

Planificación Estratégica del INIFAT, una herramienta para la gestión Institucional.

Tania González Batista, Grisel Tejeda González, Lissett Gutiérrez Hernández, Bernardo Dibut Álvarez, Rosa Orellana Gallego, Maribel González-Chávez Díaz y Margarita Alfonso Hernández.

Instituto de Investigaciones Fundamentales en Agricultura Tropical “Alejandro de Humboldt”

RESUMEN

El Plan Estratégico integra todas las esferas del desempeño económico, social y científico de la organización y brinda las herramientas fundamentales para lograr la competitividad y sostenibilidad institucional. Permite movilizar la inteligencia y creatividad de los talentos, integrando los recursos materiales, financieros e informáticos, para la satisfacción de las demandas crecientes de los clientes, usuarios, beneficiarios y socios tanto en el marco nacional como internacional. El presente trabajo parte de un profundo estudio del ambiente externo general y operacional de la organización, expresado en diferentes dimensiones: sociocultural, política, económica, tecnológica, ambiental y legal. Se identificaron los factores críticos relevantes de nuestro entorno. El análisis de los contextos interno y externo conllevó a la actualización de la misión y de los objetivos institucionales derivados directamente de la declaración de misión y del análisis prospectivo del contexto organizacional, haciendo énfasis en el escenario actual. Se formularon las políticas que servirán para estimular y apoyar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

INTRODUCCIÓN

Es evidente que una nueva época está en ascenso. La humanidad experimenta los impactos del ocaso de una época y asiste al surgimiento de otra, cuyas características aún no están claras ni sus implicaciones consolidadas. Cada época redefine lo que es moderno. Sin embargo algunos elementos que van a moldear las realidades de la

época emergente ya están presentes y comienzan a incidir sobre la sociedad (Souza, 1991).

Los cambios globales afectan en mayor o en menor grado a las sociedades y a sus instituciones. A partir de esta premisa se hace evidente que cualquier proceso de cambio institucional requiere de un conjunto organizado de análisis que combine las dimensiones internas y externas más relevantes de una organización.

El Plan Estratégico es un instrumento gerencial indicativo para orientar el rumbo y el esfuerzo integrado de todas las esferas del desempeño económico, social y científico de la organización y brinda las herramientas fundamentales para lograr la competitividad y sostenibilidad institucional. Permite movilizar la inteligencia y creatividad de los talentos, integrando los recursos materiales, financieros e informáticos, para la satisfacción de las demandas crecientes de los clientes, usuarios, beneficiarios y socios tanto en el marco nacional como internacional (Ballester y col., 2003).

El presente trabajo tiene como principales objetivos exponer el estudio del ambiente externo general y operacional del INIFAT, expresado en diferentes dimensiones: socio-cultural, política, económica, tecnológica, ambiental y legal, así como identificar los factores críticos relevantes de nuestro entorno. Además se caracterizaron los escenarios alternativos en los cuales se inserta la Institución y se formuló la misión, los objetivos y las políticas para alcanzar los objetivos propuestos.

DESARROLLO

Ambiente Externo General.

El entorno o ambiente externo de cualquier organización es complejo y multidimensional. Es necesario comprender las fuerzas, relaciones, fenómenos, etc., que están influyendo en la actividad de la organización.

El ambiente externo general del INIFAT se identificó teniendo en cuenta las fuerzas, variables, eventos, fenómenos, etc., que influyen sobre el sector agrícola. Este análisis abarca las dimensiones: socio-cultural, económica, política, tecnológica, ambiental y legal, en las cuales se destacan 16 factores críticos, clasificados en amenazas y oportunidades, entre los fenómenos, fuerzas, aspectos, eventos, hechos entre otras

variables del entorno capaces de influir directamente de forma positiva o negativa en el desempeño general de la organización.

Descripción de los Factores Críticos Relevantes de la organización.

1. Existencia de instituciones nacionales e internacionales homólogas al INIFAT.

La existencia de instituciones nacionales e internacionales homólogas al INIFAT permite mediante la ejecución de programas y proyectos nacionales e internacionales la interrelación de la nueva institución con éstos, promoviendo el desarrollo de la actividad I+D con el rigor científico esperado. Consecuentemente, se fortalece sobremanera la formación de talentos y el acceso a diferentes fuentes externas de financiamiento para fortalecer este sector.

2. Grado de disponibilidad de recursos financieros en Cuba.

La situación actual y perspectiva que tiene la economía cubana es muy compleja y la nación tiene numerosas necesidades de capital, mercado, tecnologías, productos y una gran urgencia por elevar la competitividad, pero partiendo de las características del proyecto social cubano que tiene como objetivos primordiales la eficiencia económica con un justo tratamiento social. Además, otra cuestión que afecta al país es la circulación de tres monedas, acentuándose la escasa disponibilidad de recursos y liquidez para operar en MLC que es la de mayor operacionalidad del país. Esta situación financiera afecta el desempeño de los INIAs porque, se limitan la superación, el intercambio, la compra de tecnologías, equipos, insumos de avanzada y en ocasiones hasta su propia gestión administrativa y de servicios.

3. Nivel de eficiencia del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica (SCIT) en Cuba.

La Agricultura cubana actual se inserta en este sistema con la realización de múltiples investigaciones que cada día tienen mayores impactos en la sociedad.

El SCIT en Cuba se está implementando bajo los siguientes objetivos:

- Garantizar con eficiencia y competitividad la producción de bienes y servicios (PBS)
- Reconocer el papel protagónico de la empresa como demandante de innovación tecnológica.
- Fortalecer de la estructura de interfase (conjunto de actividades que se requieren para la asimilación por el sistema empresarial de nuevas o mejoradas tecnologías).

4. Grado de adopción de prácticas sostenibles en el sector agrario.

La práctica ha demostrado el amplio potencial productivo que encierran nuestros pueblos y ciudades para producir alimentos sanos de uso directo por la población, sobre la base de tecnologías agroecológicas con profundo carácter de sustentabilidad desarrollado fundamentalmente por los INIAs.

A pesar de la fuerte crisis económica mundial, Cuba ha emprendido una transformación agrícola nacional dirigida al amplio uso de prácticas alternativas y la aplicación de sistemas alimentarios sostenibles, en los cuales se destaca el Programa Nacional de Agricultura Urbana que se encarga de la producción de alimentos dentro del perímetro urbano y peri-urbano. Es importante destacar que este programa, el cual está basado en tecnologías sostenibles seguirá su avance en Cuba ante la realidad del incremento de la población urbana, que aunque se ha avanzado notablemente, queda mucho por hacer en esta importante modalidad productiva agropecuaria con el objetivo de garantizar los volúmenes alimentarios deseados (MINAG, 2003).

5. Grado de adopción del enfoque estratégico en el sector agrario.

La adopción del enfoque estratégico en las organizaciones del sector agrario constituye un proceso complejo y multidimensional que abarca los elementos del enfoque futuro, entorno, participación, estrategia y gestión. Este enfoque es vital en el desarrollo de la capacidad para gestionar procesos de innovación, cambio y perfeccionamiento institucional (Souza, 1999).

6. Nivel de satisfacción de la seguridad alimentaria.

La política agrícola cubana identifica el problema de la alimentación como el más importante y urgente a solucionar, garantizando la producción de alimentos con la calidad y hábitos que exige el consumo humano y la práctica de precios de los productos, todos en base a la demanda de éstos por parte de los clientes o consumidores de las cadenas productivas.

El país trabaja en programas de proyección con vistas a aumentar la calidad de la alimentación, realizando un gran esfuerzo por reducir los altos precios que aún existen en los mercados agropecuarios de oferta y demanda, mediante la creación de mercados agropecuarios estatales que venden los productos a precios inferiores, brindando, junto a una oferta más estable una mayor accesibilidad a los mismos (Rodríguez, 2003).

7. Nivel de eficiencia en los servicios de CATEC.

La representación comercial de CATEC, encargada de la comercialización de tecnologías, productos y servicios de la ciencia y la técnica agropecuaria, la tramitación de negocios externos, así como de la custodia del financiamiento en MLC del INIFAT, debe crecer y fortalecer su vínculo con la organización, ya que existe lentitud en la ejecución de negocios, deficiencias en los controles económicos y mecanismos burocráticos que en ocasiones afectan la actividad y aún la imagen de las instituciones que representan. Es imprescindible flexibilizar y agilizar la actividad operativa comercial, elevar la profesionalidad en la gestión, así como la supervisión y el control de estas actividades.

8. Nivel de impacto del desarrollo de las Ciencias Biológicas en la investigación agraria.

La Revolución en las Ciencias Biológicas afecta el desempeño de la organización por las siguientes vías:

- a) Se generan aceleradamente nuevas tecnologías y conocimientos sobre la base de una infraestructura que incluye equipamiento e instalaciones de avanzada, así como una amplia red de información y comunicaciones, que no poseemos en este momento y que por lo tanto disminuye nuestras posibilidades de producir resultados científicos competitivos y con impacto internacional. Además, debido a esto se afecta el nivel de éxito en la adquisición de fondos por proyectos internacionales y la superación.
- b) Disminuyen internacionalmente, los costos de los productos agrícolas y la creación artificial de productos con nuevas propiedades nutritivas, farmacéuticas, estéticas, etc., lo que pone de manifiesto la necesidad crucial de asimilar estas tecnologías, para lograr competitividad en nuestra agricultura.
- c) La inexistencia de investigaciones básicas en los países del trópico unido a una posible rápida asimilación de las tecnologías originadas por la Revolución en las Ciencias Biológicas nos posibilitaría ir a la vanguardia en la introducción de resultados científicos en nuestra área geográfica.

9. Nivel de desarrollo del Sistema Nacional de Propiedad Industrial (PI).

En el país existe la oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI) que es la encargada del registro, protección y remuneración del trabajo creador así como el uso y consulta de la información de patentes.

El uso y explotación de patentes, así como su control puede representar tanto un factor de aceleración como de retención del desarrollo científico. Los grandes cambios que ha experimentado y sigue experimentando este sistema de propiedad intelectual, pueden afectar el desarrollo institucional.

10. Grado de implementación del Sistema de Extensión Agraria.

La agricultura cubana, al igual que la del resto de los países del continente, ha sufrido las consecuencias de la Revolución Verde y tuvo su expresión crítica con el derrumbe del bloque económico en el que estaba insertada Cuba, lo que provocó una depresión en la agricultura al inicio de la década de los 90, a partir de la cual se produjo una aceleración de la aplicación de resultados de investigación ya existentes basados en la sostenibilidad.

Actualmente en Cuba se está implementando el Sistema de Extensión Agraria, pero este es lento y existen escasos conocimientos sobre las bases que fundamentan este sistema, así como de las normativas que rigen su adopción y operatividad.

11. Nivel de reconocimiento del valor de los productos, procesos y servicios intensivos de conocimiento.

La necesidad de garantizar la seguridad alimentaria demanda la generación de nuevos productos, procesos y servicios intensivos de conocimiento, sin embargo, en la actualidad aún no se tiene el nivel de reconocimiento adecuado, por ejemplo, la política de precio no incluye la inversión de la investigación por el desarrollo de un nuevo producto y que este a su vez con su impacto contribuya a reducir los precios en el mercado nacional.

12. Nivel de impacto de los cambios climáticos y del deterioro de los recursos naturales sobre la producción agrícola.

Los cambios climáticos globales afectan considerablemente el desempeño de la organización y la estructura productiva ya que tienen un impacto directo sobre los procesos fenológicos y fisiológicos nutricionales, así como la respuesta a plagas y a otros factores externos, que afectan el rendimiento y la calidad de producción agrícola en general. La relación entre hombre y naturaleza constituye la esencia de los objetivos de la investigación agraria, hay que trabajar para reducir lo más posible la vulnerabilidad, teniendo en cuenta los cambios climáticos.

Una de las tareas principales de la agricultura actual es la búsqueda de variedades resistentes a plagas que respondan satisfactoriamente al aumento de la concentración de CO₂ atmosférico a variaciones de temperatura, al estrés salino e hídrico, entre otras. Asimismo, se debe trabajar en el rescate de métodos agrícolas sostenibles que contribuyan al mejoramiento y conservación del suelo teniendo como base la preservación del medio ambiente.

13. Nivel de acceso a nuevos conocimientos, productos, procesos y servicios de la investigación agraria en el exterior.

La capacidad de emplear tecnologías para elevar los niveles de eficiencia en función de la competitividad internacional constituye un factor esencial del proceso de globalización. La elección y correcta aplicación de tecnologías idóneas para minimizar los costos, elevando al mismo tiempo la calidad de los productos y servicios ejerce una influencia decisiva en la generación y consolidación de ventajas competitivas para los mismos. Por otra parte, la búsqueda de mayores niveles de eficiencia promueve y dinamiza el desarrollo tecnológico produciéndose entre ambos factores, una influencia creciente y recíproca que acelera el proceso de globalización. De ahí la importancia de controlar y facilitar una utilización rápida y eficiente de la capacidad tecnológica y promover la introducción y asimilación de las innovaciones y cambios tecnológicos con la celeridad necesaria.

14. Grado de emergencia del paradigma informacional.

Un aspecto crucial en el panorama tecnológico actual, es el desarrollo de los medios de información y comunicación. La rápida introducción de los adelantos en informática se refleja en que el uso de la radio demoró más de 30 años en alcanzar unos 4 00 millones de usuarios y la INTERNET demoró solo 4 años en alcanzar esta misma cifra. Sin embargo, más del 90 % de las personas que tienen acceso a los medios modernos de información y comunicación viven en países desarrollados. Se logran nuevos avances en el uso de las tecnologías de la información, otro campo que resulta decisivo en el desarrollo de la alta tecnología.

Actualmente las organizaciones científicas cubanas presentan dificultades en cuanto a la adopción de la cultura y el enfoque gerencial del recurso informacional aspecto esencial para la evolución del nuevo paradigma de los profesionales y las unidades de

información, teniendo en cuenta que la gerencia del conocimiento está llamada a ser uno de los ejes críticos para el desarrollo de los profesionales y las unidades de información en todas las organizaciones. Además, las tendencias globalizadoras que imperan a las puertas del nuevo milenio exigen de los profesionales y las unidades de información la necesidad de aplicar nuevos procesos orientados a producir información que refleje la identidad de la organización.

15. Nivel de captación y formación de talentos humanos.

La captación de profesionales con vistas a desarrollar una cantera de investigadores toma cada vez más fuerza en organización y calidad dentro del sistema. Un ejemplo de ello es el seguimiento que se le debe brindar al joven universitario desde las aulas donde se vincula con la investigación-producción, pasando por las diferentes etapas de adiestramiento en las múltiples temáticas de interés en su especialidad hasta que se gradúe.

La formación de talentos es favorecida notablemente por la interrelación entre instituciones y organizaciones internacionales y los INIAs, mediante el desarrollo de programas y proyectos nacionales e internacionales. En este sentido más del 30 % de los investigadores con grado científico o de alta calificación han sido formados en prestigiosas universidades o centros de investigación en el extranjero mediante el otorgamiento de becas, entrenamientos o cursos en estos países, destacándose los programas desarrollados por FAO, PNUD/ONUDI, BIOCILA, CATIE e IPGRI, entre otros.

A pesar de todos estos esfuerzos, en los últimos diez años se ha manifestado una notable migración de investigadores y profesionales hacia la llamada economía emergente, destacándose el turismo y corporaciones, motivados fundamentalmente por la estimulación económica y las condiciones de trabajo, y se está presentando además poca disponibilidad de estudiantes graduados en especialidades de agronomía, lo cual no se corresponde con las demandas del sector agrario.

16. Nivel de eficiencia en los servicios de Seguridad Biológica.

Las organizaciones de ciencia agropecuaria tienen el deber de cumplir las disposiciones sobre el servicio estatal de protección de plantas, que se establecen por el decreto-ley por las que se dicten a su amparo por el Ministerio de la Agricultura.

Algunos de estos mecanismos frenan el desarrollo de la ciencia y la técnica, pues las organizaciones de investigación, en ocasiones, no cuentan con el financiamiento para abonar las tasas establecidas, al exportar e importar productos intensivos de conocimiento. Actualmente el servicio de sanidad vegetal limita también las posibilidades de intercambio de los recursos fitogenéticos requeridos para la actividad de I + D.

Construcción de Escenarios alternativos

Los escenarios se derivan de la interpretación del entorno relevante de la organización, a través del lente o filtro de los modelos mentales de quienes lo interpretan. Se busca, a través del estudio de escenarios, presentar alternativas posibles para el futuro, a través de un análisis cualitativo y contextual de cómo las variables claves del entorno de las organizaciones evolucionan y se interrelacionan en el futuro. Escenarios bien estructurados, relevantes, globales y consistentes permiten reducir la incertidumbre, a la vez que propician respuestas más rápidas a cambios impredecibles.

La construcción de escenarios alternativos tuvo como premisa fundamental la influencia del bloqueo económico a que está sometido nuestro país por el gobierno de los Estados Unidos. Se describe el escenario actual.

El modelo de globalización neoliberal, que hoy se impone al mundo, provoca incertidumbre y crea desigualdades que afectan a los mas pobres. La crisis económica capitalista presiona todas las actividades, en especial a los sectores de salud pública, educación, transporte y medio ambiente. Se agudiza el panorama social en América Latina: el 44 % de la población continúa siendo pobre y el desempleo mantiene índices elevados con más de un 10 %, el hambre afecta a cerca de 8 millones de personas en Centroamérica. Surgen movimientos populares y gobiernos que se levantan contra ese modelo económico (Castro, 2004). Ante la desesperación, Estados Unidos arrecia su ira contra Cuba y amenaza con atacarnos. Se adoptan en combinación con la mafia anticubana nuevas acciones para restringir aun más el cerco. Se desestabilizan las relaciones con empresas e instituciones internacionales de América del Norte y la Comunidad Económica Europea. Todo ello influye negativamente en la proyección científico-comercial del INIFAT, así como en la respuesta a compromisos anteriores en ejecución.

Sin embargo, frente a la obsoleta política de bloqueo de Estados Unidos hacia Cuba, se promueven encuentros entre académicos cubanos y norteamericanos, se establecen intercambios comerciales y firmas de contratos con fuerza en la rama agropecuaria y estudiantes norteamericanos visitan el país. Crece la admiración hacia Cuba en todo el mundo. Se estrechan lazos con organizaciones no gubernamentales internacionales.

Por otro lado, el pueblo cubano se ha preparado durante más de 40 años de bloqueo, y la transformación agrícola nacional que emprendió a partir de los años 90, dirigida a la adaptación de prácticas sostenibles en el sector agrario para lograr un desarrollo más eficiente y autogestionario, basado en la combinación adecuada de la investigación científica y la transferencia e innovación tecnológica, ha contribuido a solventar el efecto de los cambios climáticos y el deterioro de los recursos naturales sobre la agricultura cubana, así como la satisfacción de la seguridad alimentaria, entre otros factores. El desarrollo de la Agricultura Urbana en los últimos años ha favorecido cambios cualitativos y cuantitativos en el nivel de vida de la Sociedad cubana. La transformación de la industria azucarera ha constituido un paso decisivo en el proceso de recuperación económica del país.

El Proyecto Social Cubano se ha visto impulsado por el desarrollo del turismo, la Ley de Inversión Extranjera y la búsqueda constante de fuentes externas de financiamiento todo lo cual favoreció la creación de empresas mixtas con capital extranjero que se revirtieron en nuevas posibilidades de inversión en el sector agrario y la generación de productos más competitivos que responden a la exigencia de los nuevos mercados.

Se continúa perfeccionando la actividad científico-técnica en el país mediante el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica (SCIT) y el desarrollo de los Polos científico-productivos que aceleran la asimilación de los resultados científicos y la innovación tecnológica dando respuestas a las necesidades del entorno con las limitaciones propias de la situación extrema del país.

MISION:

Contribuir al desarrollo sostenible de la Agricultura con énfasis en los sistemas urbanos de producción y a la gestión de los recursos genéticos.

DECLARACIÓN DE MISIÓN:

La misión del Instituto de Investigaciones Fundamentales en Agricultura Tropical “Alejandro de Humboldt” Contribuir al desarrollo sostenible de la Agricultura con énfasis en los sistemas urbanos de producción y a la gestión de los recursos genéticos mediante la generación, adaptación y transferencia de productos, procesos y servicios científico-técnicos, a través de una base analítica prospectiva de las demandas tecnológicas de las cadenas productivas, que permita un “salto cualitativo” en el desempeño de los sectores estatal y privado dentro del movimiento nacional de la Agricultura Urbana, la Dirección Nacional de Cultivos Varios y la Empresa Nacional de Semillas, entre otros, con el objetivo de lograr una mejor incorporación de éstos en el desarrollo agrícola sostenible del país y en el fortalecimiento de la competitividad de la economía cubana.

El INIFAT alcanzará su misión a través de la integración de la Biotecnología agrícola con otras tecnologías aplicables a los diferentes agroecosistemas cubanos.

El éxito de la misión del INIFAT estará basado en:

- a) La valoración, estimulación y el desarrollo estratégico de sus talentos humanos.
- b) La satisfacción de las demandas y expectativas de los clientes, socios, beneficiarios y usuarios de la organización.
- c) La preservación del medio ambiente mediante la conservación y utilización racional y sostenible de los factores que componen la biodiversidad.
- d) Preocupación por la productividad, la rentabilidad y la calidad de la producción de las hortalizas, granos y oleaginosas, así como de sus productos, con vistas a mejorar la competitividad de la Agricultura Cubana.
- e) El fortalecimiento de las alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales.
- f) El desarrollo de mecanismos de financiamiento para la actividad de la organización.

El INIFAT establecerá y mantendrá mecanismos de articulación que permitan la participación directa de los clientes, socios, usuarios y beneficiarios más relevantes en la identificación de las demandas y desafíos, en la definición y evaluación de políticas y prioridades y en la construcción de escenarios alternativos para la investigación.

Esta organización agraria no es la única existente en el país, pero si es la rectora de las investigaciones en Agricultura Urbana y la que acumula la mayor experiencia en la Investigación-Desarrollo en las Ciencias Agrarias en Cuba.

Posee una adecuada infraestructura de laboratorios para la investigación agrícola y talentos humanos capacitados que unido a la adopción del “enfoque estratégico le permitirá generar productos, procesos, servicios y tecnologías.

La organización reconoce que sólo el apoyo social, político y financiero de los clientes y socios de la investigación agrícola puede transformar al INIFAT en el pilar científico-técnico del desarrollo sostenible de la Agricultura Cubana.

A largo plazo, los compromisos más relevantes del INIFAT serán con el Proyecto social cubano, el desarrollo de los talentos humanos de la organización, la garantía de la seguridad y soberanía alimentaria de la población, y la satisfacción de las demandas crecientes de los clientes, socios, beneficiarios y usuarios y los talentos humanos de la organización.

OBJETIVOS

- Generar productos, procesos y servicios competitivos en respuesta a las demandas de las cadenas productivas.
- Asesorar, apoyar y controlar el cumplimiento del volumen alimentario planificado por el Programa Nacional de la Agricultura Urbana.
- Garantizar la captación, formación y retención de nuevos talentos que aseguren la continuidad de la organización.
- Lograr mayor eficiencia en la gestión financiera
- Garantizar la ampliación, conservación, mantenimiento y explotación del germoplasma vegetal y de las colecciones microbianas existentes en la organización.
- Fortalecer la interrelación con organizaciones e instituciones nacionales e internacionales afines a la organización.
- Garantizar la capacitación especializada de usuarios, clientes y talentos de la organización.
- Perfeccionar el acceso, uso y divulgación de la información científico-técnica.

- Crear un sistema de gestión de la calidad que garantice la competitividad en la investigación, producción y los servicios de la organización.
- Promover el desarrollo cualitativo de las investigaciones con el empleo integrado de técnicas tradicionales y de avanzadas.
- Crear el Sistema de planificación, seguimiento y evaluación de la organización.
- Perfeccionar el proceso de innovación institucional de la organización.
- Garantizar la estrategia de bioseguridad adecuada al desempeño de la organización.
- Promover la gestión medio-ambiental dentro del proceso de Innovación Institucional de la organización.

POLITICAS

1. Prioridad para la adopción del enfoque estratégico en las investigaciones.
2. Prioridad para la adquisición y acceso a tecnologías integradas.
3. Prioridad para el fortalecimiento de la infraestructura, acorde con el desarrollo de la ciencia y la técnica.
4. Prioridad para la realización de proyectos competitivos que contribuyan al autofinanciamiento de la organización.
5. Prevalencia de la investigación participativa utilizando métodos de trabajo en equipo y con una adecuada estructura funcional y organizacional.
6. Prevalencia de la imagen corporativa de la organización.
7. Prioridad para la participación en los programas de desarrollo agrario, agroindustriales y medioambientales.
8. Prioridad para la integración con la comunidad científica nacional e internacional.
9. Prioridad para la capacitación de los clientes, usuarios y talentos de la organización.
10. Prioridad para el establecimiento de un sistema de atención y estimulación a los talentos de la organización.
11. Prioridad para la ampliación, conservación, mantenimiento y explotación de los recursos genéticos.
12. Prevalencia de una gestión eficiente en el desempeño financiero de la organización.

13. Prevalencia del empleo de tecnologías sostenibles, aprovechando la etnociencia y los más modernos resultados de la ciencia y la técnica.
14. Prioridad para las investigaciones básicas aplicadas que garanticen la estrategia y continuidad de la misión institucional a mediano y largo plazo.
15. Prioridad para la divulgación y manejo de la información científico-técnica que genere la organización
16. Prioridad para la aplicación de una política de cuadros que garantice la continuidad de la gestión gerencial en la organización.
17. Prioridad para la generación y transferencia de tecnologías.
18. Prioridad para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la organización.
19. Prioridad para la implementación de la estrategia de bioseguridad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Ballester, Adriana, J. A. González, Albina Maestrey y María Adriana Mato, 2003. Fortalecimiento de la gestión en el sector agrario cubano: propuesta metodológica para la planificación estratégica. La Habana. MINAG.
- Castro, F., 2004. discurso pronunciado por el Comandante en Jefe Fidel Castro en ocasión del 45 Aniversario del triunfo de la Revolución. Granma 40:4. La Habana, Cuba, pág 4-5.
- Díaz, N. J., M. A. Fernández, J. López, M. A. Mato, R. Oliva, J. Santamaría, J. De Souza Silva y S. Valle Lima, 1997. Gestión estratégica del cambio institucional. Fascículo 5 de la serie Capacitación en Planificación, Seguimiento y Evaluación para la Administración de la Investigación Agropecuaria. Quito, Ecuador: ISNAR.
- INIFAT, 2003. Plan Estratégico del INIFAT hasta el 2010.
- Mato, A., M., A. Maestrey, M. Muñiz, A. Álvarez y M. A., Fernández, 2000. La consolidación del Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica Agraria (SINCITA) del Ministerio de la Agricultura (MINAG) de Cuba. Experiencias, impactos y lecciones de un proceso de Cambio Institucional, 55 p.
- MINAG, 2000. Plan Estratégico 2005. Resumen Ejecutivo. 40 pp.

- MINAG, 2003. Informe a la Asamblea Nacional del Poder Popular. Grupo Nacional de Agricultura Urbana.
- Ministerio de la Agricultura, 2003. Informe a la Asamblea Nacional del Poder Popular. Grupo nacional de Agricultura Urbana.
- Recopilación de información sobre la situación política y económica. Periódicos Granma. Años 2003-2004.
- Rodríguez, J.L., 2003. Informe sobre los resultados económicos del 2003 y el Plan económico social para el 2004. Granma 39:307, La Habana, Cuba: pág. 4.
- Souza, J. 1999. de la Vulnerabilidad Institucional a la Sostenibilidad Institucional bajo el “Enfoque Estratégico” del Proyecto ISNAR Nuevo Paradigma. San José, Costa Rica, junio.
- Souza, J. y col, 1991. La Cuestión Institucional. ISNAR. Proyecto Nuevo Paradigma.