

Modelo de gestión estratégica para la toma de decisiones en entidades agropecuarias¹

Strategic management model for decision making in agricultural entities

Maybe Campos¹, J. Suárez¹ y R. Ojeda²

¹*Estación Experimental de Pastos y Forrajes "Indio Hatuey",
Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Ministerio de Educación Superior
Central España Republicana, CP 44280, Matanzas, Cuba*

²*Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural, Universidad Agraria de La Habana, Mayabeque, Cuba
E-mail: maybe.campos@indio.atenas.inf.cu*

RESUMEN

Para contribuir a la toma de decisiones en entidades agropecuarias se apreció la necesidad de concebir un Modelo de Gestión Estratégica (MGE), compuesto por un conjunto de procedimientos y herramientas específicos, el cual se sustenta en varias premisas que están relacionadas con el cometido de la administración de la entidad, la disponibilidad de información y el compromiso de los trabajadores; asimismo, tiene características fundamentales que lo distinguen. El MGE es participativo, proactivo e interactivo, y posee cuatro etapas de evaluación; en él se integran una serie de herramientas que logran analizar e interpretar sus dimensiones con un enfoque holístico, mediante la utilización de un sistema de gestión por procesos que favorece la interrelación actores-ecosistemas y promueve la agroecología. Después de ejecutadas las cuatro etapas, que incluyen la planeación estratégica de la entidad, se implementó el modelo y se realizaron actividades de control estratégico.

Palabras clave: toma de decisiones, modelo de gestión estratégica, entidades agropecuarias

ABSTRACT

In order to contribute to decision making in agricultural entities the necessity of conceiving a Strategic Management Model (SMM) was observed, integrated by a set of specific procedures and tools, which is supported by some premises that are related to the mission of the entity's administration, the information availability and the workers' commitment; likewise, it has fundamental characteristics that distinguish it. The SMM is participatory, proactive and interactive and has four evaluation stages; in it a set of tools is integrated, capable of analyzing and interpreting its dimensions with a holistic approach, through the utilization of a management system by processes that favors the interrelation actors-ecosystems and promotes agroecology. After executing the four stages, including the strategic planning of the entity, the model was implemented and activities of strategic control were conducted.

Key words: decision making, strategic management model, agricultural entities

¹ Este artículo forma parte de una tesis doctoral.

Antecedentes prácticos en la construcción del Modelo de Gestión Estratégica para la toma de decisiones

El tema que se aborda es el relativo a la concepción de un Modelo de Gestión Estratégica (MGE) para apoyar la toma de decisiones en entidades agropecuarias cubanas, las cuales se insertan en un contexto en el cual se vienen desplegando experiencias exitosas en cuanto al desarrollo autogestionado por parte de algunos municipios; entre ellas se destaca Yaguajay (Boffill, 2010), donde se ejecutan proyectos que toman el territorio municipal como centro de un sistema donde intervienen diferentes actores y factores de su entorno (Machado *et al.*, 2007).

Considerando lo expuesto, el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) propuso un esquema metodológico para el fortalecimiento de la planificación de los municipios, con el fin de propiciar una mayor iniciativa local en la promoción del desarrollo socioeconómico que enfrentan los territorios.

En consecuencia, la provincia de Matanzas está desarrollando una experiencia que comenzó en el año 2000, en el municipio Martí, y tiene como centro el sector agropecuario –según Rodríguez y López (2011), la agricultura es el sector más importante de la economía, debido a sus características naturales, técnicas, económicas y sociales– y las comunidades estudiadas fueron aquellas vinculadas a las entidades agropecuarias. Esta experiencia, a solicitud de la Dirección Provincial de Planificación, la Delegación de la Agricultura y la Secretaría del Consejo de la Administración Provincial de Matanzas, se ha extendido a otros municipios del país.

En el año 2001, un estudio realizado en las entidades productivas del municipio Martí, en el marco del proyecto “Diagnóstico socioeconómico, ambiental y técnico-productivo de la franja Martí-Perico” liderado por la Estación Experimental “Indio Hatuey” (Machado *et al.*, 2007), apreció un deterioro de la base productiva (Campos, 2003), lo cual incidió en niveles bajos de sostenibilidad debido a la degradación de los recursos naturales, la inestable situación de los alimentos, la disminución del nivel de vida y los bajos ingresos familiares. Ello exigió evaluar el progreso hacia la sostenibilidad –utilizando su herramienta de mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad (Imbach, Dudley, Ortíz y Sánchez, 1997)– de las comunidades y entidades productivas (unidades básicas de producción cooperativa –UBPC–, cooperativas de producción agropecuaria –CPA–, granjas estatales y la empresa pecuaria), lo que implicaba un análisis más profundo en entidades agropecuarias; para esto se

seleccionaron las UBPC con el propósito de realizar trabajos de planificación estratégica, en un intento por mejorar la eficiencia y la productividad, en concordancia con lo señalado por Gómez (2001) y Rodríguez (2004).

Posteriormente, en 2008, se desarrolló una planificación estratégica participativa en 20 UBPC de la provincia de Matanzas y se llegó a las siguientes conclusiones: existía falta de autonomía y una escasa visión estratégica; la mayoría de las entidades no eran rentables; los cooperativistas necesitaban dedicar tiempo a la utilización de patios y parcelas para completar los alimentos familiares; el 100 % de las UBPC analizadas no cumplía las exigencias de los ingresos de los socios; existía degradación de los recursos naturales y desequilibrio de los ecosistemas, poca capacitación de los directivos y técnicos, así como ausencia de herramientas y procedimientos para la gestión estratégica (Machado *et al.*, 2009). En todas estas experiencias ha participado la autora principal de este artículo.

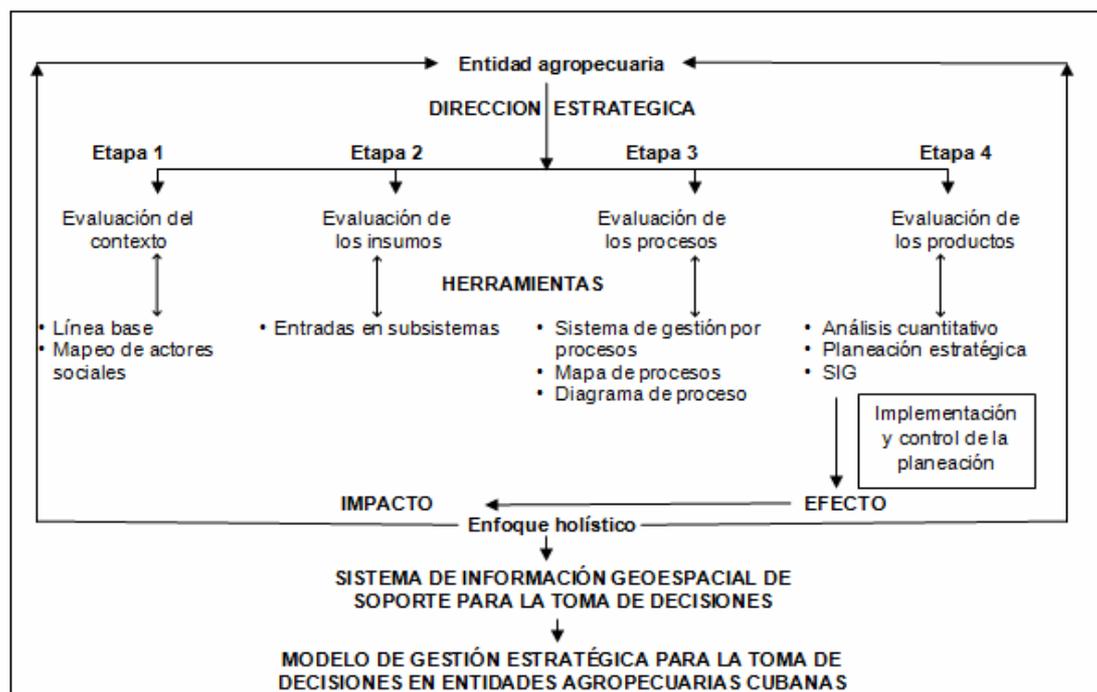
En este sentido, y por la necesidad de fortalecer desde el punto de vista teórico y práctico los aprendizajes generados en el territorio, se apreció la necesidad de concebir un MGE para la toma de decisiones en entidades agropecuarias.

Concepción del modelo de Gestión Estratégica para la toma de decisiones en entidades agropecuarias

Para la concepción del MGE (figura 1) se tuvieron en cuenta varios modelos gerenciales de planificación a largo plazo y de evaluación, como fundamento del conjunto de procedimientos y herramientas específicos, desarrollados a partir de las funciones de la gestión estratégica. Estos se consideraron la estructura metodológica de la investigación y constituyeron sus principales aportes científico-metodológicos.

Entre los modelos utilizados se destaca el enfoque “desarrollo de” propuesto por Souza (2001), donde prevalece la filosofía del “modo contextual” de innovación de cambiar las personas que cambian las cosas; así como el modelo CIPP (Stufflebeam y Shinkfield, 1987), que proviene de la rama de la educación y fue adaptado por Souza (2001) para aplicarlo a instituciones agropecuarias de desarrollo. Este modelo considera que la evaluación es un proceso que facilita identificar, recolectar e interpretar informaciones útiles a los decisores y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas.

Asimismo, el modelo CIPP organiza el proceso de implementación según cuatro dimensiones (contexto, insumos, procesos, productos), en coincidencia



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Diseño del modelo de gestión estratégica para la toma de decisiones en entidades agropecuarias cubanas.

con Borges-Andrade *et al.* (1995) y con Rodríguez y Miguel (2005) quienes aplican en sus modelos estos cuatro tipos de evaluación, al igual que el MGE que se propone en este artículo.

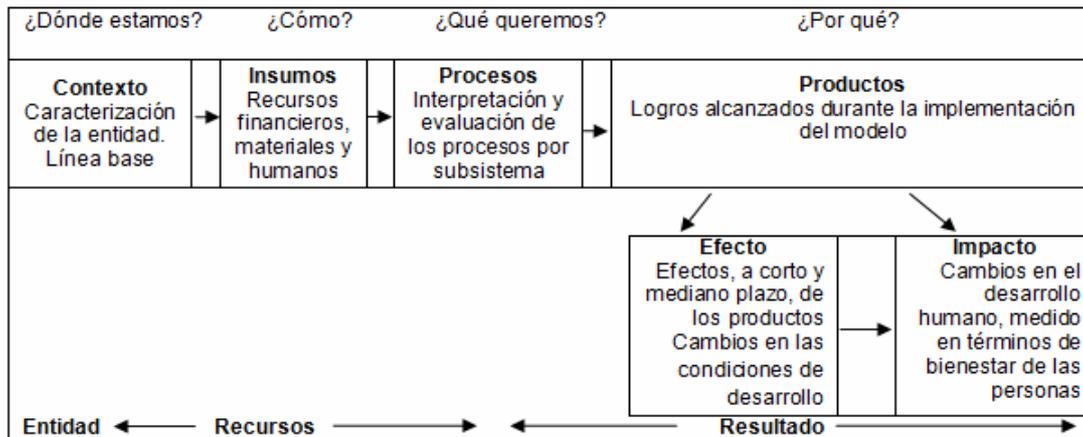
Otros modelos que brindaron su aporte fueron la metodología del Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica Agraria del Ministerio de la Agricultura de Cuba (SINCITA) (Mato *et al.*, 1999), los modelos de gestión tecnológica e innovación (Suárez, 2003), el de gestión basada en los resultados formulado por el PNUD (Perdomo, 2011) y el de desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación (Boffill, 2010).

De la misma manera que el modelo CIPP contribuye a las bases conceptuales del MGE, la metodología del SINCITA le aporta los contenidos del análisis estratégico del sistema, al utilizar como instrumentos la planificación, el seguimiento y la evaluación, así como la transdisciplinariedad y el enfoque holístico en los sistemas; sin embargo, esta metodología no realiza la evaluación del contexto. Tal aspecto constituyó un paso fundamental en el MGE, ya que corresponde a la etapa de sensibilización y diagnóstico participativo, donde se logran los compromisos y la empatía con el

grupo facilitador, así como el sentido de pertenencia y la participación de los trabajadores/socios.

Los modelos de gestión tecnológica e innovación (Suárez, 2003) y de desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación (Boffill, 2010) aportan una concepción dirigida a catalizar el desarrollo de una entidad agropecuaria y de las comunidades donde se inserta, a partir de fomentar la utilización de la tecnología, la innovación y el conocimiento. En este sentido, se considera apropiada la utilización de la metodología ECOFAS (ECOLOGICAL Framework for the Assessment of Sustainability), desarrollada por Funes Monzote (2009) para la conversión de los sistemas de producción especializados hacia sistemas integrados ganadería-agricultura.

El modelo de gestión basado en los resultados, formulado por el PNUD (Perdomo, 2011), aporta al MGE la facilidad de convertir aquellos vinculados entre sí en una cadena de resultados (figura 2), la cual expone –esencialmente– lo que quieren lograr los decisores, por qué quieren lograrlo y cómo lo harán. Esta cadena ilustra los efectos, a corto y a mediano plazo, de los productos de una intervención y los cambios en las condiciones de desarrollo; el impacto, a criterios del PNUD (2009), es evaluado por los



Fuente: Elaboración propia, basado en PNUD (2009).

Figura 2. La cadena de resultados del MGE.

cambios intencionales o reales en el desarrollo humano en términos de bienestar de las personas.

El MGE propuesto se sustenta en las premisas siguientes:

- Es apropiado para su implementación en entidades agropecuarias cubanas.
- La administración debe estar comprometida con los resultados que genere el modelo.
- Debe existir en la entidad una disponibilidad de información de entrada (*input*), así como la posibilidad de captura y/o recopilación de datos internos.
- Existencia de un personal con alguna formación básica sobre dirección estratégica y de un ambiente participativo que fomente la creatividad y el compromiso de los trabajadores en la búsqueda de soluciones endógenas.
- Los procedimientos y herramientas del MGE constituyen un instrumento metodológico; sin embargo, el éxito de su aplicación reside en la concepción que tengan los decisores acerca de las especificidades de su entidad productiva, sus potenciales y su visión estratégica.

Las características fundamentales del MGE propuesto son las siguientes:

- Integra una serie de herramientas clave dentro de la gestión estratégica empresarial, cuyo contenido es

presentado en los procedimientos específicos que lo complementan.

- Evalúa e interpreta, con un enfoque holístico², las etapas y herramientas del modelo, así como logra una interrelación en cada una de sus dimensiones.
- Analiza los procesos en cada subsistema, mediante mapas y diagramas de proceso.
- Identifica y evalúa indicadores, tanto económicos y técnico-productivos como sociales y ambientales, estos últimos con el objetivo de lograr producciones más limpias.
- Integra la base de datos de la entidad a un sistema de información geoespacial.
- Entrena a los decisores en el análisis sistemático de los problemas y en el uso de mecanismos que permitan verificar la coherencia de sus apreciaciones y reflexiones.

Debido a que el modelo CIPP modificado por Souza (2001) es utilizado en el sector agropecuario (por la EMBRAPA³ y por el CIAT⁴) y a que los principales modelos considerados lo emplean, en toda su concepción o algunos de sus elementos, se destacan los aportes del MGE que contribuyen a su novedad, a partir de las cuatro etapas de evaluación que constituyen sus componentes, como se explica a continuación:

² La holística es una concepción basada en la integración, cuyo principio general fue resumido por Aristóteles en su obra metafísica *El todo es más que la suma de las partes*, por lo que está muy asociada al enfoque en sistema; el origen de este se le atribuye a Ludwy von Bertalanffy, a mediados del siglo XX.

³ EMBRAPA: Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria, Brasil.

⁴ CIAT: Centro Internacional de Agricultura Tropical, Colombia.

- Evaluación del contexto: el MGE incluye una caracterización participativa de la entidad productiva –a diferencia de los datos globales del enfoque CIPP– mediante el establecimiento de una línea base (Ministerio de Economía, 2009), tanto socioeconómica como ambiental, y un mapeo de actores sociales (personas e instituciones), con la participación de los decisores y socios/trabajadores de la entidad; asimismo, el MGE evalúa el ecosistema como la base donde se fomenta el desarrollo agrario.
- Evaluación de las entradas: el MGE incluye la identificación y evaluación de los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros), no de forma global sino en cada uno de los subsistemas de la entidad, con el fin de conocer las condiciones existentes para implementar el programa de desarrollo.
- Evaluación de los procesos: el MGE no solo registra los procesos, sino que además los interpreta y analiza en cada subsistema, mediante un sistema de gestión por procesos –una distinción que permite usar este moderno enfoque de gestión– en el que se utilizan herramientas como mapas y diagramas de procesos; asimismo, incluye la interrelación dinámica entre los ecosistemas y los diversos actores.

En esta etapa, el MGE permite gestionar integralmente cada uno de los procesos en los subsistemas evaluados, a diferencia del CIPP, que es un modelo de evaluación; además, el programa de desarrollo que se genera se nutre del enfoque de la metodología ECOFAS (Funes Monzote, 2009), la cual se basa en la evaluación, reflexión, análisis y diseño del ciclo de mejoramiento de los sistemas agrícolas. Es un proceso que garantiza la participación conjunta de investigadores y actores sociales; esta permite reconocer las habilidades y el conocimiento tradicional de los agricultores, su capacidad para el análisis del agroecosistema, la innovación, el diseño, la planificación y la definición de estrategias.

- Evaluación de los productos: el MGE no se limita a valorar los resultados alcanzados según los objetivos establecidos, sino que esa valoración la enriquece con la incorporación de análisis cuantitativos y estratégicos –que incluyen la planeación estratégica de la entidad– y de un sistema de información geoespacial, con su base de datos y mapas asociados; además, se evalúan efectos e impactos.

El MGE se destaca por ser participativo, proactivo e interactivo, así como por integrar una serie de herramientas que permiten analizar e interpretar sus dimensiones con un enfoque holístico; ello posibilita

esclarecer las interrelaciones entre sus componentes –con adecuaciones permanentes–, en los que se vinculan todas las dimensiones, y esto posibilita la readecuación de cada etapa según las condiciones del contexto evaluado.

Ventajas del Modelo de Gestión Estratégica para la toma de decisiones

- Es un modelo participativo construido en conjunto con los decisores de la entidad evaluada como estudio de caso.
- Logra mayor profundidad en el análisis de los procesos dentro del interior de la unidad productiva, o sea, “permite extraer lecciones desde adentro”.
- Permite identificar y evaluar los sistemas productivos, así como visualizar la multifuncionalidad del sistema y optimizar los recursos locales.
- El diagnóstico y la planificación estratégica participativa es un proceso de aprendizaje que contribuye a la gestión del conocimiento, el cual coloca al sujeto como productor del conocimiento en la reflexión de sí mismo y de su realidad, y, sobre esta base, genera cambios en forma dinámica en el individuo y en su carácter social.
- Permite diseñar la cadena de resultados dirigida a los efectos e impactos dentro del sistema evaluado.

La implementación del MGE y sus procedimientos aparece en dos artículos que se publicarán posteriormente y que incluyen la formulación de la planeación estratégica en una UBPC como estudio de caso, mediante planes de acción en cada subsistema; así como actividades de control estratégico de dicha implementación con el apoyo de un sistema de información geoespacial y otras herramientas, con lo cual se aplica integralmente la dirección estratégica (planeación, implementación y control estratégicos), abordada por autores como Uzcategui (2008) y González, Rodrigo y Fonseca (2011).

CONCLUSIONES

- Las deficiencias existentes en la gestión empresarial de las entidades agropecuarias en Cuba, las demandas que actualmente exige el desarrollo local y la necesidad de construir, desde el punto de vista teórico y práctico, un procedimiento de apoyo a las decisiones apropiado para dichas organizaciones productivas –considerando el estado del conocimiento– demandaron la concepción de un MGE para la toma de decisiones en entidades agropecuarias.

- La concepción del MGE –que concluye implementado como un plan estratégico– está fundamentada en el conjunto de procedimientos y herramientas específicos, desarrollados a partir de las funciones de la gestión estratégica; estos constituyen su estructura metodológica y se consideran los principales aportes científico-metodológicos novedosos. Asimismo, este modelo se sustenta en varias premisas y posee características fundamentales que lo distinguen.
- Aunque se basa conceptualmente en diversos modelos precedentes que utilizan el enfoque CIPP, el MGE incorpora varios aspectos que contribuyen a su novedad, aplicabilidad y pertinencia a las condiciones de la agricultura cubana, específicamente en su sector empresarial; se destaca la integración de herramientas, la aplicación de métodos participativos y el enfoque holístico.
- El MGE interpreta los procesos en cada uno de los subsistemas mediante un sistema de gestión por procesos –una distinción que permite utilizar este moderno enfoque de gestión– e incluye la interrelación dinámica entre los ecosistemas estratégicos y los diversos actores, promoviendo la agroecología.
- La utilidad y pertinencia del MGE radica en su capacidad de apoyo a las decisiones asociadas a la formulación e implementación de estrategias y programas de desarrollo en entidades agropecuarias, basadas en tecnologías e innovaciones asociadas al fomento de una agricultura sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boffill, Sinaí. 2010. Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación: caso Yaguajay. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas, Cuba. 163 p.
- Borges-Andrade, J.E. *et al.* 1995. Capacitación en planificación, seguimiento y evaluación para la administración de la investigación agropecuaria. Fascículo 2. ISNAR/CIAT/INIA/PROCADI/EMBRAPA/MAG. Bogotá. 27 p.
- Campos, Maybe. 2003. Diagnóstico y evaluación de indicadores locales para la sostenibilidad en ecosistemas de uso ganadero. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión Ambiental y Protección de los Recursos Naturales. Universidad de Matanzas, Cuba. 100 p.
- Funes Monzote, F.R. 2009. Agricultura con futuro. La alternativa agroecológica para Cuba. EEPF “Indio Hatuey”. Matanzas, Cuba. 176 p.
- Gómez, J. 2001. Modelo gerencial con enfoque estratégico para el desarrollo socioeconómico de las UBPC cañeras de Pinar del Río. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana. 100 p.
- González, Mirna L.; Rodrigo, J.E. & Fonseca, María I. 2011. Gerencia estratégica del turismo. Universidad de Holguín. Cuba. 75 p.
- Imbach, A.; Dudley, E.; Ortiz, Natalia & Sánchez, H. 1997. Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad, MARPS. Unión Internacional para el Cuidado de la Naturaleza (UICN), Costa Rica. 56 p.
- Machado, Hilda *et al.* 2007. Gestión del desarrollo local en los municipios: la iniciativa municipal como experiencia de cambio en la provincia de Matanzas. *Pastos y Forrajes*. 30:45.
- Machado, Hilda *et al.* 2009. Revitalización de las UBPC como organización socialista de producción: estrategia de desarrollo agropecuario en Matanzas, Cuba. *Pastos y Forrajes*. 32:81.
- Mato, María A. *et al.* 1999. La consolidación del Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica Agraria (SINCITA) del Ministerio de la Agricultura de Cuba: experiencias, lecciones e impactos de un proceso de cambio institucional. Ministerio de la Agricultura, La Habana. 55 p.
- Ministerio de Economía. 2009. Línea base e índice de capacidad organizacional para proyectos subvencionados en las convocatorias EuropeAid. Ministerio de Economía de Colombia. [Disponible en:] <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/Convocatoria/LineaBaseGeneralidades.pdf>. [10/01/2011]
- Perdomo, R. 2011. Modelo de cooperación ASDI/PNUD. Buenas prácticas y lecciones aprendidas. PNUD, Tegucigalpa. 45 p.
- PNUD. 2009. Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. PNUD. Nueva York. 218 p.
- Rodríguez, E. 2004. Análisis de la concepción y el modelo de gestión de las UBPC. *Revista Economía y Desarrollo*. 1:154.
- Rodríguez, E. & López, A. 2011. La UBPC: forma de rediseñar la propiedad estatal con gestión cooperativa. En: Cooperativas y socialismo. Una mirada desde Cuba. (Comp. Camila Piñeiro). Editorial Caminos, La Habana. p. 337.
- Rodríguez, Johanna & Miguel, Vanessa. 2005. Uso del modelo CIPP para evaluar la implementación y los resultados de un programa de capacitación en línea. *Revista Comportamiento*. 7 (1):71.

- Souza, J. de. 2001. Gestión estratégica del cambio institucional, el caso de la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria. Anexo del módulo 5 de Capacitación "Gestión estratégica del cambio institucional", del Proyecto ISNAR de PSyE en América Latina y Caribe. ISNAR, Bogotá. 237 p.
- Stufflebeam, D.L. & Shinkfield, A.J. 1987. Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica. Paidós, Barcelona. 134 p.
- Suárez, J. 2003. Modelo general y procedimientos de apoyo a la toma de decisiones para desarrollar la gestión de la tecnología y de la innovación en empresas ganaderas cubanas. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Cuba. 112 p.
- Uzcategui, E. 2008. La gerencia estratégica. [Disponible en:] <http://www.monografias.com> [18/12/2011]

Recibido el 15 de octubre del 2012
Aceptado el 26 de diciembre del 2012

XIII CONGRESO INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN



El Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT) del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente de la República de Cuba tiene el placer de invitarlo a participar en el XIII Congreso Internacional de Información, Info'2014, y el X Taller Internacional sobre Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa, IntEmpres'2014, que sesionarán del 14 al 18 de abril de 2014, en el Palacio de Convenciones de La Habana, Cuba, con el lema general: "información, Integración, transformación".

Mayor información:

MSc. Modesto Zaldívar Collazo
Secretario Ejecutivo de Info'2014 e IntEmpres'2014
Telf.: (537) 207-8884 y 207-8894
info@idict.cu, www.congreso-info.cu, www.idict.cu

MSc. Katia Iris Medina
Organizadora Profesional de Eventos
Palacio de Convenciones de La Habana, Cuba
katia@palco.cu, www.cpalco.cu
Telf. (537) 2026011, ext. 1511