de diferentes planes de salud y terminando con el médico de familia.
- Dar posibilidades ilimitadas de superación superior a las familias campesinas, en todas las especialidades universitarias abiertas en el país, incluyendo por supuesto las del sector agropecuario.
- Acceder a créditos blandos, con el instrumento financiero del Banco Nacional de Cuba, para la realización de inversiones.
- Se crearon numerosas comunidades campesinas, con viviendas más honorables y vinculadas al entorno productivo.

- Obtener cantidades suficientes en insumos agrícolas para lograr producciones altas, estables y rentables.

1.6. Principios de las Cooperativas.

- Voluntariedad: la incorporación y permanencia de los miembros de las cooperativas es absolutamente voluntaria;
- Cooperación y ayuda mutua: todos los miembros trabajan y aúnan sus esfuerzos para el uso racional de los suelos y bienes agropecuarios, propiedad o en usufructo de las cooperativas o de los cooperativistas;
- Contribución al desarrollo de la economía nacional: todos los planes y programas de las cooperativas están dirigidos y tienen como objetivo fundamental trabajar por el desarrollo económico y social sostenible de la nación;
- Disciplina cooperativista: todos sus miembros conocen, cumplen y acatan conscientemente, las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos, los acuerdos de la Asamblea General y las demás leyes y regulaciones que son de aplicación en las cooperativas;
- Decisión colectiva: todos los actos que rigen la vida económica y social de las cooperativas se analizan y deciden en forma democrática por la Asamblea General y la Junta Directiva, en que la minoría acata y se subordina a lo aprobado por la mayoría;
- Territorialidad: los agricultores pequeños se integran y pertenecen a la cooperativa del territorio en que están enclavadas sus tierras, con el fin de facilitar la mejor y más económica gestión de la cooperativa con relación a sus miembros;
- Bienestar de los cooperativistas y sus familiares: las cooperativas trabajan para lograr la satisfacción racional de las necesidades materiales, sociales, educativas, culturales y espirituales de sus miembros y familiares;
- Colaboración entre cooperativas: las cooperativas se prestan colaboración entre sí mediante la compraventa de productos para el autoabastecimiento, pies de cría, semillas, prestación de servicios para la producción, intercambio de experiencias, y otras actividades lícitas sin ánimo de lucro;

- Solidaridad humana: practican la solidaridad humana con sus miembros, trabajadores y demás personas que habiten en las comunidades donde están enclavadas;
- Interés social: todos sus actos y acciones tienen como fin el interés social.

Es la asociación voluntaria de los agricultores pequeños que tienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como de la producción que obtienen. Es una forma de cooperación agraria, mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños y facilitar su comercialización. Tienen personalidad jurídica y responden por sus actos con su patrimonio. Se constituyen de acuerdo con las disposiciones que norma la Ley, las que se inscriben en el Registro Estatal de Entidades Agropecuarias no Estatales (REEANE). Las Cooperativas de Créditos y Servicios son organizaciones primarias de carácter colectivo que posibilitan el uso común del riego, de algunas instalaciones, servicios y otros medios, así como el trámite global de sus créditos, aunque la propiedad de cada finca, sus equipos y la producción resultante siguen siendo privadas. En las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) los campesinos miembros mantienen la propiedad individual sobre la tierra, pero se unen para contratar determinados servicios y hacer trámites como créditos y otros. Actualmente en el país existen 2203 de estas cooperativas, que agrupan a casi 150 mil socios.

Definiciones.

Según la definición que contempla la Ley N 95 de Cooperativas de Producción Agropecuarias y de Créditos y Servicios de 2002, en el Capítulo II del Artículo 5, una CCS: “es la asociación voluntaria de agricultores pequeños que tienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como sobre la producción que obtienen. Es una forma de cooperación agraria mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños y facilitar su comercialización. Tiene personalidad jurídica propia y responde de sus

actos con su patrimonio” (Gaceta Oficial de la República de Cuba. Artículo 5 .2002:1406) La Ley antes mencionada en el Artículo 9 contempla los siguientes fines para las CCS:

- Planificar, contratar, comprar, vender y utilizar en forma organizada y racional los recursos y servicios necesarios para sus miembros y la cooperativa, en razón de la producción agropecuaria.
- Gestionar, tramitar y colaborar en el control, la utilización y recuperación de los créditos bancarios necesarios para sus miembros y la propia cooperativa, destinados a la producción agropecuaria.
- Planificar y comercializar las producciones directivas de los miembros y de la cooperativa.
- Comercializar otras producciones y servicios autorizados en su objeto social) Adquirir, arrendar y explotar en forma colectiva los equipos agrícolas y de transporte y construir las instalaciones necesarias para mejorar la eficiencia en la producción y comercialización agropecuaria autorizadas en su objeto social.”

1.7. Reglamento General de las CCS.

La cooperativa de crédito y servicio constituye una entidad económica social que en su gestión goza de autonomía con respecto al Estado. Como organización económica forma parte de un sistema de producción al cual se integra constituyendo uno de los eslabones primarios que conforman la base productiva agropecuaria de la economía nacional Como organización social constituye un colectivo de campesinos cooperativistas que avanza hacia objetivos de desarrollo social político educacional cultural y continuo mejoramiento de las condiciones de vida de sus familiares.

Artículo.2 Las cooperativas de crédito y servicios en lo adelante se rigen por la ley de las cooperativas de producción agropecuaria y de sus respectivos reglamento interno, y por los acuerdos tratados y la Asamblea Nacional del Poder Popular.

Artículo.3 Las cooperativas y sus miembros que son poseedores legales de tierras se rigen a los efectos de la producción agropecuaria y forestal por las normativas del Ministerio de la Agricultura o del Azúcar según corresponde.

Artículo .4 Los cooperativistas promueven y tipifican la utilización colectiva de los medios de producción, respetando la producción individual de sus miembros a través de las siguientes vías.

- Utilización de las tierras obtenidas en usufructo para uso colectivo.
- Utilización colectiva de tractores implementos de transporte y otros recursos propiedad de sus miembros.
- Adquisición de medios de producción y construcción de instalaciones productivas y sociales para uso colectivo.
- Prestación de servicios productivos y de comercialización en forma colectiva.

Artículo. 5 Las cooperativas de créditos y servicios se constituyen a partir de la decisión voluntaria y expresa de sus propietarias y/o usufructuarios de tierras y sus familiares que conjuntamente con estos la trabajan, no pertenecientes a ninguna otra cooperativa. Para su constitución las personas deben presentarse ante el delegado Municipal del Ministerio de la Agricultura con el aval de la Asociación de Agricultores Pequeños Toda Cooperativa adquiera personalidad jurídica a partir de su inscripción en el registro correspondiente de la oficina nacional de estadísticas. Capítulo IV Atribuciones Funciones y Obligaciones

Artículo. 25 Las cooperativas tienen las atribuciones funciones y obligaciones siguientes:

- Establecer y mantener relaciones de trabajo con los organismos, órganos, organizaciones y demás entidades vinculadas a su actividad.
- Confeccionar el plan de producción de los agricultores pequeños de acuerdo con las potencialidades productivas de la misma.
- Controlar y exigir que se utilicen adecuadamente la tierra, los recursos humanos, materiales y financieros por los propietarios y usufructuarios.

1.8. Surgimiento de las Cooperativas de Crédito y Servicio.

Cooperativa de Crédito y Servicios surgen en Enero de 1961. Es una institución que tiene como objetivo principal la producción de leche, carne en pie y cultivos varios para el abastecimiento de los cooperativistas y sus familiares además de entregar al estado la cifra que se contrata. Es la asociación voluntaria de los agricultores pequeños que tienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como de la producción que obtienen. Es una forma de cooperación agraria, mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños y facilitar su comercialización. Tienen personalidad jurídica y responden por sus actos con su patrimonio. Se constituyen de acuerdo con las disposiciones que norma la Ley, las que se inscriben en el Registro Estatal de Entidades Agropecuarias no Estatales. Aboga Nova (2004) que las Cooperativas de Créditos y Servicios son organizaciones primarias de carácter colectivo que posibilitan el uso común del riego, de algunas instalaciones, servicios y otros medios, así como el trámite global de sus créditos, aunque la propiedad de cada finca, sus equipos y la producción resultante siguen siendo privadas. Donde sus producciones fundamentales van a estar enmarcadas en los diferentes rubros de la agricultura donde aquella producción agropecuaria a la cual se dedica habitualmente la cooperativa, que constituya la fuente principal de sus ingresos y representa una producción básica para el desarrollo de la economía nacional.

1.9. Composición de las CCSF en el Municipio de Rodas.

El Municipio de Rodas cuenta con 12 CCSF, las cuales son:

- CCSF'' Reinaldo Erice Borges
- CCSF'' Reinaldo Naranjo
- CCSF'' Raúl Suarez Martínez
- CCSF'' Cándido Cuestas
- CCSF'' Julio Martínez
- CCSF'' Orestes Jiménez

- CCSF'' Norberto Morales
- CCSF'' Agustín Cabrera
- CCSF'' Julio Antonio Mella
- CCSF'' El Vaquerito
- CCSF'' Camilo Cienfuegos
- CCSF'' Julio A. Mella

. Se debe tener en cuenta que en la aplicación de cada función están presentes las demás, es decir, cada función debe planificarse, organizarse, dirigirse y controlarse por personas adecuadamente preparadas.

El presupuesto constituye una herramienta clave para cualquier actividad productiva o de servicio, ya que logra integrar todas las funciones de la dirección en una organización bien estructurada y ser confeccionado por dirigentes preparados para mandar y controlar las actividades que se desarrollan en la entidad.

En la Fig. 1.1 se muestra las Unidades organizativas de la cadena de mando que debe tener una unidad de producción de alimentos (Caballero Heriberto año 2009).

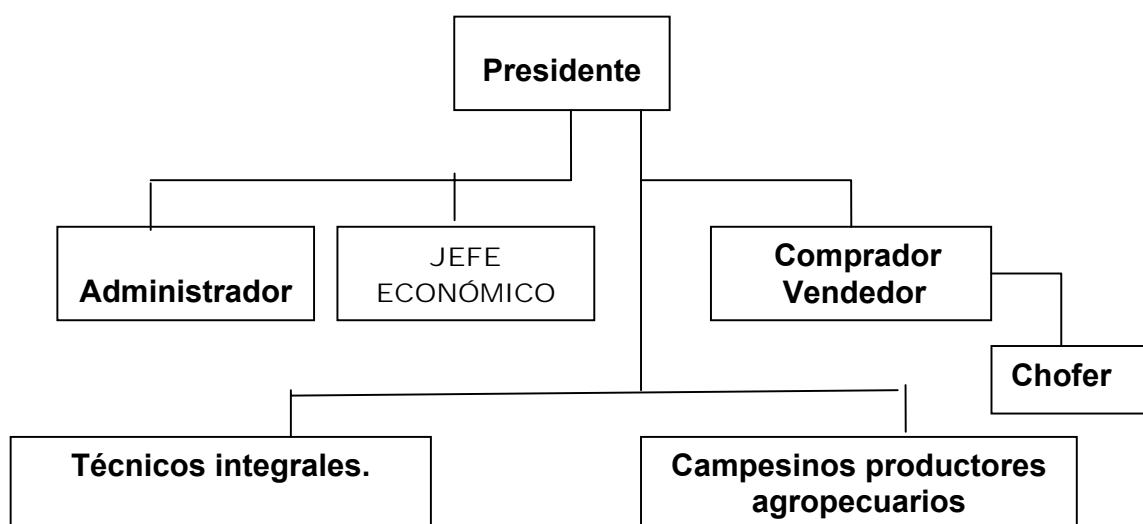


Fig. 1.1. Unidades organizativas de la cadena de mando de una unidad de alimentos.

El diagrama organizativo que se ha concebido tiene una estructura bastante plana, donde se comparten adecuadamente las áreas y personas subordinadas al máximo responsable de la organización, debiendo ser el punto de partida para conocer los recursos necesarios a emplear que debe definir el proceso productivo, determinar todos los centros de costos, a fin de diseñar el sistema de registro contable y de costos para la elaboración de los estados financieros.

Sin una adecuada organización y preparación del personal de dirección, es imposible la planeación financiera de la organización, de ahí que debe existir una estrecha relación entre los presupuestos, la organización empresarial y los cuadros y su preparación.

Una vez definidos los objetivos mediante la planificación y elaborada la estructura organizativa se completó la fase de preparación de la estrategia de dirección y corresponde ahora buscar el enlace con la ejecución, debiéndose seleccionar y preparar adecuadamente los recursos humanos que ejecutarán el mando y controlarán el cumplimiento de los objetivos.

En cualquier organización la elaboración de los presupuestos está en dependencia del tamaño y características de la actividad que permitan fijar la responsabilidad del dirigente que debe coordinarla y la forma de participación del resto del personal de dirección.

1.11. PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS EN CUBA

Desde el triunfo de la Revolución, el Gobierno Revolucionario, muy especialmente el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, dedicó importantes recursos para el desarrollo de la producción de alimentos para satisfacer las necesidades de la población y de esta forma sustituir la importación de dichos alimentos como son frijoles, arroz, leche, etc.

En este contexto juegan un papel muy fundamental las unidades CCSF, perteneciente a la ANAP donde el campesino ha formado y forma el eslabón principal del desarrollo por estos conceptos. Después de concluido el histórico encuentro del 10 de octubre de 1958, en la Sierra Maestra, el Comandante en Jefe firmaba la Ley No 3 del Alto Mando del Ejército "sobre el derecho de los

campesinos a la tierra, mediante el cual se le otorgaba el derecho a los campesinos a la misma” otorgándoles el derecho de disponer de las tierras a quienes históricamente la habían trabajado.

El objetivo de toda unidad de producción es producir de forma eficiente y con calidad. En la consecución de este objetivo, la producción de alimentos.

Ya después de este proceso de unificación de los campesinos queda constituida la Asociación de Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP). Estas nuevas formas de producción están dirigidas a la explotación de las tierras como una nueva forma de producción la siembra de cultivos varios, siembra de caña para la industria azucarera, la avicultura, la cunicultura, siembra de tabaco, producción de leche tanto ovina, cultivos varios, leche bufalina y de cabra, así como la producción de animales para producir carne y de trabajo etc. Estas cooperativas han pasado por una serie de cambios y transformaciones, ya que en un inicio la unidad objeto de estudio solo fue concebida para el desarrollo de la producción de cultivos varios (tubérculos y rices, granos, hortalizas y forestales). En la actualidad pasan a diversificar aun más su objeto social este tipo de cooperativa con la incorporación de la producción de leche vacuna y la cría de animales vacunos para la venta de carnes. La venta de leche para la industria y la producción de carne para la industria de igual forma. Más aun fueron unificándose los campesinos y formando con un mayor perfil el objeto social de las mismas.

1.12. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS

En la producción de alimentos influyen diferentes factores entre los que se encuentran

- Eficiencia Productiva.
- Variedad de semillas en óptimas condiciones para realizar la siembra de tubérculos y raíces así como de granos y hortalizas.
- Disponibilidad de tierras para la siembra de los distintos cultivos así como la cantidad de tierra para la cría y reproducción de la masa ganadera.
- Suelos fértiles con un buen contenido de humedad para el desarrollo de las siembras y los cultivos.

- Necesidad de sistemas de riego para garantizar cosechas en épocas de sequía.

Todos estos factores son determinantes en el desarrollo productivos de las unidades de este tipo ya que los mismos son fundamentales para obtener mejores resultados agrícolas y pecuarios.

Factores Productivos que afectan el rendimiento de la producción de alimentos.

La resistencia ante condiciones ambientales adversas constituye uno de los principales objetivos del mejoramiento genético actual. Según Jorge y Bernal (2002), el programa de mejora contempla entre sus objetivos dotar a la producción de alimentos en Cuba con un nuevo grupo de variedades nuevas de alta resistencia y adaptables a las principales regiones agrícolas del país que incluyen variedades:

- Tolerantes a suelos de deficiente drenaje interno.
- Para zonas de bajas precipitaciones y mal distribuidas.
- Para suelos pobres y secantes.

En Cuba, existen condiciones apropiadas para la adopción de la Agricultura de Precisión (AP), como tecnología para lograr incrementos productivos, entre los cultivos y actividades donde actualmente se está aplicando dicha tecnología en el país, se encuentran los siguientes:

Los adelantos tecnológicos surgidos en los últimos años propiciaron la introducción de cultivos resistentes a diferentes condiciones existentes en los distintos sistemas productivos han ampliado la lista de transformaciones biotecnológicas que revolucionaron el mercado de semillas en los últimos meses del milenio, ya que los cultivos obtenidos a partir de la Biotecnología provocan incrementos de rendimiento, sobre todo en áreas de riego o de ambientes con suelo de alta productividad, pero además aseguran mejores éxitos productivos en regiones de menos condiciones para la producción agrícolas.

La mecanización en la agricultura y la (AP). Los recursos naturales constituyen una de las condiciones indispensables en la producción de bienes materiales, sin ellos el hombre no puede desarrollar las actividades productivas y de servicios ni

satisfacer sus necesidades vitales; entre los más utilizados actualmente por el hombre se encuentran los minerales, los bosques, las aguas, los suelos y los animales.(Hassan. 2005).

El manejo sitio específico (MSE) reconoce que la extensa variabilidad espacial en propiedades del suelo y productividad de los cultivos es la norma más que la gran mayoría de los lotes (Mulla, 1997), su objetivo es identificar, caracterizar y manejar las limitaciones productivas, económicas y ambientales más relevantes en cada sitio y tiempo determinado, mientras que su mayor desafío, lo constituye el determinar los factores que están espacial y temporalmente limitando la producción y afectando el ambiente. (Fig.1.2).

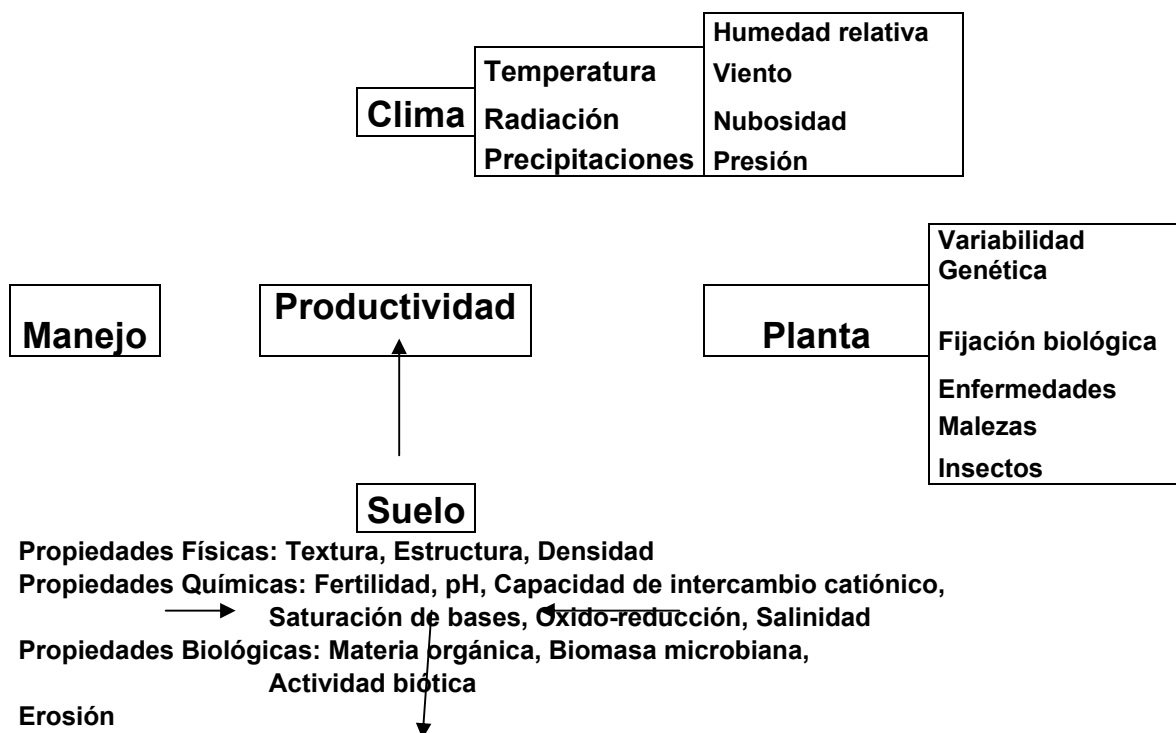


Fig. 1.2. Factores que limitan la producción. Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO NO II

CAPITULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Caracterización de la CCSF Orestes Jiménez Fundora.

La investigación se realizó en la Cooperativa de Créditos y Servicios (CCSF) Fortalecida Orestes Jiménez Fundora, perteneciente al municipio de Rodas, Provincia de Cienfuegos.

Esta investigación se consideró no experimental de tipo explicativa (Danke, 1989), porque se describen y analizan las variables utilizadas. En el desarrollo de la misma fueron utilizados métodos teóricos y empíricos para cumplimentar los objetivos planteados.

Diagnóstico de la situación actual relacionada con el tema objeto de investigación en la CCSF. objeto de estudio.

El diagnóstico tuvo como punto de partida la identificación de los problemas que se relacionan en el banco de problemas de la unidad, el análisis del plan de producción en el período comprendido año 2011, para lo cual se realizó una revisión documental en la oficina de economía de dicha CCSF, de forma tal que nos permitiera relacionar en qué medida estos problemas pudieran estar incidiendo en el incumplimiento de dicho plan.

Además, se tienen en cuenta otros aspectos de la unidad que pudieran estar incidiendo en esa problemática, trayendo consigo la identificación de los aspectos a investigar en dicha unidad, los cuales se relacionan a continuación.

1. Ubicación geográfica, la cual se obtuvo en el Mapa básico de Suelos, escala 1:25000, IS Minagric.
2. Estructura organizativa.
3. Manual de funciones.
4. Numero de socios que la componen por edad y sexo.
5. Condiciones naturales, entre las que se encuentran: tipos de suelo, la información fue obtenida del GESA; comportamiento de las variables

climáticas, los datos fueron aportados por el Centro de Meteorología de Cienfuegos.

6. Producciones que se cultivan.
7. Situación de la tecnología disponible.
8. Comportamiento de la producción y sus costos
9. Área total de la CCSF.
10. Indicadores económicos fundamentales.

2.2. Identificación de las causas que originan los problemas que inciden en la producción de alimentos en la CCSF objeto de estudio.

La identificación de dichas causas se realizó mediante la aplicación del método de encuestas a expertos, para lo cual se confeccionó el diagrama Causa-Efecto, recurriéndose al empleo de la metodología siguiente:

Metodología para la confección del diagrama Causa-Efecto de las causas que tienen incidencia en la producción de alimentos.

La confección del Diagrama Causa-Efecto o Diagrama de “Ishikawa” partirá de la encuesta a expertos mediante un cuestionario o guía, elaborado a partir del análisis bibliográfico de las causas que inciden en la producción de alimentos y producciones agropecuarias, mencionadas anteriormente.

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

La elaboración del objetivo se realizó mediante el empleo del método de expertos que tiene como objetivo la identificación de la totalidad de las causas que inciden en la producción de alimentos, con las cuales se elaborará el plan de mejora.

La selección de los expertos estará dirigida a evaluar la competencia del candidato a experto en el análisis del problema objeto de estudio, mediante la

determinación del coeficiente de competencia del experto. Este coeficiente se determinará tomando en cuenta la opinión del candidato sobre su nivel de conocimientos acerca del problema objeto de estudio, así como, de las fuentes de información que le permiten argumentar sus criterios.

El coeficiente competencia del experto (K) se calculará por la expresión siguiente:

$$K = \frac{1}{2}(Kc + Ka) \quad (2.1)$$

donde:

Kc- coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema, calculado sobre la base de la valoración del propio experto, en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0,1 (dividido por 10);

Ka- coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón (Tabla 2.1).

Cuando Kc=0, la evaluación indica absoluto desconocimiento de la problemática que se estudia, y cuando Kc=10, la evaluación indica pleno conocimiento de la misma. Dentro de las evaluaciones límites (extremas) hay (9) intermedias por lo que el experto deberá seleccionar la que estime pertinente.

Tabla 2.1. Autoevaluación del candidato a experto sobre el conocimiento de la temática a tratar.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Nivel de conocimientos de los candidatos a expertos									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Kc										

Para la determinación del coeficiente de argumentación (Ka), se le presentará al candidato a experto (tabla 2.2), sin cifras orientándoles que marque con una (x) cuáles de las fuentes han influido más en su conocimiento, de acuerdo con los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B). Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de Ka para cada aspecto.

Tabla 2.2. Tabla para la determinación del coeficiente de argumentación (Ka).

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
1. Análisis Teóricos Realizados	0,3	0,2	0,1
2. Experiencia obtenida	0,5	0,4	0,2
3. Trabajos de autores nacionales	0,05	0,05	0,05
4. Trabajos de autores Extranjeros	0,05	0,05	0,05
5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero	0,05	0,05	0,05
6. Intuición	0,05	0,05	0,05
TOTAL	1	0,8	0,5

Cuando $K_a = 1$, el candidato tiene influencia alta de todas las fuentes, si $K_a = 0,8$ la influencia es media, y cuando $K_a = 0,5$ la influencia es baja.

Un coeficiente de concordancia que oscile entre $0,8 \leq K \leq 1$, es un indicador de que el candidato tiene competencia alta, si toma un valor entre $0,5 \leq K < 0,8$, el candidato tiene competencia media, y cuando $0 \leq K < 0,5$, el candidato tiene competencia baja.

El investigador podrá utilizar con toda seguridad a los expertos que tienen competencia alta, Si el coeficiente de competencia promedio ($K = 1/n \sum K_i$) de todos los expertos posibles es medio, se podrá analizar la posibilidad de utilizar los expertos de competencia media.

En relación con la cantidad de expertos según (Ramírez y Toledo, 2005) se ha demostrado que si el número de expertos oscila entre 15 y 30 se comete un error del entre 1...5 %, por lo que para este estudio se analizó un total de 15 candidatos a expertos.

En relación con la cantidad de expertos se puede señalar que un número pequeño crea una hipertrofia, es decir exagera el papel de cada uno de ellos un número muy grande hace difícil el logro de concordancia de opiniones.

Elección de la metodología. Para la evaluación del problema a investigar a través del criterio de expertos se utilizará la metodología de preferencia, la cual permitirá confeccionar una matriz de jerarquía, a partir de la cual se procesará la información que permitirá definir de los problemas que se relacionan en el banco de problemas cuáles son los que realmente influyen y la totalidad de las causas que inciden en ellos y en la producción de carne y leche en la especie vacuna. Las variables que serán analizadas comprenderán los problemas y sus causas, los cuales se relacionan en la (tabla 2.3).

Tabla 2.3. Matriz de niveles de jerarquía.

EXPERTOS (J=1...m)	ASPECTOS (i=1...n)				
	1	2	3	...	n
1					
2					
3					
Suma de los niveles de jerarquía $\sum_{j=1}^m n_{in}$					
Desviación de la suma de los niveles de jerarquía, respecto a la media de las sumas $S = \sum (n_{in} - \overline{n_{in}})$					
Suma de cuadrados de los niveles de jerarquía determinados a partir de la desviación de la media muestral $S^2 = \sum (n_{in} - \overline{n_{in}})^2$					

Los valores se asignarán en una escala de 1 a 10 puntos, los mayores valores corresponderán a aquellas causas que a juicio del experto inciden de manera más significativa en el problema investigado.

Procesamiento de la información. Para la determinación de la concordancia entre los criterios emitidos por los expertos se determina el coeficiente de

concordancia de Kendall (W), mediante el empleo del procesador estadístico SPSS 11.5 para Windows. Dicho coeficiente se calcula mediante la siguiente expresión:

$$W = \frac{12.S^2}{m^2 \cdot (n^3 - n)} \quad (2.2)$$

Donde:

m - número de expertos;

n - cantidad de preguntas o aspectos a evaluar.

S^2 - suma de cuadrados de los niveles de jerarquía determinados a partir de la desviación de la media muestral.

$$S^2 = \sum (n_{in} - \bar{n}_{in})^2 \quad (2.3)$$

Donde:

n_{in} - niveles de jerarquía asignado a cada una de las preguntas;

\bar{n}_{in} - media de los niveles de jerarquía asignado a cada una de las preguntas.

Cuando W tiende a cero representa ausencia de concordancia en la evaluación emitida por los expertos. Por el contrario, si W se aproxima a 1, representa unidad de concordancia en la evaluación emitida por los expertos.

Finalmente, a este coeficiente se le realizará una prueba de significación con el objetivo de afirmar o rechazar la hipótesis de nulidad que plantea, que no hay relación entre los juicios emitidos por los expertos, para un determinado nivel de confianza, es decir se corrobora la correlación entre los juicios emitidos. De igual forma que el caso anterior para su determinación se recurre al empleo del procesador SPSS 11.5 para Windows.

Finalmente, se realizará un análisis a partir del un gráfico para definir cuáles son las causas que inciden en la producción de leche en la especie vacuna en dicha unidad. Este análisis se realizará mediante el empleo del software profesional Excel.

Una vez definida las causas se confecciona finalmente el Diagrama Causa-Efecto, o Diagrama de "Ishikawa", según el procedimiento recomendado en (Eduteka, 2006).

2.3. Diseño de la propuesta del plan de mejora.

Para el diseño de la propuesta del plan de mejora se tuvo en cuenta las experiencias que se han tenido en otros centros, así como las obtenidas por otros investigadores, para lo cual se realizó en el primer caso una revisión documental, y en segundo caso una revisión documental de la bibliografía especializada.

Identificación de las causas para proceder a diseñar el plan de acción.

Una vez identificado las causas se procede a diseñar el plan de acción para la mejora en los rendimientos agrícolas de la CCSF Orestes Jiménez Fundora de Rodas haciendo uso de la técnica de las 5Ws (What, Who, Why, Where, When) y las 2Hs (How, How much). A través de este plan se definió, en forma ordenada y sistemática, las actividades que se requieren para lograr la meta propuesta.

Conformación del plan de mejora encomendado a la mitigación de la incidencia negativa de los principales factores productivos en el rendimiento de las producciones agrícolas en la CCSF Orestes Jiménez Fundora de Rodas.

Una vez detectadas las causas que originan los bajos rendimientos agropecuarios se procede a la confección de un plan de mejoras y para el mismo fue utilizada las 5W2H.

2.4. Análisis de la Matriz DAFO.

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

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

CAPITULO NO III

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSION

Ubicación geográfica, la cual se obtuvo en el Mapa básico de Suelos, escala 1:25000, IS Minagric.

3.1. Caracterización de la CCSF Orestes Jiménez Fundora”

La Cooperativa de Créditos y Servicios Fortalecida Orestes Jiménez Fundora pertenece a la Asociación de Agricultores Pequeños (ANAP) y subordinada a la Empresa Pecuaria Rodas, la misma fue creada mediante la resolución número 181/92 de la ANAP, quedando constituida el 19 de Febrero de 1989 por la formación de campesinos que se encontraban dispersos y determinaron unirse para formar dicha cooperativa. La entidad está situada al Norte de la provincia de Cienfuegos en el Consejo Popular Santiago, con domicilio en Lajitas del Municipio de Rodas. La misma limita al Norte con la CPA 24 de Febrero al este con UBPC Dolores al oeste con la UBPC Carrasco y al sur con la UBPC Ciruela tal y como se muestra en la Fig. 3.1.

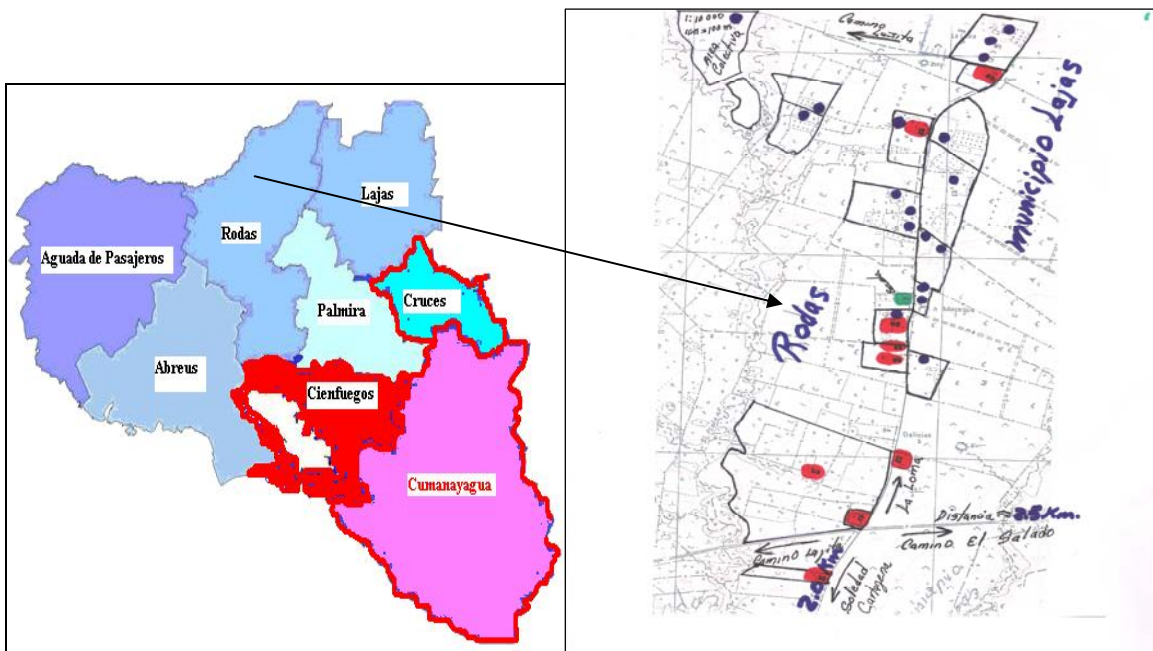


Fig. 3.1. Localización de la CCSF Orestes Jiménez Fundora.

Simbología del plano

- Vivienda de personas que han emigrado del lugar después del 2010.
- Escuela Rural.
- Vivienda de personas que residen en el lugar
- Limites de la fincas. Mapa municipal.

Constitución de la fuerza laboral.

La fuerza laboral de este tipo de unidades esta constituida por campesinos dispersos los cuales laboran la tierra, producen productos de la agricultura y se dedican a la cría y fomentación del ganado tanto mayor como menor, la única fuerza asalariada de la misma lo componen Presidente, Administrador, Económico, dos técnicos integrales y dos compradores vendedor y dos choferes. La dirección a pesar de tener un presidente que la representa, cuenta también con una Junta Directiva, formada por los propios campesinos, los cuales son nombrados en asambleas y representantes de toda la CCSF ante la Dirección de la ANAP y la Empresa. La fuerza laboral en total esta formada de la siguiente manera.

- Total de socios 145
- Hombres 132
- Mujeres 13

El grado de escolaridad está formado.

- Técnicos 6
- Obreros 139

Estructura organizativa de la unidad.

Como se demuestra en el organigrama Fig. 3.2, la composición de dirección es como se demuestra, los subordinados y campesinos dedicados tanto a producir alimentos del agro como los que se dedican a la crianza de animales (principalmente vacunos) para la producción de leche y carne para vender al estado

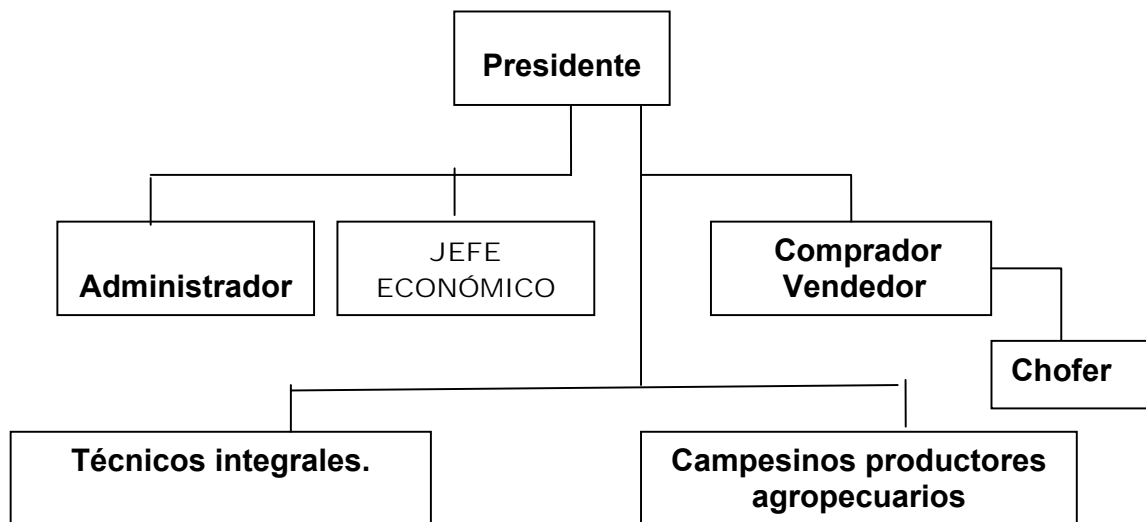


Fig. 3.2. Organigrama de la CCSF Orestes Jiménez Fundora

Manual de funciones.

Presidente. Es el encargado de representación de la unidad ante los organismos superiores, así como, se ocupa de la atención a los campesinos, velando por el cumplimiento de los planes de entrega de producciones para el estado, también por el cumplimiento de las obligaciones que se tienen con el ANAP.

Administrador.- Conjuntamente con el presidente se dedica a la atención de los suministros a los campesinos que le hagan falta para el desarrollo de sus producciones, también es el encargado de todas las gestiones de comercialización con las empresas (principalmente Acopio y el Combinado Lácteo) que tienen registrados sus contratos.

Jefe Económico.- La funciones propias del económico es la dedicación de todas las tareas de tramitaciones bancarias, así como encargado de toda la economía en general, control de registros y análisis financieros mensuales.

Campesinos de producciones agrícolas y pecuarias.

Los mismos son los que de una forma u otra responden por la producción de la CCSF, y son los que de forma estrechamente relacionadas en la cadena productiva responden con su quehacer diario con el cumplimiento de todas las producciones planificadas.

Comprador vendedor.- El mismo cuenta con un medio disponible de un camión, en cargo de la comercialización de todas las producciones de los campesinos, cuyos destino sean Acopio, Empresas Pecuarias, Lácteo, y Empresas porcinas. Transporta las mercancías a todos esos puntos de origen, se la da la prioridad de la firma de facturas en cada comercialización efectuad.

Técnicos integrales.-Se ocupan estos de la atención de todas las medidas fitosanitarias de la CSSF. Control de plagas, aplicación de herbicidas y fungicidas a las plantaciones que tienen plantadas los campesinos así, como también el cuidado de los ciclos vegetativos de las plantas.

Infraestructura socio-económica.

La unidad que se estudia propiamente no mantiene una estructura socio-económica bien estructurada ya que al estar conformadas por campesinos los mismo tienen sus tierra propias que ellos laboral, y su formación es muy dispersa. Solo se cuenta con una oficina en la CCSF donde se lleva el control de la misma y una área colectiva de 1,2 ha. Donde se cultiva producciones agrícolas como son frijoles, tomate, ajo, cebolla, maíz, plátano entre otros para la venta de igual forma al estado y realizar ingresos financieros para la CCSF.

Atención al hombre. La atención al hombre está relacionada con los insumos que se prevén facilitar a los campesinos como son, ropa, calzado, combustibles, fertilizantes, herbicidas y materiales para los distintos usos en la producción que realizan los mismos.

El objeto social. Su objeto social como se plantea anteriormente es la producción de cultivos varios y producciones pecuarias, todas con un mismo destino satisfacer las necesidades alimentarias de la población y a la industria.

- Un camión ZIL 130 para el traslado de las producciones,

Las condiciones naturales son como sigue:

- Suelos pardos carbonatados.
- Humedad relativa de un 60 a 70 %

Tabla 2 Régimen de lluvia caída durante los tres últimos años.

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
2009	0.0	17	0.0	0.0	56	117	15	59	50	0.0	0.0	41
2010	0.0	73	67	14	50	100	51	15	264	47	33	42
2011	81	0.0	12	22	5	299	202	206	176	0.0	67	0.0
Total	81	90	79	36	111	516	268	280	490	47	100	83

Tabla de lluvia caída en un periodo de tres años.

La tabla refleja el comportamiento de la lluvia caída como promedio durante los tres años (2009, 2010, 2011) por meses.

La tecnología disponible es la siguiente.

- Un tractor MTZ 80 para la preparación de suelo y traslado de alimentos.
- Una grada de disco, para las atenciones culturales a los cultivos.
- Un arado de disco para igual propósito.

En la tabla 3.1 se muestra el comportamiento de la producción de alimentos en los últimos cuatro años hasta la fecha.

Durante el periodo 2009-2012 se toman los datos que se encuentran en la unidad objeto de estudio de los planes previstos de los años antes mencionados, así como el real obtenido en iguales periodos, lo que nos demuestra en el 2011 un gran deterioro de los planes y en lo que respecta a la campaña del 2012 de diciembre a diciembre como es el comportamiento real. Como se puede notar en el estudio realizado, la falta de insumos que no se recibieron a tiempo como son los combustibles y los fertilizantes al campesino, ocasionando el incumplimiento del plan.

Tabla 3.1 comportamiento productivo tomado de la CCSF.

Cultivo	2009		2010		2011		Diciembre a mayo 2012	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Boniato	55,7	51,4	51,2	61,3	68,2	21,1	28,1	5,6
Malanga	6,9	5,4	9,7	5,5	14,3	2,8	0	0
Yuca	32,3	88,0	35,9	85,1	43,2	65,6	59,1	16,2
Plata Fruta	27,6	22,0	27,6	42,4	27,6	19,3	30,2	6,1
Plata Buro	72,5	25,5	55,1	52,0	85,1	63,4	152,3	22,1
Tomate	102,3	87,9	106,7	48,3	106,7	89,4	74,3	81,3
Cebolla	8,1	12,8	4,6	3,5	4,6	19,2	17,2	13,2
Ajo	6,3	2,8	4,6	5,2	4,6	11,4	5,1	10,1
Pimiento	29,6	10,6	30,4	10,3	27,6	34,2	30,2	5,2
Calabaza	16,6	31,4	117,7	108,7	139,2	202,7	101,2	5,6
Pepino	9,2	4,8	9,2	9,2	9,2	10,1	23,8	4,2
Col	12,4	18,0	12,4	22,0	12,4	29,2	61,9	28,4
Maíz	47,6	10,3	32,2	43,5	97,5	100,7	79,1	2,3
Frijol	12,6	4,9	4,6	2,1	23,9	2,2	16,1	4,3
Arroz	12,9	0,5	19,8	0,0	13,8	0,1	0	0
Mango	32,6	11,8	32,7	8,5	21,2	12,2	22,2	0
Gallaba	6,9	6,7	2,3	3,8	2,3	10,7	15,3	2,9
Fruta Bomba	26,2	33,4	26,7	62,6	45,1	11,4	45,9	0,9
Piña	9,2	2,5	4,6	4,1	4,6	3,5	14,1	1,1
Naranja	0,9	0,0	2,3	0,0	0,9	0,8	0,2	0,8
Toronja	0,0	0,4	0,0	0,4	0	0	0	0,3
Limón	0,0	0,5	0,0	3,2	0	4,2	0,2	0,3

Comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la CCSF objeto de estudio.

En la tabla 3.2 se muestra un análisis económico de la unidad objeto de estudios, donde se pone de manifiesto los resultados obtenidos durante el periodo evaluado. Es de señalar que este tipo de unidad presenta una estructura dada de la siguiente forma.

1. Es una intermediaria entre el estado y los campesinos, o sea es la que realiza la compra venta de los productos tanto agrícolas como pecuarios.
2. El salario devengado responde a los resultados que se obtengan durante el mes para pagarle a los directivos.

3. El 5 y 3 % representado es un monto que se deduce de los importes de las ventas. El cual se aporta a la seguridad del estado (5 %) y el (3 %) de este último se toma un 1 % para la socio-cultural (se utiliza para actividades propias) y el 2 % para pagos de salarios y otros pagos.

Tabla 3.3. Resultados económicos de la unidad.

RESULTADOS ECONOMICOS DE LA CCSF ORESTES JIMENEZ				
Conceptos	U/M	2009	2010	2011
Ventas	mp	569.3	475.3	587.3
Gastos	mp	565.3	472.3	580.2
Salarios	mp	15.3	12.3	13.4
Aportes	mp	45.6	38.1	47
5% (aporte a la ONAT)	mp	28.5	23.8	29.4
3% Ingresos a la CCSF	mp	17.1	14.3	17.6
Resultados	mp	4.0	3.0	7.1

Fuente de elaboración propia

La CCSF cuenta con un área de 666,00 ha, de las cuales se destinan 609 ha para la producción ganadera y 57 ha para la producción de alimentos.

- Para producción de alimento 57 ha
- Para la ganadería 609 ha

En la tabla 3.4 se muestra el comportamiento de la lluvia caída durante los tres últimos años

3.2. Identificación de las causas que originan los principales problemas de los bajos rendimientos agrícolas de la CCSF objeto de estudio.

Los encuestados fueron 6 socios de la CCSF.

Ariel Hernández Martínez	Presidente	Técnico Agrónomo
Guillermo Hernández Garcías	Tec. Sanidad V.	Técnico de S. Vgtal
William Oviedo Garcías	Tec, Sanidad V	Técnico se S, Vgtal
Lázaro Cruz Larraburo	Socio	Socio
Diuchi Gil Díaz	Activista	Técnico Mec.

Los problemas y las causas detectados que inciden en la producción de alimentos de la CCSF Orestes Jiménez objeto de estudio, productivos. De suministros, tecnológicos, de capital humano (falta de conocimientos), manejo de suelos y la gestión de la misma.

Las **malas condiciones productivas dadas por:** el déficit de leche y de déficit de producciones agropecuarias.

La **orientación de los suministros** existen déficit de recursos y insuficientes mercancías (materias primas y otros renglones necesarios para el aumento de la producción).

La **tecnología** no es la adecuada, en los mayoría de los casos no se corresponde con la función para que se esta empleando y es insuficiente.

El **capital de trabajo.** En este aspecto podemos señalar que existe un bajo nivel cultural y una falta de capacitación.

La **gestión** existe una mala planificación de los recursos y en la mayoría de los casos no llegan a tiempo.

El **manejo de los suelos.** Existe un mal aprovechamiento del área potencial y una mala preparación de los mismos.

Resultados de la confección del diagrama Causa-Efecto, para la determinación de las causas prioritarias relacionadas con las condiciones de explotación y reparación, que influyen en el desgaste de los órganos de trabajo de los implementos de labranza.

Confección del diagrama Causa-Efecto. Para la confección del diagrama causa-efecto se encuestaron un grupo de 6 productores de los que mayor experiencia tienen en la CCSF objeto de estudio.

El análisis del modelo de auto evaluación de los candidatos a expertos, permitió evaluar su competencia. En la tabla 3.4 se muestran los resultados de la auto evaluación del grado de conocimientos de dichos candidatos, que de los 6 candidatos evaluados resultó ser expertos de alta competencia solo uno cuyo

coeficiente alcanzó valores de 0,95, y los restantes resultaron ser expertos de competencia media, debido a que el coeficiente de competencia K obtenido superó el 0,7.

Tabla 3.5 Coeficiente de competencia (K).

Coeficiente de competencia			Coeficiente de Conocimiento		Coeficiente de argumentación	
K(1)	0,95	Baja	Kc(1)	0,9	Ka(1)	0,5
K(2)	0,75	Baja	Kc(2)	0,7	Ka(2)	0,8
K(3)	0,73	Baja	Kc(3)	0,8	Ka(3)	0,65
K(4)	0,75	Baja	Kc(4)	0,9	Ka(4)	0,6
K(5)	0,78	Baja	Kc(5)	0,9	Ka(5)	0,65
K(6)	0,78	Baja	Kc(6)	0,9	Ka(6)	0,65
Media	0,79			0,85		0,64

Una vez constituido el grupo de expertos se pasó a la definición de los problemas y sus causas que están afectando la producción de leche en la UBPC objeto de estudio.

Los aspectos que se analizaron a partir de una encuesta que se les aplicó a los expertos son: X1- Productivo; X2- Tecnológicos; X3- Suministro; X4- Capital humano, X5- Manejo de suelos y X6- Gestión.

En la tabla 3.6 se muestra la matriz de jerarquía que se elaboró con los resultados de la encuesta a los expertos. El procesamiento de los datos tomados de esta tabla permitió clasificar por orden jerárquico los factores en estudio y la determinación del coeficiente de concordancia (W) de las opiniones de los expertos, el cual fue $W= 0,92$, lo cual es un indicador de que existe concordancia entre las opiniones de los expertos.

Tabla 3.6. Matriz de niveles de jerarquía.

EXPERTOS (J=1...m)	PROBLEMAS (i=1...n)		

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
Ariel Hernández Martínez	10	9	8	7	6	5
Guillermo Hernández Garcías	10	8	9	7	6	5
William Oviedo Garcías	10	9	8	7	6	5
Diuchi Gil Díaz	10	9	8	6	7	5
Lázaro Cruz Larraburo	9	10	8	7	6	5
Lázaro Cabrera Puig	9	10	8	7	6	5
$\sum_{j=1}^m n_{in}$	58	55	49	41	37	30
$S = \sum (n_{in} - \bar{n}_{in})$	48,33	45,83	40,83	34,17	30,83	25,00
$S^2 = \sum (n_{in} - \bar{n}_{in})^2$	2336,1	2100,6	1667,3	1167,3	950,69	625,00
Media	9,67	9,17	8,17	6,83	6,17	5,00

Finalmente, se elaboró el diagrama Causa-Efecto a partir de la tabla 1, Anexo 1, donde se representa de forma esquemática los problemas y sus causas que están influyendo en las y producciones agrícolas y ganaderas en la CCSF del municipio de Rodas (Fig. 3.3).

DIAGRAMA ISHIKAWA

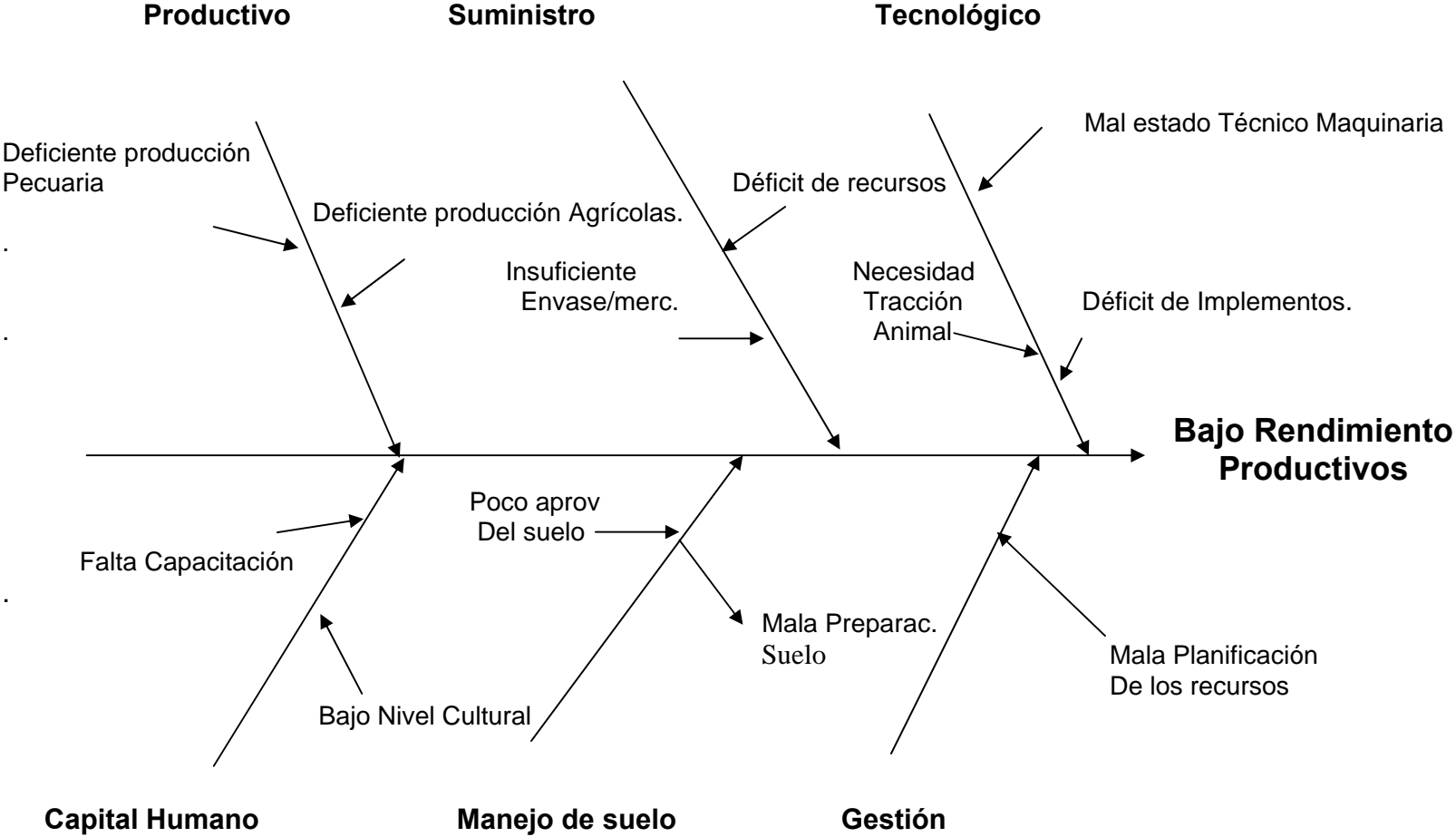


Fig. 3.3 Diagrama Causa-Efecto.

Matriz DAFO.

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

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

Fortalezas:

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

- Elevado nivel de participación en la entrega acopio de viandas, hortalizas y producciones pecuarias.
- Buena disponibilidad de suelos
- Ubicación favorable para las vías de comunicación terrestre.
- Nuevos sistemas de pagos.
- Se cuenta con una disponibilidad de ganado vacuno
- Contamos con un gran número de socios incorporados al CCSF.

Debilidades:

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

- Sistema de estimulación salarial.
- Problemas tecnológicos.
- Pobre autonomía y gestión administrativa.
- No se cuenta con una maquinaria eficiente.
- Mercado limitado

Oportunidades:

- El aumento del precio de la leche
- Asesorías técnicas con otras instituciones.
- Apoyo del estado para un grupo de mejoras tecnológicas
- Realización de proyectos con diferentes organizaciones (ANAP, AZCUBA, ALPA).

Amenazas:

- Existencia de sectores atractivos.
- Las condiciones climáticas lluvias, ciclones, etc.
- Enfermedades contagiosas.
- Recrudescimiento de la situación económica producto del bloqueo que desacelere el desarrollo.

Problema estratégico general.

Sobre la CCSF Orestes Jiménez, están influyendo **amenazas como** falta de recursos (fertilizantes, herbicidas y combustibles). Aceleración de los cambios climáticos que hacen más vulnerable la producción por mayor afectación de fenómenos meteorológicos de gran magnitud. Introducción en el país de nuevas plagas y enfermedades. Recrudescimiento de la situación económica producto del bloqueo que desacelere el desarrollo **y si no se atenúan o resuelven las debilidades:** la alimentación, problemas tecnológicos, falta de suministros y reparaciones de equipos agrícolas, **aunque se cuente con las fortalezas como:** elevado nivel de participación de los productores buena disponibilidad de suelo Mercado seguro para las producciones. **Aprovecharse las oportunidades tales como:** el aumento del precio de las producciones agrícolas y pecuarias (leche), contar con asesoría técnica, instituciones para la superación de los trabajadores, apoyo del estado para las inversiones y la realización de proyectos con diferentes organizaciones.

Planeación Estratégica.

La tabla 3.7 muestra los resultados de la matriz DAFO en la misma se confrontaron las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

El análisis de la misma nos permite determinar en que momento se encuentra la CCSF Orestes Jiménez Fundora el nivel de respuesta que la estrategia debe plantearse.

Tabla 3.7 Matriz DAFO.

		Análisis Interno											Total	
		Fortalezas						Debilidades						
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5		
Análisis Externo	Oportunidades	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	O	10
		2	X	X	X	X	X	X	X	X	O	X	O	9
		3	X	X	X	X	X	O	X	X	O	O	O	7
		4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	O	X	10
		Total	23						13					36
Amenazas	1	O	X	O	X	O	O	X	O	X	X	O	5	
	2	O	O	X	X	O	X	O	O	X	X	X	6	
	3	O	X	X	X	O	O	X	X	X	X	X	8	
	4	O	X	X	X	O	X	X	X	X	X	O	8	
	Total	12						15					27	
		4	7	7	8	4	5	7	6	6	6	3	63	
		35						28						

Cuadrante 1: Estrategia ofensiva = 23

Cuadrante 2: Estrategia defensiva = 12

Cuadrante 3: Estrategia adaptativa = 13

Cuadrante 4: Estrategia supervivencia = 15

Esta matriz nos permite arribar a las conclusiones de que la estrategia es en primer lugar ofensiva, o sea las se aprovechan las oportunidades contando con las fortalezas y reduciendo las debilidades para neutralizar las amenazas.

Tabla del plan de mejora 5WHS.

Plan de mejora.						
Oportunidad de mejora:						
Meta: Mejoramiento de los rendimientos en la CCSF Orestes Jiménez Fundora de Rodas.						
<i>Responsable: Presidente de la CCSF.</i>						
¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?	¿Cuánto?
Productivo	Unidad	Sembrar producciones que superen los planes	Porque aumenta producciones agrícolas	En la fincas de los campesinos	Siempre que la cosecha lo permita	100 % del balance de área.
Tecnológico	Unidad	Comprar tractores y implementos de nueva tecnología	Para cumplir los planes productivos	En la finca de los campesinos	Cuando exista la posibilidad para adquirirlos	50 % de acuerdo a los planes previstos.
Uso del suelo del suelo	Unidad	Sembrando la mayor cantidad de los suelos disponibles	Para lograr sellar el área productiva	En todas las fincas de los campesinos	Cada año	100 %

Suministro	Empresa	Mejorando la gestión de combustible y los envases para las mercancías	Para mejorar la entrega de alimento a la población y a acopio	Empresa	1ro de enero del 2013	100 %
Capital Humano	Unidad	Capacitando a los campesinos	Para mejorar el conocimiento agro productivo de los mismos	Unidad	1ro de enero del 2013	100 %

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

1. La evaluación de la estrategia que se desarrolló permitió la identificación de los problemas, sus causas y las vías para solucionarlos.
2. El objeto social de esta unidad es la producción y comercialización de forma mayorista en moneda nacional de alimentos para la población, la industria y acopio.
3. De los seis candidatos a expertos evaluados sólo uno resultó experto de alta competencia.
4. Existe plena concordancia entre el juicio emitido por los expertos.
5. De los problemas detectados los que mayor incidencia tienen en la producción de alimento en la unidad objeto de estudio son: los tecnológicos, los productivos, de suministro, manejo de los suelos gestión y capital humano, permitiendo la elaboración del plan de mejora.

RECOMENDACIONES

1. Presentación del plan de mejora a la dirección de la unidad.
2. Presentación del plan de mejora a la ANAP Municipal de Rodas.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta. (2009). Estadísticas de producción. Recuperado a partir de <http://faostat.fao.org/site/567/DesktopDefault.aspx?PageID=567#ancor>.
- Allen R. G. (2006). *Evapotranspiración del cultivo. Guías para 1la determinación de los requerimientos de agua de los cultivos por organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación fao estudio FAO riego y drenaje*. Roma.
- Altieri, M. A. (1994). Conversión orgánica de la agricultura cubana, Vol. 1, 36.
- Apollin F, & Eberhart Ch. (1999). *Análisis y diagnóstico de los sistemas de producción en el medio rural*. Quito-Ecuador.
- Arellano, Daniela. (2002). *El enfoque eco sistémico para el desarrollo sostenible mediante la promoción de sinergias en la escala nacional*.
- Blackmore, S. (1994). *Precision farming: an introduction. Outlook in Agric.*
- Buckman, H, & Brady, N.C. (1967). *Naturaleza y propiedades de los suelos*.
- Cortes, C, y Demattée, J.A.M. (2006). *Discrimination of sugarcane varieties using* (7^o ed.).
- FAO. (2004). Oficina Regional para América Latina y el Caribe, *Las buenas prácticas agrícolas*.
- FAO. (1995). Desarrollo de sistemas Agrícolas.
- FAO. (1976). *Esquema para la evaluación de tierras. Boletín de suelos*.
- FAO. (s.d.). Las buenas prácticas agrícolas. *Oficina Regional para América Latina y el Caribe*.
- Hassan, R, Scholes, R, & Ash, N. (s.d.). *Ecosystems and human well-being: current state and trends. Millennium Ecosystem Assessment Board* (Washington D.C: IslandPress.).
- IPCC. (2001). *Climate change: the scientific basis. Intergovernment Panel on Climate Change*. Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press.
- Jehan, S, & Umana, A. (2003). *The Environment-poverty nexus. Development Policy Journal*.

- López, M. (2003). *Proyecto de Desarrollo Sustentable de la UBPC #2 Pastor González Velásquez de la Empresa Azucarera Majibacoa en la Provincia Las Tunas*. Universidad de las Tunas.
- Nova A. (2000). *¿Modificación o Transformación agrícola? Curso de Gestión y Desarrollo de Cooperativas*. Cuba.
- Nova A. (1998). Las Nuevas Relaciones de Producción en la Agricultura. INIE, No. 1.
- Nova, A. (s.d.). *El cooperativismo en la Agricultura cañera en Cuba entre 1993 y 2003* (Universidad de la Habana.). Cuba: FLACSO.
- OECD. (2001). Environmental Outlook. Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD. París*.
- Paneque, V. (2001a). *La fertilización de los cultivos, aspectos teórico prácticos para su recomendación*. Instituto nacional de ciencias agrícolas. La Habana.
- Paneque, V. (2001b). *La fertilización de los cultivos, aspectos teórico prácticos para su recomendación* (Instituto nacional de ciencias agrícolas.). Habana.
- Pereira. (2006). *Variabilidad espacializadas en propiedades físicas e químicas do solo en áreas intensamente cultivadas*. Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental.
- Pretty, J. N, Morison J. I. L, & Hine R. E. (2003). *Reducing food poverty by increasing agricultural sustainability in developing countries. Agriculture, Ecosystems and Environment*.
- Rellano, Daniela. (2002). *El enfoque ecosistémico para el desarrollo sostenible mediante la promoción de sinergias en la escala nacional*. Habana.
- Tejeda. (s.d.). *Evaluación de propuesta de mejora del sistema agroalimentario de la UBPC Combate de Arroyo el Muerto de la Empresa Azucarera Majibacoa Provincia Las Tuna*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Universidad de la Habana.
- Tunes, F. (1997). *Experiencias cubanas en agroecología. Agricultura orgánica*.
- Villar, G.E. (s.d.). Fertilidad del suelo. *Instituto del libro, Ed. Rev. La Habana*.
- Zaldívar, M, & Fernández, A. (2005). *Lugar del sistema empresarial y la empresa cubana en la política económica. Particularidades en la agricultura*.

Anexos

Anexo 1

Tabla 1. Diagrama Causa-Efecto.

PROBLEMAS	CAUSAS
PRODUCTIVO (X1)	DEFICIT DE PRODUCCION DE PECUARIAS
	DEFICIT DE PRODUCCION AGRICOLA
SUMINISTRO (X3)	INSUFICIENTES ENVASE MERCANC.
	DEFICIT DE RECURSOS
TECNOLOGIA (X2)	DEFICIT DE PIEZAS DE RESPUESTO
	DEFICIT DE MAQUINARIA
CAPITAL HUMANO (X4)	BAJO NIVEL CULTURAL
	FALTA DE CAPACITACION
MANEJO DE SUELOS (X5)	APROVECH DEL AREA POTENCIAL
	MALA PREPARACION DE SUELO
GESTION (X6)	MALA PLANIFICACION DE LOS REC.