

ARTÍCULO

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DISPONIBILIDAD ALIMENTARIA EN EL MUNICIPIO MAJIBACOA.

MSc. Yordanis Escalona Fernández, Profesor Asistente. Universidad de Las Tunas
E-mail: yordanisef@ult.edu.cu

Dr. C. Tania Pérez Castro, Profesora Auxiliar Facultad de Agronomía UNAH. Postgrado del CEDAR

Dr. C. José Ramón Ayala Yera, Profesor Asistente. Facultad de Agronomía ULT

Lic. Rolando Juan Fonseca Zamora, Profesor Asistente. Universidad de Las Tunas

RESUMEN

La seguridad alimentaria en Cuba ha adquirido la categoría de seguridad nacional, por ello requiere de investigaciones que contribuyan a su alcance y tengan en cuenta las particularidades territoriales. Con el objetivo de proponer e implementar un procedimiento metodológico para el diseño de la estrategia de disponibilidad alimentaria en Majibacoa, se llevó a cabo esta investigación en el período de febrero 2010 a julio de 2011. Se aplicaron métodos empíricos, teóricos y el análisis matricial mediante talleres, basándose en las metodologías para el diseño de estrategias a nivel local de Díaz (2005) y ACTAF (2008). El procedimiento empleado, permitió elaborar y contextualizar la estrategia de disponibilidad alimentaria a nivel local, al ser diseñada de manera participativa por los actores sociales del municipio.

Palabras clave:

Disponibilidad Alimentaria, Procedimiento Metodológico, Estrategia.

ABSTRACT

Food security in Cuba has acquired the category of national security, that is why food availability demands investigations that contribute to this goal and taking into account the territorial peculiarities. This investigation was carried out during the period of february 2010 to july 2011 for proposing and implementing a methodological procedure to design a strategy for food availability at Majibacoa municipality. Empiric and theoretical methods as well as intervening matrix analyses were applied through workshops, based on methodologies for the design of local level strategies of Diaz (2005) and ACTAF (2008). As a conclusion it was stated that it is possible to elaborate the strategy of food availability at local level in this context since the proposal is designed with the participation of the active community members of the municipality.

Key words:

Food Availability, Methodological Procedure, Strategy.

INTRODUCCIÓN

Cuba, no está excluida de los diversos problemas que afectan la seguridad alimentaria a nivel mundial (PMA-IPF, 2001; Salcedo, 2004; Pérez, 2010), sin embargo, a ello se le añaden las consecuencias del bloqueo económico, el que agrava la situación alimentaria, la que adquiere categoría de seguridad nacional (Castro, 2007). Afortunadamente, en el país existe la voluntad política y la equidad social para enfrentarlos y mitigarlos. Un ejemplo de ello son las acciones realizadas para la atención priorizada a los grupos vulnerables (Roque, 2009).

En los Lineamientos de la Política Económica y Social (PCC, 2011), se plantean medidas encaminadas a organizar y hacer más eficiente el sector agroalimentario, con una mayor independencia de la importación de alimentos, incremento de formas no estatales de producción, mayor autonomía, eficiencia y descentralización hacia los gobiernos locales. Todo ello respaldado por adecuaciones legales, incluyendo el acceso territorial a los insumos y equipamientos y la modificación de los sistemas de acopio, entre otras. Se destaca la importancia de la aplicación de la ciencia y la técnica y que ellas se integren con eficiencia a la base productiva.

Los lineamientos, por ser de carácter general, requieren del respaldo de investigaciones en que se precisen las particularidades territoriales, a fin de implementarlos con la objetividad que exigen las transformaciones propuestas para la solución de los problemas locales.

La investigación realizada en el municipio de Majibacoa, en el período de septiembre 2009 a enero 2010, dirigida a identificar y jerarquizar los problemas que limitan la disponibilidad alimentaria, arrojó la existencia de diversos problemas, y como crítico, la insuficiente producción de alimentos en el sector agropecuario (Escalona, 2010).

Esta situación corrobora su vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria declarada por PMA-IPF (2001). Este escenario hizo necesario ejecutar acciones a fin de fortalecer la gestión local de la Delegación Municipal de la Agricultura y transformar esta problemática, mediante la implementación de un procedimiento metodológico para el diseño de una estrategia que contribuyera a la solución de estos problemas, lo que constituye el objetivo de este trabajo.

MATERIALES Y MÉTODOS

El municipio de Majibacoa se localiza en el centro-este de la provincia de Las Tunas, Cuba. Posee una extensión territorial de 622,2 km² y una población de 42 895 habitantes, de ellos 12 214 urbana y 30 681 rural, la densidad poblacional es de 66,0 habitantes por km², la que se encuentra distribuida en 52 asentamientos poblacionales (ONE, 2010). La caracterización so-

cioeconómica y agroproductiva de este territorio se describe en Escalona (2010).

En el desarrollo de la investigación, se utilizó el análisis documental para la recopilación de datos e información; el método de modelación en la elaboración del procedimiento metodológico y las técnicas participativas en el diagnóstico y definición de los elementos del diseño estratégico.

Se identificaron los principales actores locales, en correspondencia con la implicación dentro de la investigación y en la elaboración de la estrategia. Entre ellos la Delegación de la Agricultura Municipal, Empresa Agropecuaria, Comisión Agroalimentaria, Asamblea Municipal del Poder Popular, Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF), Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA), Oficinas Municipales de Estadísticas y de Catastro, Dirección Municipal de Economía y Planificación y la Dirección Municipal de Planificación Física.

El procedimiento metodológico para la elaboración de la estrategia de disponibilidad alimentaria, tuvo en cuenta las metodologías recomendadas por Díaz (2005) y ACTAF (2008) para el diseño de estrategias de desarrollo municipal, adaptadas al contexto y objeto de estudio.

Se analizó la estrategia de la Delegación de la Agricultura Municipal para definir la brecha estratégica en relación con la disponibilidad alimentaria, identificar las principales insuficiencias en su diseño y derivar las acciones correctivas correspondientes.

Para la determinación de las potencialidades y limitaciones se realizaron dos talleres participativos donde se aplicó la Matriz DAFO (Mulholland, 1994). A partir de esta técnica de analítica matricial, se valoró la interrelación entre las fortalezas y debilidades del municipio, en función de la disponibilidad alimentaria, con las oportunidades y amenazas del entorno, resaltando los que más inciden. La interrelación se consideró muy fuerte, mediana, indirecta o sin relación, se alcanzaron valores convencionales de 3, 2, 1 y 0, respectivamente. Esta matriz, se utilizó además en la formulación del problema estratégico, de los objetivos y de las opciones estratégicas, a partir de las ideas que revelan cada interrelación, valoradas en el análisis de sus cuatro cuadrantes.

La estrategia de disponibilidad alimentaria, se diseñó de manera participativa en cada una de sus etapas. Como resultado del diagnóstico fue posible establecer el problema estratégico desde la perspectiva de la disponibilidad alimentaria. Basado en él se definieron los elementos del diseño estratégico.

Se definió la misión de modo que expresara la razón de ser y el objetivo más general del proceso de gestión de la disponibilidad alimentaria en el municipio, indicando según Gárciga (2006), una dirección

general que sirve de guía en la toma de decisiones estratégicas y en la formulación apropiada de objetivos y estrategias específicas.

La visión se formuló como el estado deseado del proceso, indicando hacia donde se dirige la estrategia en su descripción anticipada del futuro y flexible ante los posibles escenarios, los cuales fueron definidos a partir del establecimiento de una secuencia hipotética de acontecimientos contruados, con el objetivo de centrarse en la atenuación de los procesos causales, coincidiendo con lo sugerido por Díaz (2005) y Ricardo (2006).

Como parte de la proyección se determinaron los objetivos estratégicos, en correspondencia con la misión, pero también en función de la situación del entorno y de su evolución futura, de modo que fueran alcanzables. Para su cumplimiento, se elaboraron además las estrategias específicas y los planes de acción, definiendo las responsabilidades, asignación de recursos y plazos de tiempo.

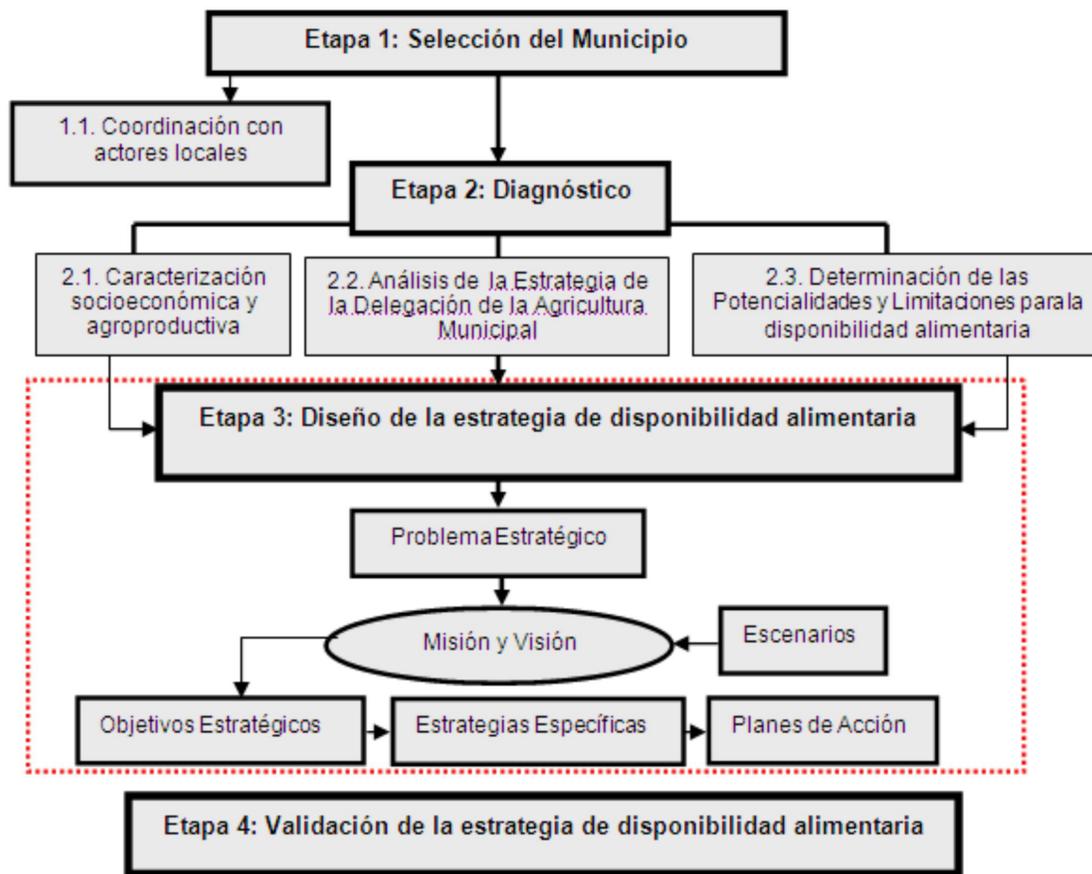
Posteriormente, como concreción del diseño estratégico, según lo recomendado por Bauzá (2006), se propuso un sistema de seguimiento y control para evaluar el proceso y hacer las correcciones pertinentes.

La estrategia se sometió mediante un taller, a la consideración de los especialistas y miembros del Consejo de Dirección de la Delegación Municipal de la Agricultura y los representantes de la Comisión Agroalimentaria. Los criterios y sugerencias formuladas se tuvieron en cuenta para el rediseño de la estrategia definitiva.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El procedimiento metodológico fue estructurada en cuatro etapas fundamentales (Figura1), donde los elementos propios del diseño estratégico fueron enfocados hacia la gestión de la disponibilidad alimentaria, por lo que constituye una herramienta para auxiliar a los actores decisores como resultado de su implementación, se diseñó la estrategia de disponibilidad alimentaria en el municipio Majibacoa.

Figura 1. Procedimiento metodológico en la elaboración de la estrategia de la Delegación de la Agricultura para la disponibilidad alimentaria.



Análisis de la estrategia de la Delegación Municipal de la Agricultura

Se pudo conocer la existencia de una estrategia con un enfoque inadecuado hacia la disponibilidad alimentaria. Esto no implica la ausencia de gestión en aras de satisfacer las necesidades alimentarias de la población, sino que prevalecen las acciones operativas, circunstanciales y dirección verticalizada con orientaciones centralizadas. No obstante, en el año 2011 se aprobó por el Consejo de la Administración Municipal (CAM), la Estrategia para la Gestión del Desarrollo, para el período 2011-2015, donde se define la producción de alimentos como primera línea estratégica priorizada del municipio.

La participación de los actores decisores fue de gran utilidad, los que consideraron que se debían realizar estudios para conocer las potencialidades y limitaciones del municipio y dar respuesta a las necesidades alimentarias de su población a partir de una estrategia de disponibilidad. Así mismo, definir el plan de acción a ejecutar, en estrecha relación con la planificación estratégica municipal. Esto corrobora lo planteado por Cruz (2006) al considerar que es necesario orientarse hacia el desarrollo agrario, en el marco de los análisis participativos con los actores locales, que permita identificar las potencialidades mediante un diagnóstico del territorio y evaluar el efecto de las acciones en la solución de los problemas.

El PMA (2008) considera al gobierno municipal como el actor clave en la estrategia de disponibilidad alimentaria por ser el encargado de planificar y ejecutar los planes y las políticas de desarrollo local, estableciendo la coordinación con otras instituciones del gobierno y con actores locales. La Delegación de la Agricultura, como entidad estatal cubana subordinada al gobierno municipal, es la responsable de la producción de alimentos, lo cual reafirma su papel protagónico en el aseguramiento de la disponibilidad alimentaria.

Como resultado de la investigación, se infirió la posibilidad y necesidad de la concepción de la estrategia de disponibilidad alimentaria, a partir de la identificación de las potencialidades y limitaciones, como paso esencial en el diseño estratégico, a fin de fortalecer la gestión local de la Delegación Municipal de la Agricultura.

Determinación de las potencialidades y limitaciones para la disponibilidad alimentaria

En el diagnóstico externo e interno, se pudieron precisar las siguientes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (Tabla 1).

Tabla 1. *Potencialidades y limitaciones con influencia en la disponibilidad alimentaria*

	Oportunidades	Amenazas	
01	Interés marcado del estado por incrementar la producción de alimentos	Existencia de fuentes de empleo más atractivas en el entorno que las que ofrece la producción agropecuaria	A1
02	Reserva disponible de fuerza de trabajo en las comunidades aledañas a las áreas de producción	Incremento del precio de los alimentos e insumos agrícolas en el mercado internacional	A2
03	Demanda creciente de productos agropecuarios	Ocurrencia periódica de catástrofes naturales (sequías, huracanes, inundaciones)	A3
04	Ampliación del fondo de tierra agropecuaria en explotación a partir de la entrega de tierras en usufructo	Acelerado proceso de degradación de los suelos	A4
05	Posibilidades de financiamiento a través de proyectos nacionales e internacionales	Aparición frecuente de plagas y enfermedades	A5
06	Existen instituciones e investigaciones que pueden contribuir al desarrollo de la producción agropecuaria	Persistencia y agudización de la crisis económica internacional y el bloqueo	A6

	Fortalezas	Debilidades	
F1	Existencia de tradiciones en la producción pecuaria	Bajos niveles productivos en el sector agropecuario	D1
F2	Productores con disposición para enfrentar nuevos retos productivos	Insuficiente disponibilidad de recursos para la producción agropecuaria	D2
F3	Existencia de una estructura organizacional que propicia la organización de la producción agrícola	Problemas de transporte y comercialización de los productos agropecuarios	D3

	Fortalezas	Debilidades	
F4	Disponibilidad de mercados cercanos	Insuficiente cantidad y variedad de productos agropecuarios en el mercado	D4
F5	Existencia de fuentes de abasto de agua para el riego	Deterioro de ecosistemas agroproductivos	D5
F6	Disponibilidad de animales de trabajo	Deterioro de la infraestructura en el sector agropecuario	D6
F7	Existencia en el territorio de casas de cultivo semiprotectidos	Altos precios de los productos agropecuarios	D7
F8	Conocimiento de las debilidades y amenazas que afectan la disponibilidad alimentaria	Carencia de fuerza de trabajo técnica y profesional	D8
		Deficiente sistema de capacitación técnica y extensionismo	D9
		Uso inadecuado del suelo con alto por ciento de áreas ociosas	D10
		Insuficiente área bajo riego	D11
		Existencia de disciplinas tecnológicas en la producción agrícola	D12

Del análisis con la matriz DAFO, recomendado por Stoner, (1998); Díaz, (2005); Gárciga, (2006), se identificó una mayor proporción de debilidades y amenazas, lo que demuestra que este municipio se encuentra en una situación desfavorable, en relación con variables que influyen en la disponibilidad alimentaria. De no ser consideradas éstas en la ejecución de acciones que contribuyan a amortiguar sus efectos o a su solución, conducirían a un estado permanente de vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria.

La valoración del grado de interrelación de cada potencialidad y limitación, mostró que las fortalezas más importantes fueron las existencias de tradiciones en la producción pecuaria (F1) y la de fuentes de abasto de agua para el riego (F5); la disponibilidad

de mercados cercanos (F4) y el conocimiento de las debilidades y amenazas que afectan la disponibilidad alimentaria (F8).

Las debilidades más señaladas por los actores sociales fueron los bajos niveles productivos en el sector agropecuario (D1), la insuficiente disponibilidad de recursos para la producción (D2), el uso inadecuado del suelo con alto por ciento de áreas ociosas (D10) y la insuficiente área bajo riego (D11).

Las amenazas más importantes fueron la ocurrencia periódica de catástrofes naturales (A3), el acelerado proceso de degradación de los suelos (A4) y el incremento del precio de los alimentos e insumos agrícolas en el mercado internacional (A3).

Las oportunidades más significativas fueron la existencia de un interés marcado del estado por incrementar la producción de alimentos (01), la ampliación del fondo de tierra agropecuaria en explotación a partir de la entrega de tierras en usufructo (04) y las posibilidades de financiamiento a través de proyectos nacionales e internacionales (05), todo ello promovido en los lineamientos (PCC, 2011).

Resultados similares se han obtenido por Díaz (2005); Peña (2007), ACTAF (2008) y López (2010), quien destaca que la permanencia de estos problemas tiende a su profundización y por lo tanto requieren de un análisis y propuestas integrales de solución.

En las opiniones de los actores sociales, se evidencia la necesidad de promover la captación de fuerza de trabajo en la comunidad, lo cual estimularía la producción y por consiguiente, aportaría mayores volúmenes de productos agrícolas y pecuarios a las instituciones sociales, organismos del Estado y al mercado agropecuario. Criterios similares han sido planteados por González y Samper (2006) en el desarrollo de estrategias para el desarrollo local en varios municipios de Cuba.

En otro orden, los actores sociales consideran que la introducción de adelantos tecnológicos, mediante la participación en proyectos de colaboración científico-técnicos y la consecución de recursos financieros, junto a la calificación de la fuerza de trabajo, posibilitaría dar respuesta a la oferta diversificada de productos agropecuarios a mediano y largo plazo. También permitiría adentrarse en la solución paulatina de los problemas, provenientes de la política de precios agropecuarios y de los insumos en particular. Esto concuerda con lo planteado por Ricardo (2006), en relación con la importancia de incrementar las acciones en los municipios para una mejor gestión de proyectos que faciliten la captación de financiamiento nacional e internacional, el cual puede ser utilizado para el desarrollo del sector agropecuario.

Las principales opiniones, en relación con el funcionamiento interno, se orientaron a la necesidad perentoria de explotar eficientemente el alto porcentaje del fondo de tierra agrícola que poseen las unidades, mediante el aprovechamiento de la tradición para la producción agropecuaria. Consideraron además, que sería importante diseñar la superación y capacitación de la fuerza técnica disponible y de los nuevos usufructuarios. Esto podría ser una salida para lograr mejor empleo de las tecnologías y la insuficiencia de fuerza de trabajo, lo cual debe constituir un aspecto de primer orden en el municipio para garantizar la continuidad de la actividad productiva.

Consideraciones generales en el diseño de la estrategia

En el diseño de la estrategia de disponibilidad alimentaria, la planificación estratégica constituyó un instrumento útil para la detección de problemas, definición de los objetivos y las acciones a implementar para alcanzarlos, lo cual coincide con los criterios planteados por diferentes autores (Díaz, 2005; Gárciga, 2006; Ricardo, 2006; Botello, 2008).

Se considera, que el éxito de la estrategia de disponibilidad alimentaria, depende en gran medida de la voluntad de los responsables de cada organización implicada y de las acciones y cambios necesarios en materia de gestión, asignación de recursos y comunicación interna.

En la implementación de las estrategias es necesario formular los proyectos, pues concretan las ideas, así como la identificación de los recursos necesarios (Guzón, 2006; Ricardo, 2006). Es necesario destacar que los esfuerzos deben concentrarse en actividades que puedan ser manejadas por el municipio. Se deberá prestar especial atención a su seguimiento, evaluación y al reajuste continuo, así como a las posibles sinergias y la creación de redes.

Junto a las acciones propuestas, Peña (2007) precisa que las autoridades del gobierno y la delegación de la agricultura en la localidad, perciban que el éxito depende también del grado de desarrollo y competitividad de las entidades del territorio relacionadas con la producción agropecuaria. Además, se concibe un trabajo integrado en el que tomarían parte los proveedores de suministros, equipamientos y servicios de apoyo, así como otras entidades con las que mantienen relaciones de trabajo las unidades agropecuarias con influencia sobre la innovación y la gestión tecnológica.

Estrategia de disponibilidad alimentaria en el municipio Majibacoa

Como resultado del proceso de planeación estratégica en los talleres, se definieron el problema y la solución estratégica general,

así como los escenarios, la visión, la misión y los otros elementos considerados en la proyección.

Problema Estratégico

Si se materializan la ocurrencia periódica de catástrofes naturales, con un acelerado proceso de degradación de los suelos y se incrementa el precio de los alimentos e insumos agrícolas en el mercado internacional, teniendo en cuenta los bajos niveles productivos, la insuficiente disponibilidad de recursos para la producción agropecuaria, el uso inadecuado del suelo con alto por ciento de áreas ociosas y las insuficientes áreas bajo riego, no podrán utilizarse adecuadamente las tradiciones en la producción agropecuaria, las fuentes de abasto de agua para el riego y la disponibilidad de mercados cercanos, para aprovechar plenamente el interés marcado del Estado por incrementar la producción de alimentos, la ampliación del fondo de tierra agropecuaria en explotación a partir de la entrega en usufructo y las posibilidades de financiamiento a través de proyectos nacionales e internacionales.

La elaboración de los escenarios que puedan influir sobre la disponibilidad alimentaria en el municipio, a través de la reflexión en los talleres, constituyó un punto de partida muy fructífero, tal como refiere Rodríguez (2004). El consenso llevó a asumir el escenario tendencial como el más probable.

Escenario tendencial: Aún cuando haya flexibilizaciones relativas del bloqueo económico y financiero, la creciente crisis mundial puede implicar la persistente elevación de los precios de los alimentos e insumos agrícolas, agravada la situación por el aumento de los daños causados por los desastres naturales y el deterioro de la calidad y capacidad productiva de los suelos, pueden provocar mayores afectaciones a la producción y disponibilidad de alimentos en este municipio. El cumplimiento de las políticas de descentralización y de autonomía local, emanadas de los Lineamientos de la Política Económica y Social, pudieran mejorar la generación de iniciativas encaminadas a la gestión local y la eficiencia productiva del sector.

El diseño de los escenarios proporcionó información relevante, el que permitió elaborar alternativas para apoyar la toma de decisiones. Se convirtió en un paso de importancia para ofrecer una mayor credibilidad a la formulación de la visión del territorio en relación con el proceso de gestión de la disponibilidad alimentaria.

Visión: "El municipio Majibacoa logra producciones que contribuyen a incrementar la disponibilidad de alimentos necesarios para su población, con una eficiente gestión económica-productiva y ambiental, y utiliza de manera eficiente las tierras cultivables bajo los principios de la sostenibilidad".

Misión: "Mantener un alto nivel de disponibilidad alimentaria en Majibacoa, actuando como instrumento indicativo y marco de referencia en el cual se definen, en colaboración con los actores sociales y decisores, los objetivos y las acciones a desarrollar por las entidades relacionadas con esta dimensión"

Objetivos estratégicos

A partir del criterio en los talleres se arribaron a los siguientes objetivos por alcanzar hasta el año 2015:

1. Incrementar de manera sostenida los niveles de rendimientos y producción.
2. Generalizar soluciones para incrementar la disponibilidad de insumos y recursos agropecuarios.
3. Mejorar y aprovechar la base material y técnica que poseen las unidades agropecuarias del municipio.
4. Desarrollar acciones para disminuir los problemas de transportación y comercialización.
5. Contribuir al desarrollo agrario sostenible del municipio Majibacoa, a través del fortalecimiento de su sistema de extensión agraria.
6. Enfrentar el déficit de recursos humanos con la captación de la fuerza de trabajo en las comunidades rurales.
7. Alcanzar un manejo adecuado de los suelos, de modo que se logre contener los procesos de degradación e iniciar su progresiva recuperación.
8. Propiciar la explotación de las áreas ociosas de las unidades agropecuarias.
9. Establecer un adecuado control para reducir la ocurrencia de indisciplinas tecnológicas, mediante la prevención como método principal.

La aplicación de nueve objetivos estratégicos, se consideró adecuado para el nivel de implicación de la estrategia, los que tienen establecido su marco temporal para un período de cinco años. Para su cumplimiento, se requiere la implementación de las siguientes estrategias específicas:

Estrategias específicas

1. Incremento de los niveles productivos en el sector agropecuario.
2. Disponibilidad de insumos y recursos para la producción agropecuaria.

3. Acondicionamiento y mejoramiento de la infraestructura.
4. Mejoramiento de la transportación y comercialización de los productos agropecuarios.
5. Fortalecimiento del sistema de capacitación técnica y extensión agrícola.
6. Incremento de la fuerza de trabajo.
7. Recuperación y conservación de ecosistemas agroproductivos.
8. Incorporación de las áreas ociosas a la explotación agropecuaria.
9. Erradicar las indisciplinas tecnológicas.

Plan de acción

Para su aplicación se sustenta en el papel rector del Órgano de Gobierno del Poder Popular del municipio, en estrecha coordinación con la Delegación Municipal de la Agricultura y las formas productivas bajo su atención. En su estructura se contemplan las estrategias específicas, los objetivos, las metas, acciones y criterios de medidas. Además, se reconoce su constante retroalimentación y seguimiento. El conjunto de acciones propuestas, podrían permitir al municipio Majibacoa lograr un incremento en la disponibilidad alimentaria, debido a que están dirigidas a erradicar o minimizar las principales causas que influyen en esta dimensión.

CONCLUSIONES

Con el procedimiento propuesto, es posible elaborar y contextualizar la estrategia de disponibilidad alimentaria a nivel local, al ser diseñada de manera participativa por los principales actores sociales del municipio relacionados con esta dimensión.

Constituyó un medio efectivo en la identificación de las principales limitaciones que afectan la disponibilidad alimentaria y la definición de las acciones que contribuirían a su solución. Se recomienda considerar este procedimiento para el diseño de estrategias de disponibilidad alimentaria en otros municipios, con las adecuaciones pertinentes en correspondencia con las características específicas de cada territorio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF). (2008). Programa Desarrollo agrario municipal: "Por una agricultura sostenible sobre bases agroecológicas". La Habana, 25 p.
- Bauzá, E. (2006). Modelo para la Formación y Desarrollo de la Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Superior. Tesis Doctoral. Cuba: Universidad de Oriente.
- Botello, P.M. (2008). Procedimiento para la proyección estratégica de la Unidad de Talleres de ETADESCON. Tesis de Maestría. Las Tunas: Universidad de Las Tunas, 85p.
- Castro, R. (2007). Discurso pronunciado por el Presidente de la República Raúl Castro, en la Ciudad de Camagüey el 26 de julio del 2007. Granma, 28 de julio de 2007, p. 2.
- Cruz, M. (2006). ¿Agricultura sostenible? En: Guzón, A. (ed). Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas. La Habana: Editorial Academia, 236-270.
- Díaz, D. M. (2005). Estrategia de desarrollo rural sostenible con enfoque participativo para las UBPC pecuarias del Municipio Majibacoa. Tesis de Maestría. Cuba: Universidad de Camagüey.
- Escalona, Y. (2010). Estrategia para la disponibilidad alimentaria en el municipio Majibacoa. Tesis de Maestría. Mayabeque: Universidad Agraria de la Habana.
- Gárciga, R. J. (2006). Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana: Editorial Felix Varela, 154p.
- González, A. y Y, Samper. (2006). Iniciativa municipal para el desarrollo local: una propuesta novedosa. En: Guzón, A. (ed). Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas. La Habana: Editorial Academia, 122-141.
- Guzón, A. (2006): Estrategias municipales para el desarrollo. En: Guzón, A. (ed). Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas. Editorial Academia. La Habana, 64-90.
- López, A. (2010). Propuesta de un sistema integrado de gestión para las UBPC. Tesis Doctoral. Universidad de Pinar del Río.
- Mulholland, M. (1994). Modelo de evaluación CIPP. Seguimiento y evaluación de las investigaciones agropecuarias. ISNAR. Oficina Municipal de Estadística (ONE). (2010). Anuario estadístico del municipio de Majibacoa. Las Tunas.
- Partido Comunista de Cuba (PCC) (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, 38p.
- Peña, E. (2007). Estrategia para el autoabastecimiento del municipio Puerto Padre. CEDAT: Universidad de Las Tunas, 35p.
- Pérez, T. (2010). Propuesta metodológica para el análisis de la seguridad alimentaria a nivel local en Cuba. Experiencia en el municipio San José de Las Lajas. Tesis Doctoral. Universidad Agraria de la Habana.
- Programa Mundial de Alimentos (PMA). (2008). Autosuficiencia productiva en municipios vulnerables de Bolivia. Serie: Sistema de Información Gerencial de Seguridad Alimentaria. [en línea]. La Paz-Bolivia. Disponible en: <http://www.fao.org> / [Consulta 5 marzo 2009].
- Programa Mundial de Alimentos-Instituto de Planificación Física (PMA-IPF) (2001). Análisis y cartografía de la vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria en Cuba. La Habana:PMA-IPF, 150p.
- Ricardo, I. (2006). Estrategia de la Cooperación Internacional para el desarrollo en el municipio Majibacoa. Tesis de Maestría. Universidad de Camagüey.
- Roque, N. (2009). [en línea]. Los vínculos entre Cuba y la FAO: un modelo de colaboración. Disponible: <http://www.cubavision.cubaweb.cu> / [Consulta 17 febrero 2009].

<http://www.ucf.edu.cu>

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA
DE DISPONIBILIDAD ALIMENTARIA EN EL MUNICIPIO MAJIBACOA

Salcedo, S. (2004). EL marco teórico de la Seguridad Alimentaria. En: Propuesta de Estrategia Regional de Seguridad Alimentaria para los Países de la Comunidad Andina. FAO, pp1-9.

Stoner, J. (1998). Administración. La Habana: Ed. MES, 781p.