

Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales.

**CUATRO EXPERIENCIAS
EXITOSAS EN UBPC**

*Lic. Pablo Fernández Domínguez
Dr. Jesús Cruz Reyez
Lic. Carlos Manuel Arteaga Hernández*

*Por un desarrollo ecológico y sostenible en armonía con la
naturaleza y la sociedad.*

La presente edición contó con el apoyo financiero de la
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación-COSUDE.

Se autoriza el uso y la reproducción de esta publicación con fines no
comerciales, siempre y cuando se cite la fuente.

CUATRO EXPERIENCIAS EXITOSAS EN UBPC.
Biblioteca ACTAF
Primera edición, 2007.

© Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales

Coordinación Editorial: Eduardo Martínez Oliva.
Mario González Novo.

INDICE

<i>PRESENTACIÓN</i>	5
<i>INTRODUCCIÓN</i>	7
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	9
<i>1 .LAS UNIDADES BÁSICAS DE PRODUCCIÓN COOPERATIVA . UNA NUEVA MODALIDAD DE COOPERATIVA AGRÍCOLA</i>	14
<i>2. LAS EXPERIENCIAS EXITOSAS</i>	17
<i>3. LAS UBPC Y LAS FINCAS</i>	24
<i>ESTUDIOS DE CASOS</i>	
<i>UBPC “LA MIRIAM”</i>	31
<i>UBPC “EL MANGO”</i>	41
<i>UBPC “ORGANOPÓNICO VIVERO ALAMAR”</i>	54
<i>UBPC “EL ZAPATO”</i>	64
<i>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</i>	74

PRESENTACIÓN

La voluntad y necesidad del país para lograr que las UBPC, se conviertan hoy en unidades productivas triunfadoras, es sin lugar a dudas un eslabón trascendental dentro del proceso de desarrollo actual, a partir de lo cual el nexo de las bases económicas, sociales, políticas, productivas y ambientales, posibiliten alcanzar un desarrollo sostenible sobre bases agroecológicas cuyos resultados logren un impacto directo en el aumento de la calidad de vida de nuestra sociedad.

En esta dirección el trabajo de todos los ministerios del país, como parte del Grupo Nacional rector del Programa Integrado de Desarrollo de las UBPC, ha iniciado un amplio trabajo de búsqueda constante y de soluciones alternativas para hacer de esta forma de organización productiva un modelo a desarrollar y afianzar.

Conjuntamente y como parte del proceso de acompañamiento a este Programa, la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales, cuenta con un plan de acción, en el cual se contempla actividades divulgativas y de capacitación en función de lograr replicar experiencias, resultados y las buenas prácticas al resto de las UBPC.

Considerando la importancia de este movimiento dentro del contexto actual que caracteriza la agricultura cubana, la edición de CUATRO EXPERIENCIAS EXITOSAS EN UBPC, es un material no sólo para leer y evaluar, sino también para socializar y replicar estas excepciones convirtiéndolas en generalidades.



Ing. Eugenio Fuster Chepe
Presidente ACTAF

INTRODUCCIÓN

Las reformas introducidas en la pasada década de los noventa en la agricultura cubana, tuvieron en la conversión de las granjas estatales en cooperativas de nuevo tipo su principal cambio estructural.

En efecto, la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC) en 1993, representó la modificación patrimonial más importante en la economía agropecuaria del país desde las leyes de Reforma Agraria de 1959 y 1963.

El momento en que surgieron estas nuevas formas cooperativas no pudo ser más difícil y complejo, debido al brusco desmantelamiento de los sistemas productivos que hasta entonces habían predominado en la agricultura estatal cubana, dependientes de una logística totalmente importada, lo que implicó una reconversión tecnológica sin precedentes y no prevista, además del profundo cambio estructural planteado, al pasar la producción agropecuaria nacional en un 70 % a ser generada por sujetos no estatales, considerando las formas de producción campesinas, las UBPC y los nuevos usufructuarios, sin que se tuviera una clara percepción del nuevo sistema de relaciones de producción que se generaría en el nuevo escenario.

Desde entonces se han venido desplegando ingentes esfuerzos por parte de los organismos ramales especializados, el MINAG y el MINAZ, así como los restantes organismos globales e instituciones del Estado, en la búsqueda de soluciones a la compleja situación creada, en aras de lograr que estas UBPC respondieran a las expectativas que pautaron su promoción.

Sin embargo, a lo largo de los catorce años de constituidas, la mayor parte de estas nuevas cooperativas no han logrado cumplimentar plenamente su misión como agente económico más importante en la agricultura cubana actual, debido a la persistencia de numerosas trabas y estilos de dirección que de una u otra forma han dificultado, cuando no frenado, el desarrollo de las fuerzas productivas en este segmento empresarial.

No obstante el complejo entramado en que se vienen desenvolviendo las UBPC, algunas de ellas han logrado resultados relevantes de manera sostenida y ascendente, demostrando la viabilidad de este modelo empresarial cooperativo, cuya generalización resulta decisiva en la estrategia agropecuaria nacional.

El presente trabajo tiene como objetivo identificar en cuatro UBPC seleccionadas por sus resultados, entre las que en el país registran un balance positivo en su gestión, aquellas prácticas y experiencias que han hecho posible la consecución del éxito como un primer paso en una investigación mucho más amplia que deberá aportar los elementos y criterios para remodelar el sistema de relaciones de producción en la agricultura cubana con vistas a enfrentar las grandes retos planteados, en relación con la recuperación de la producción agropecuaria y en especial con la producción de alimentos.

RESUMEN EJECUTIVO

Desde los albores del cooperativismo a mediados del siglo XIX hasta el presente, las cooperativas han desempeñado un importante rol en múltiples esferas de la economía y la sociedad en gran cantidad de países de Europa, América y Asia.

Su desempeño se basa en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad y solidaridad y donde, siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros, creen en la honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

En Cuba, no es hasta el triunfo de la Revolución que se posibilita de manera efectiva el desarrollo del cooperativismo en la agricultura cubana. En principio, las dos primeras leyes de Reforma Agraria constituyeron premisas para la aplicación de este modelo en el sector de los pequeños campesinos.

Posteriormente en 1993, partiendo de las positivas experiencias registradas por las Cooperativas de Producción Agropecuarias desde mediados de los años setenta, la Dirección Política de la nación promovió la conversión de la mayor parte de las granjas estatales, hasta entonces predominantes en la agricultura cubana, en cooperativas obreras dando lugar a la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC), como una alternativa de organización empresarial que permitiera enfrentar el mantenimiento y ulterior expansión de la producción agropecuaria en el nuevo escenario de la economía cubana, signado por fuertes restricciones financieras y materiales derivadas de la profunda recesión experimentada por la pérdida de los mercados de los países socialistas de Europa del Este.

De esta forma se dio un trascendental paso en la transformación patrimonial de la agricultura cubana, lo que en la práctica representó un profundo cambio estructural con amplias implicaciones en los ámbitos económico, social y político.

En la actualidad existen en el país unas 2 350 UBPC, 1 562 adscritas al sistema del MINAG y 788 adscritas al MINAZ, ocupando una superficie total ascendente a 2,5 millones de ha y agrupando a unos 213 miles de trabajadores en ambos organismos.

Desde su surgimiento en 1993, las UBPC han debido transitar por un complejo y nada fácil camino, en el cual han estado presentes diversos obstáculos en su desempeño debido a la impronta, aún presente en muchos casos, de concepciones y estilos de dirección arrastrados del modelo de gestión anterior, caracterizado por el predominio de mecanismos administrativos en lugar de los económicos y financieros dentro de un marco regulatorio planificado, pero flexible, en correspondencia con la multiplicidad y heterogeneidad de actores sociales y las existencia de diferentes mercados.

También el desempeño de las UBPC se ha visto severamente condicionado por la falta de recursos, en ocasiones elementales, para respaldar la logística mínima demandada por las diferentes producciones, lo cual ha tenido repercusiones desfavorables en los rendimientos y resultados económicos.

Por espacio de 12 años, hasta el 2005, se pusieron en práctica multiplicidad de iniciativas y medidas de diferente naturaleza con vistas a superar la ineficiencia generalizada que caracterizaba el desempeño de estas nuevas cooperativas, sin que en la práctica se registraran resultados efectivos y sostenibles. Justamente a partir de finales de ese año se decide la creación de un Viceministerio dentro del MINAG para la atención del sector cooperativo y campesino, cuya misión principal ha sido el “rescate” de las UBPC.

En esta nueva etapa de las UBPC y como consecuencia de la labor desplegada por dicha instancia ministerial, se perciben importantes avances en distintas direcciones que han comenzado a transformar progresivamente el panorama de estas cooperativas, tanto en el orden interno, como en sus relaciones con el entorno. Sin embargo, aún queda mucho camino que recorrer para alcanzar los objetivos estratégicos y las expectativas que les fueron adjudicadas a las UBPC, como forma organizacional clave en el enfrentamiento de los retos planteados al sector agropecuario cubano.

Como parte de las acciones emprendidas se ha establecido una relación de cooperación entre el MINAG y la ACTAF con el acompañamiento de organizaciones no gubernamentales y agencias

nacionales e internacionales, principalmente en el ámbito de la capacitación, como apoyo al proceso de reordenamiento interno de las UBPC que se viene ejecutando desde el pasado 2006 bajo la conducción del propio MINAG, en donde participan además todos los organismos e instituciones del Estado.

Es en este contexto que se decidió estudiar, en una primera etapa del proyecto de colaboración entre el MINAG y la ACTAF, cuatro UBPC seleccionadas a partir de sus resultados económicos y sociales, con la finalidad de conocer las particularidades y rasgos distintivos de los respectivos modelos de gestión aplicados por cada una e identificar aquellas prácticas y experiencias más relevantes que pudieran contribuir a la creación de paradigmas institucionales que contribuyan, mediante su generalización, a mejorar la gestión cooperativa en el ámbito de las UBPC.

Las UBPC seleccionadas para esta primera etapa fueron:

- “La Miriam” (actualmente “Los Guerrilleros”) de cultivos varios, sita en el municipio La Palma en Pinar del Río.
- “El Mango” de la rama porcina, en el municipio San Cristóbal en Pinar del Río.
- “Organopónico Vivero de Alamar” perteneciente al Programa de Agricultura Urbana de Ciudad de La Habana.
- “El Zapato” de la rama ganadera vacuna, en el municipio Martí en la provincia de Matanzas.

La investigación desarrollada, la cual comprendió visitas a las cooperativas, intercambios con sus administradores y respectivas Juntas de Administración, dirigentes de empresas y delegaciones del MINAG, visitas a áreas productivas y entrevistas a cooperativistas, además de la revisión de bibliografía nacional e internacional, permitió identificar un conjunto de aspectos relevantes asociados a la gestión de estas entidades, entre los cuales resaltan los siguientes:

- La presencia de administradores con una clara visión conceptual, técnica y humana del papel del hombre como sujeto

principal de la actividad de la cooperativa y beneficiario de los resultados de esta, lo que les ha permitido ganar el reconocimiento y respeto del colectivo de cooperativistas, bajo principios democráticos y participativos.

- Las cuatro UBPC exhiben en su desarrollo una coincidencia con los principios básicos establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) como fundacionales del cooperativismo a escala mundial, que postulan la voluntariedad, el control democrático, la participación económica de los miembros, la autonomía e independencia, la educación de los miembros, la cooperación entre cooperativas y el compromiso con la comunidad.

- Igualmente se percibe una aplicación coherente de los cuatro principios básicos establecidos por el Buró Político para estas nuevas cooperativas, lo cual a través del tiempo y los resultados alcanzados, demuestran su efectividad como patrón de conducción de la gestión.

- No menos importante es la sostenibilidad institucional alcanzada por estas UBPC, sustentada en una acertada identificación y apropiación de la misión de la cooperativa, propiciador de un relevante sentido de pertenencia y de autonomía de gestión; en una elevada competitividad a partir de capacidades gerenciales y técnicas endógenas y el despliegue de iniciativas de diversa índole, enfocadas a hacer de la UBPC un negocio rentable y socialmente sustentable; y por último, un alto grado de credibilidad y reconocimiento en las respectivas comunidades, así como por las autoridades e instituciones superiores e incluso en el plano internacional.

- En todos los casos se percibe el ejercicio de una autonomía de gestión relevante, sustentada en el reconocimiento y prestigio alcanzado en sus relaciones económicas y sus nexos con el entorno.

- Todas han aplicado una estrategia de diversificación productiva y de combinación exitosa de la agricultura y la ganadería, empleando tecnologías basadas en principios orgánicos y sustentables.

- Una evidente manifestación de autonomía de estas UBPC ha sido la capacidad que han tenido de fijarse sus propias metas productivas y determinar su organización interna.
- Su organización interna facilita la comunicación de las unidades de base y la administración de la cooperativa en ambas direcciones a través de estructuras muy simples, una clara delimitación de las responsabilidades y atribuciones y de las tareas que corresponde a cada integrante de la cooperativa.
- La existencia de procedimientos sencillos de control económico a través de los centros de costo, de los aspectos laborales, productivos y tecnológicos.
- La adopción de reglamentos internos consensuados en los colectivos de cooperativistas, con normativas disciplinarias rigurosas, como factor de organización y coherencia interna, facilitando la convivencia y la elevación de la autoestima de los miembros.
- La evaluación sistemática del desempeño de cada eslabón productivo y de cada miembro de la cooperativa, lo que asociado a la vinculación del hombre al área y sus ingresos a los resultados finales, ha constituido un mecanismo común de alta eficiencia que explica en gran medida los favorables resultados económicos registrados por estas cooperativas.

Obviamente estas UBPC no son las únicas con resultados exitosos en el país, como tampoco se trata de generalizar de manera acrítica el modelo aplicado, sino de extraer de la investigación aquellas prácticas y estilos de dirección que con independencia de especificidades locales y ramales, contribuyan al mejor cumplimiento de los principios aprobados para estas nuevas cooperativas y permitan su pleno desenvolvimiento económico, y así poder enfrentar los desafíos planteados al sector agropecuario con una elevada eficiencia y competitividad. Por supuesto sin que ello implique un molde rígido e inflexible para la consecución del éxito, sino una referencia que debe ser estudiada y aplicada según las particularidades de cada cooperativa.

También es posible inferir que la solución de los problemas internos de las UBPC y sus relaciones con la comunidad, está en manos principalmente de los propios cooperativistas, cuando se aplican consecuentemente los principios básicos aprobados por el Buró Político y el desempeño de la cooperativa se enmarca en los fundamentos del cooperativismo suscritos a escala internacional.

En el ámbito institucional ello deberá ser complementado con un marco legal apropiado y la implementación de una política económica en el contexto de un nuevo sistema de relaciones de producción, que propicie el desarrollo pleno de la autonomía de gestión, de manera que las UBPC puedan alcanzar en forma ascendente y sostenida los objetivos económicos y sociales para los que fueron creadas.

1. LAS UNIDADES BÁSICAS DE PRODUCCIÓN COOPERATIVA. UNA NUEVA MODALIDAD DE COOPERATIVA AGRARIA.

En el año 1993 se produce un paso trascendental con la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), mediante la Ley # 142 del Consejo de Estado, que estableció la conversión de la mayor parte de las granjas estatales en cooperativas. Estas entidades agruparon en sus comienzos a los asalariados agrícolas procedentes de las empresas estatales, quienes asumieron la explotación colectiva de la tierra en usufructo y de los demás medios de producción adquiridos en propiedad común.

Dicha decisión fué tomada como consecuencia del agotamiento del modelo agrario prevaleciente basado en tecnologías de altos insumos dependiente de las importaciones, el cual colapsó productiva y económicamente a inicios de los noventa como consecuencia del fuerte ajuste externo que hubo de enfrentar el país.

El proceso de creación de las UBPC comenzó en las empresas cañeras y se caracterizó por la rapidez, dado el propósito de

concluirlo antes del inicio de la zafra azucarera 1993/94. La constitución de las UBPC no cañeras se desarrolló de una forma más gradual, debido a las múltiples actividades atendidas por esta rama, al alto grado de concentración y especialización de la producción en algunos cultivos y a la infraestructura de instalaciones, mecanización y sistemas de riego existentes, entre otros factores.

Desde su surgimiento a finales del año 1993, las UBPC han transitado por un complejo y nada fácil derrotero, signado por diferentes factores asociados al entorno macroeconómico, fuertemente condicionado por severas restricciones financieras derivadas del shock externo sufrido por la economía cubana en esos años y la impronta del sistema de gestión que predominaba en la agricultura cubana desde comienzos de los sesenta, propiciatorio de la persistencia de factores subjetivos que influyeron de manera determinante en el despegue de estas nuevas cooperativas y aún inciden en el desempeño económico productivo de estas.

A pesar de todos los cambios operados en el sector agrícola con la creación de estas nuevas cooperativas, las expectativas adjudicadas a estas, como alternativa de redimensionamiento empresarial en las áreas estatales, no han podido materializarse con la inmediatez que originalmente se concibió, debido a la presencia de múltiples factores operacionales y tendenciales que han limitado su papel en los 14 años transcurridos desde 1993.

En el período que medió entre 1993 y el 2005 múltiples iniciativas y programas de medidas fueron ensayadas, sin que en la práctica se lograran resultados relevantes que posibilitaran revertir las tendencias que se habían venido manifestando. Es justamente a inicios del 2005 que se adopta la decisión por el Gobierno de promover la recuperación de estas entidades, determinándose la creación dentro del sistema del MINAG de un Viceministerio a cargo de la atención del sector cooperativo y campesino, que tendrá como tarea priorizada la atención a las UBPC.

Desde entonces se han obtenido importantes avances en relación con la solución de una parte de los múltiples problemas que venían incidiendo en los resultados de estas cooperativas, lográndose concitar la participación de todos los organismos e

instituciones estatales que de una u otra forma tienen que ver con su gestión. También en ello han participado de manera activa las organizaciones no gubernamentales que durante un largo período han prestado su colaboración para el mejoramiento de las UBPC, entre estas se encuentran: la ANEC, ACPA y la ACTAF.

Sin que pueda afirmarse que todos los problemas y dificultades existentes estén superados de forma definitiva, lo cual precisa todavía de diferentes y variadas acciones en los ámbitos organizacional, económico y cultural, los logros en los dos años de trabajo del Viceministerio creado reportan progresos innegables, entre los cuales se destacan los siguientes:

- La estructuración de comisiones de atención a nivel territorial, lo que ha permitido la identificación de los problemas específicos, además de los comunes, que han afectado el desempeño de las UBPC, contribuyendo a la búsqueda de soluciones;
- La aplicación de determinadas medidas de política dirigidas a la reducción de personal indirecto dentro de las cooperativas en aras de racionalizar los gastos y potenciar la producción; la condonación de la deuda por la dotación inicial, la cual venía gravando sensiblemente los resultados financieros de una gran cantidad de UBPC, principalmente en las ganaderas;
- La implementación de una metodología integral para la preparación del plan integrado de desarrollo y un nuevo modelo de gestión, así como otras acciones que han permitido ir mejorando de manera progresiva los resultados generales y abrir expectativas favorables para continuar avanzando en el reordenamiento interno de estas cooperativas.

Es en el contexto antes descrito que se decidió promover el estudio de algunas experiencias registradas por un grupo de cooperativas seleccionadas a partir de sus resultados, que no obstante las dificultades y obstáculos prevalecientes han logrado índices favorables en el ámbito económico y social, situándolas en la

vanguardia como modelo empresarial, constituyendo a su vez un paradigma de referencia para el mejoramiento de la gestión en el resto de las UBPC. Con ello no se pretende extrapolar de manera mecánica, ni acrítica los modelos estudiados, sino adaptarlos a las condiciones específicas de cada cooperativa y región, extrayendo los aspectos comunes y positivos asociados al desempeño eficiente de estas entidades que pueden ser generalizados.

Actualmente se reporta la existencia de 2 350 UBPC, 1 562 pertenecientes al sistema del Ministerio de Agricultura y 788 pertenecientes al Ministerio de la Industria Azucarera. Estas poseen una superficie total ascendente a 2 551 Mha, de ellas 2 177 Mha clasificadas como de uso agrícola, lo que representa un 33 % de la superficie agrícola nacional. Estas nuevas cooperativas agrupan a unos 213 mil trabajadores en ambos organismos.

2. LAS EXPERIENCIAS EXITOSAS

En este capítulo se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Pueden ser realmente exitosas las UBPC, aun en medio de un entorno adverso?
- ¿Cuáles son las acciones y mecanismos desarrollados por las UBPC estudiadas que le han permitido un desempeño relevante en los últimos años?
- ¿Cómo han podido sortear las dificultades y restricciones impuestas por el entorno?
- ¿En qué medida la gestión de estas UBPC coincide con los principios internacionales que rigen el movimiento cooperativo en el orden conceptual y en la práctica?

Las UBPC analizadas presentan orígenes, características y rasgos que las diferencian en el ámbito productivo, social y estructural, sin embargo, también fue posible identificar determinados aspectos que de manera común inciden en los resultados reportados, sobre todo en el ámbito de la gestión.

En tal sentido resalta en un primer plano la autonomía de gestión alcanzada por la dirección de la cooperativa, lo cual se pudo constatar en las iniciativas desarrolladas y desafíos enfrentados a lo largo de la existencia de la cooperativa.

También y asociado a lo anterior está el liderazgo ejercido por los administradores a través del ejemplo cotidiano, el ejercicio de la democracia participativa y la preocupación por el colectivo de trabajadores, lo cual les ha permitido ganar autoridad y prestigio ante los respectivos colectivos. Todos los administradores de las UBPC estudiadas ocupan dicha responsabilidad desde su creación, salvo en el caso de la UBPC “El Zapato”, donde la compañera al frente de la misma asumió tal responsabilidad hace dos años.

En dicho aspecto se hizo evidente la aplicación de una disciplina tecnológica y económica, aceptada con un elevado grado de consenso por parte de los cooperativistas, como premisa para la obtención de beneficios económicos y sociales en forma creciente. En tal sentido se percibe la existencia de una transparencia contable que ha contribuido además de mantener informado al colectivo de cooperativistas y trabajadores, a motivarlos en la búsqueda de una mayor eficiencia, mediante el ahorro y la aplicación de iniciativas tendentes a la reducción de los costos.

Tal concientización colectiva constituye un logro relevante a la vez de una evidente fortaleza en estas cooperativas, mucho más si se tiene en cuenta las fuertes restricciones materiales que han estado presentes de manera generalizada para todo el sector agropecuario desde inicios del período especial, obligando a una readaptación de las tecnologías, al mismo tiempo de promover una diversificación productiva nunca antes enfrentada en condiciones muy difíciles y complejas.

Otro elemento no menos importante por su incidencia en la profundización del sentido de pertenencia ha sido la sistematización del trabajo de las Juntas de administración y los análisis colectivos en el marco de las asambleas generales, en las cuales se analizan las metas a alcanzar en cada período (por semana, meses o campañas), se discuten las acciones que deberán lle-

varse a cabo para lograrlas por cada colectivo o área de trabajo de la cooperativa, según las respectivas estructuras organizativas; se valoran los resultados productivos y financieros, tomándose las decisiones de manera colegiada en cuanto al monto de los fondos que se destinarán a la estimulación de cada cooperativista y la parte que se destinará al patrimonio común de la UBPC, según el reglamento interno aprobado.

El ejercicio de la dirección colectiva, basado la adecuada combinación de la democracia participativa y el centralismo democrático, deviene en un factor clave en el desempeño de las cooperativas estudiadas, teniendo como centro la atención al hombre, priorizando de manera sostenida el mejoramiento de la calidad de vida de los cooperativistas.

Los resultados reflejados por estas UBPC también pueden ser analizados a tenor con otros criterios socio-económicos y organizativos desde el punto de vista conceptual y de su funcionamiento.

CONVERGENCIA CON LOS POSTULADOS DEL COOPERATIVISMO INTERNACIONAL

En relación con los aspectos conceptuales se puede constatar una notable correspondencia del ejercicio cooperativo de estas UBPC con los principios del cooperativismo internacional suscritos por la ACI.

1^{er} Principio: Membresía abierta y voluntaria.

“Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religioso”.

En los cuatro casos estudiados se evidenció un tratamiento consecuente del principio de voluntariedad respecto a la incorporación a la cooperativa desde su creación, lo que ha permitido,

a través del tiempo y los resultados económicos obtenidos, reafirmar el sentido de pertenencia entre sus miembros y convertirse en un polo de atracción para la fuerza de trabajo en sus respectivos territorios.

2^{do} Principio: Control democrático de los miembros

“Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos”.

Sin dudas, el desempeño de estas UBPC dan fe de la importancia e impactos positivos en el orden socio económico como resultado de la aplicación sistemática de la democracia participativa, en todo lo que concierne a las decisiones y políticas respectivas, donde se pone de manifiesto la estrecha relación entre el éxito económico de este modelo empresarial y la dirección colegiada, signada por la transparencia y principios éticos.

3^{er} Principio: Participación económica de los miembros

“Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía”.

El cumplimiento de este principio igualmente reafirma la viabilidad de la gestión cooperativa, así como el acertado balance

entre los intereses individuales de los cooperativistas y el interés colectivo. Pudiéndose comprobar en estas UBPC el manejo acertado de estos incentivos por parte de las respectivas administraciones con un elevado grado de aceptación de todos los cooperativistas.

4^{to} Principio: **Autonomía e independencia**

“Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa”.

El desenvolvimiento de estas UBPC reafirma la consecuencia de este principio y demuestran como este tipo de organización es capaz de alcanzar elevados resultados cuando de manera efectiva se alcanza una verdadera autonomía, tal como la lograda por las respectivas gerencias.

En este sentido se constata como estas cooperativas han logrado, mediante su trabajo y resultados, escindir-se progresivamente de la dependencia de empresas agropecuarias matrices, cuya incidencia e injerencia en la gestión, ha representado en la mayor parte de los casos, más que un factor de ayuda, un impedimento para el cumplimiento del principio básico aprobado por el Buró Político que postula la autonomía de gestión.

5^{to} Principio: **Educación, entrenamiento e información**

“Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general particularmente a jóvenes y creadores de opinión-de la naturaleza y beneficios del cooperativismo”.

Aunque de manera empírica las UBPC objeto de estudio han propiciado, bajo diferentes modalidades, procesos de aprendi-

zaje a sus respectivos colectivos lo que ha permitido un mejoramiento progresivo de los resultados productivos y económicos.

6º Principio: Cooperación entre cooperativas

“Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales”.

En este aspecto realmente no se ha podido avanzar de manera significativa, siendo aún muy débiles las relaciones de cooperación horizontales. Indudablemente en la perspectiva se impone la experimentación de modalidades organizativas más avanzadas que promuevan el fortalecimiento de este tipo de relaciones como sustento del ulterior progreso y perfeccionamiento de la gestión cooperativa desde la base hasta la nación, donde no tan sólo se involucrarían las UBPC, sino también las cooperativas campesinas.

7º Principio: Compromiso con la comunidad

“La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros”

El vínculo cooperativa-comunidad representa un soporte social de innegable impacto en el desempeño de las UBPC. Ello se hace visible en los casos estudiados, donde cada UBPC, además de una importante fuente de empleo para la localidad, se ha convertido en un motivo de orgullo para las autoridades territoriales, concitando el apoyo de estas en múltiples aspectos.

El logro y fortalecimiento creciente de estos vínculos, según se pudo comprobar, representa un elemento clave en los éxitos registrados, pues de no contar con el reconocimiento y respaldo de los gobiernos municipales y otras instituciones de ese ámbito e incluso provinciales, se hace bastante difícil avanzar.

LA SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

En lo concerniente a los aspectos funcionales, las UBPC seleccionadas corroboran la consecución con un aceptable nivel de

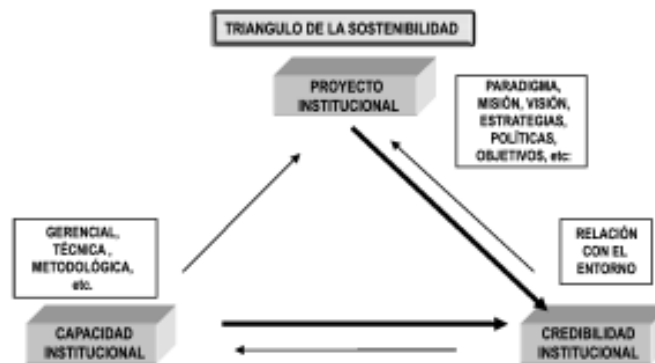
integralidad en su gestión. Efectivamente, si se aplica la concepción metodológica conocida como triángulo de la sostenibilidad a los resultados logrados (ver diagrama), es posible confirmar la interacción entre los tres componentes de este modelo, que postula la convergencia adecuada del proyecto institucional, capacidades institucionales y la credibilidad, como fortalezas básicas de la entidades.

La proyección institucional se define en el orden interno a partir de la presencia de un conjunto de factores relacionados con diversos aspectos, tales como una clara visión estratégica, la definición consensuada de la misión, el diseño y aplicación de políticas correctas y fundamentadas, sistemas de trabajo, la cultura organizacional, la apropiación de valores en el orden moral que contribuyan a reforzar la identidad y competencias de los integrantes de la cooperativa, todos los cuales están presentes en diferentes grados e interactuando de conformidad con las especificidades de cada una de las UBPC estudiadas.

En el caso de **la capacidad institucional** se tiene en cuenta otro grupo de aspectos determinantes de la competitividad de la entidad como las capacidades gerenciales y técnicas, la calificación de los recursos humanos y su sentido de pertenencia; la disponibilidad y uso eficiente de los recursos naturales, materiales y técnicos, así como el dominio de las tecnologías. Igualmente en el desarrollo de la actividad de estas UBPC se pone de manifiesto el despliegue de diversas iniciativas y proyectos de negocios, incluyendo en ocasiones la realización de estudios de factibilidad, que avalan la presencia bajo diferentes manifestaciones de un nivel de competitividad relevante en un entorno con frecuencia desfavorable.

La credibilidad institucional, cuya materialización está estrechamente vinculada a las relaciones con el entorno, se sustenta en el cumplimiento de los objetivos sociales expresados por su contribución al suministro de alimentos para el consumo de la población a través de las diversas formas de comercialización establecidas; el manejo de los fondos propios y de los créditos, el cumplimiento de sus obligaciones con las instituciones fiscales y

bancarias; su contribución al mejoramiento de las comunidades en las cuales están insertas, mediante la creación de empleos atractivos, prestación de servicios y atención de determinados objetivos sociales. También en las UBPC estudiadas se evidenció un relevante grado de credibilidad, reconocido de manera explícita no tan sólo por las autoridades locales y provinciales, sino incluso por la dirección del Ministerio de la Agricultura.



Fuente: Taller sobre sostenibilidad organizado por ACTAF, Villa Clara (2006)

3. LA UBPC Y LAS FINCAS

Entre los principales problemas a los que en el corto plazo se debe encontrar una solución efectiva y sostenible para el enfrentamiento de los retos planteados al sector agropecuario, está la consecución de una estabilidad de la fuerza de trabajo en las labores primarias demandadas por las diferentes actividades productivas y de apoyo.

Esta meta, la de “sembrar al hombre”, como premisa para la reproducción ampliada de la producción agropecuaria en consonancia con las exigencias de la economía nacional, comporta la búsqueda y experimentación de diferentes fórmulas de vinculación del hombre al área, sobre la base de propiciar la permanencia de los trabajadores en el sector, a través del incremento de sus ingresos monetarios y en especies, mejorando su calidad de vida con la construcción de viviendas y facilitando el acceso a otros servicios en el medio rural, a fin de incrementar la productividad y los rendimientos productivos.

Múltiples y variadas fueron las fórmulas experimentadas en décadas, sin que se logrará la estabilización de la fuerza de trabajo y mucho menos la permanencia, sobre todo en el sector de las antiguas empresas estatales. Con la creación de las UBPC se aspiró a superar esta debilidad del modelo de gestión. Es así como entre los cuatro principios básicos se enfatizó la vinculación del hombre al área, el pago por los resultados finales y el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores mediante el autoconsumo y las viviendas.

En la dirección antes mencionada y en la búsqueda de soluciones, se han desarrollado diversos proyectos con el propósito de introducir y generalizar el modelo de fincas en varias ramas del sector agropecuario, incluyendo la actividad forestal. Este modelo de finca tiene como característica distintiva el otorgamiento de determinadas áreas a los trabajadores y personas naturales para su explotación, correspondiendo a la entidad empresarial (estatal o cooperativa) la comercialización de la parte fundamental de la producción del “finquero”, mediante precios acordados previamente en los renglones destinados a la satisfacción del consumo social o del mercado, de destinarse a los mercados de comercialización liberada.

El finquero o responsable de la finca deberá apoyarse básicamente en la fuerza de trabajo familiar para la explotación de la granja, aunque no se excluye la utilización de otras fuerzas no necesariamente con vínculos familiares, sobre todo en los momentos picos de siembra, cosecha, labores culturales emergentes, etc.

Esta modalidad de organización productiva de base ha venido reportando resultados muy alentadores desde el punto de vista productivo y socio económico. En la práctica allí donde se ha aplicado esta solución se ha logrado una estabilización de la fuerza de trabajo, configurando gradualmente un paradigma que guarda cierta semejanza con las fincas campesinas predominantes en las cooperativas de crédito y servicios.

En las UBPC estudiadas y en otras a lo largo del país donde estas fincas han sido experimentadas como fórmula organizacional, se logran efectos muy positivos en materia de retención laboral, así como una real y efectiva vinculación del hombre al área. Obviamente el camino a recorrer en función del perfeccionamiento de este tipo de mecanismo de incentivación es aún largo, pero lo recorrido hasta la fecha abre expectativas muy favorables y los resultados que se han venido logrando así lo avalan.

En contactos directos con los finqueros durante las visitas realizadas, estos manifestaron su satisfacción y complacencia por la opción elegida. Al preguntársele si la finca la consideraban como suyas, respondieron afirmativamente, pero con la clara conciencia de que para permanecer en ella, era obligatorio cumplir con el reglamento interno de la UBPC, las orientaciones emanadas de la Junta de Administración y los acuerdos de la asamblea general.

A modo de ejemplo, en la UBPC “La Miriam” (“Los Guerrilleros”), se visitó un finquero que vive en la propia finca con su familia, pero además colinda dentro de la propia UBPC con otra finca asignada a un cuñado con su esposa y con otra finca que explota un hermano. Es decir el éxito obtenido ha generado en su grupo familiar una suerte de “efecto-demostración” que ha con-citado el interés de parientes en pasar a trabajar a la UBPC. El finquero en cuestión al preguntársele su origen, informa que antes de incorporarse a la UBPC se desempeñaba como pequeño agricultor en la finca tabacalera de su padre.

También en esta propia cooperativa se ha dado el caso de que dos campesinos propietarios, adscritos a una CCS limítrofe

solicitaron incorporarse a la UBPC como finqueros, atraídos por los resultados que en ella se vienen alcanzando, aceptando el reglamento interno de esta, lo cual constituye un hecho singular que pone de manifiesto el prestigio adquirido por esta UBPC en la comunidad.

Sin que se considere el modelo de la finca familiar la única alternativa, las investigaciones efectuadas han demostrado su viabilidad como una de las soluciones al complejo problema de la retención laboral. Claro está que para que ello sea funcional, el finquero y los trabajadores que participan deberán satisfacer sus expectativas económicas y materiales de manera efectiva y existir una clara relación de cooperación con el resto del colectivo de la UBPC, donde se genere un proceso de beneficio mutuo entre el colectivo de la finca y el resto de la UBPC, tal como se evidenció en las UBPC estudiadas (ver Tabla 1).

Tabla 1: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS UBPC EN UNA SELECCIÓN DE INDICADORES

UBPC/ Indicador	La Miriam (Los Guerrilleros)	El Mango	Organopónico Alamar	El Zapato
Especialidad productiva	Cultivos Varios	Porcino y Cultivos Varios	Agricultura Urbana	Ganadería Vacuna
Año de constitución	1993	1998	1997	1993
Superficie total(ha)	807	116	10,7	2053
Cantidad de cooperativistas	143	69	133	90
De ello: mujeres	25	6	36	16
% mujeres	17,5	8,6	27	18
Trabajadores indirectos	14	7	35	9
Trabajadores directos a la producción	129	62	98	81
% trabajadores directos	90	90	74	91
Ha por Cooperativista	5,64	1,68	0,08	23
Cantidad de familias incorporadas a la UBPC	37	4	53	6
% estabilidad laboral en los últimos 5 años	96	100	100	100
Tiempo del administrador en el cargo	14 años	9 años	10 años	2 años

Tabla 1: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS UBPC EN UNA SELECCIÓN DE INDICADORES

UBPC/ Indicador	La Miriam (Los Guerrilleros)	El Mango	Organopónico Almar	El Zapato
Especialidad productiva	Cultivos Varios	Porcino y Cultivos Varios	Agricultura Urbana	Ganadería Vacuna
Actividad económica fundamental	Cultivos varios (plátano)	Ganadería Porcina	Cultivos varios	Producción Lechera
Cantidad de renglones productivos	20, de ellos 6 pecuarios y 14 agrícolas	15	30	15
Ingresos totales por año (promedio 3 años)-MP-	781,4 ¹	707,6	3811,0	501,2 ²
Gastos totales por año (promedio 3 años)-MP-	717,0 ¹	444,1	2475,0	970,0 ²
Ganancia promedio-MP-	64,4	263,5	1336,0	(468,8)
Costo x peso -pesos-	0,92 ¹	0,53	0,65	1,49
Ingreso promedio /ha /año -pesos-	968 ¹	6 100	356 000	244
Ganancia promedio/ha/año-pesos-	80 ¹	2 271	124 800	(228)
Anticipo medio mensual - pesos-	225	340	375	345

**Tabla 1: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS UBPC EN UNA
SELECCIÓN DE INDICADORES**

UBPC/ Indicador	La Miriam (Los Guerrilleros)	El Mango	Organopónico Akamar	El Zapato
Especialidad productiva	Cultivos Varios	Porcino y Cultivos Varios	Agricultura Urbana	Ganadería Vacuna
Ingreso medio mensual -pesos-	500	665	790	345
Autoconsumo	7	10	No se aplica	6
Cantidad de renglones	Comedor obrero y escolar, reparación de viviendas	Gastronomía, barbería, consulta médica	Comedor obrero	Comedor obrero
Otros servicios prestados por la cooperativa				
Cantidad de viviendas dentro de la cooperativa	27	4	No se aplica	6
Cantidad de fincas familiares	37	5	7 centros de costos	14 centros de costos

¹ Referido al 2006

² Referido al 2006

UBPC “LA MIRIAM” (ACTUALMENTE “LOS GUERRILLEROS”)

Administrador: Carmelo Pérez Martínez
Técnico Medio en Agronomía

Antecedentes

Esta Unidad Básica de Producción se constituyó en septiembre 28 de 1993 de una granja agropecuaria especializada en la producción de plátanos, su superficie cubre 60,2 caballerías, es decir 807 hectáreas de tierra. Se localiza en el municipio La Palma, provincia de Pinar del Río. La actividad productiva principal del territorio es la agropecuaria. Dos aserríos en el territorio marcan la única actividad industrial.

A disposición de la antigua granja estaban muchos recursos materiales y humanos no empleados eficientemente: los alumnos de tres escuelas en el campo, el personal ocasionalmente inactivo de 4 escogidas de tabaco, un batallón de trabajadores de la CTC y 17 tractores, pero la cosecha anual de plátanos apenas rebasaba los 20 000 quintales en una producción sumamente especializada, además de no brindar autoabastecimiento para los comedores y familias de los trabajadores.

El sistema de normación del trabajo y de salarios fijos hacían descender la productividad del trabajo por hombre y como compensación se incrementaba la masa laboral ocupada. Reflejo parcial de aquella situación era la multitud de jefes para funciones sumamente estrechas, tal que en el consejo de dirección de la granja se reunían 46 personas.

La UBPC dispone hoy de una masa laboral de 143 trabajadores, con mucha experiencia en actividades agrícolas, 70% de los cuales lleva mas de diez años en la organización; por cada 11 trabajadores uno es de nivel medio o superior, lo que le ha permitido a esta cooperativa un sólido desarrollo productivo y la formación de personas con habilidades de dirección. En términos de género, las mujeres son el 18% de la masa laboral, una cifra alta en comparación con otras cooperativas de la zona. No obstante que en la zona existen empresas con sistemas de estimulación en divisas y con necesidad de mano de obra, la fluctuación laboral en “La Miriam”

no es significativa, el pasado año fue sólo del 4%, no menos destacable es el hecho de que 90% de sus trabajadores está vinculado directamente al campo y *el ingreso monetario final de cada uno está asociado a un resultado productivo o económico.*

Funcionamiento organizativo

Asamblea General de Cooperativistas

La lectura de las actas de las Asambleas Generales (y las conversaciones con los cooperativistas) destacan la trascendencia e importancia de este evento en la vida de la organización

En términos formales se celebran al menos una vez cada mes (el día 5), siendo convocadas con suficiente anticipación a través de la estructura interna de funcionamiento de la UBPC. En dichas reuniones se analizan colectivamente los problemas más importantes y de carácter estratégico para la organización y la vida de cada uno de los trabajadores, discutiéndose y aprobándose las acciones a desarrollar bajo el ejercicio pleno de la democracia participativa.

La transformación de la granja en UBPC de estructura productiva diversificada tuvo pleno respaldo de todos los trabajadores en la primera asamblea general constitutiva de esta organización, celebrada el 28 de septiembre del 1993, donde este tema estratégico fue claramente analizado por todos los trabajadores.

Desde entonces esta cooperativa ha ido incorporando nuevos surtidos a su producción: hortalizas, tubérculos, granos, ganadería (vacuna, porcina, ovino-caprina, avícola) y los 28 subprogramas de la agricultura urbana.

La determinación por esta asamblea de su estrategia productiva y de su organización interna, con una activa participación de los cooperativistas, es **el principal elemento de su autonomía**

Sin embargo, en un heredado ambiente empresarial de improductividad, baja eficiencia y relajamiento laboral no podía haber sido admisible para algunos trabajadores el paso a un régimen de trabajo donde la contribución productiva, disciplina

tecnológica y de tareas diarias de cada uno determinaran su ingreso monetario final.

Una prolongada labor político-educativa y de persuasión realizada por la Junta administrativa y las organizaciones políticas de las UBPC, con el apoyo del sindicato, facilitó el acatamiento de un reglamento interno de fuerte énfasis en la disciplina laboral. Evidencia de esa dura labor es que solo 70% de los trabajadores aprobó el proyecto de vincular al hombre al área y asociar sus ingresos con el resultado final de la producción y que 56 personas abandonaron la UBPC antes de su primer año. A la vez fue necesario encarar con rigor indisciplinas laborales y sociales que laceraban toda la vida de la UBPC.

Las adversidades climáticas sufridas por el país a consecuencia de ciclones y sequía han determinado que las asambleas de trabajadores hayan estado prestando atención prioritariamente a las tareas productivas, al autoabastecimiento de alimentos y la ayuda a los viviendas de trabajadores afectados por estos eventos.

Las actas de las asambleas generales de trabajadores y las conversaciones con los directivos de esta organización denotan que en estas reuniones, ellos han estado solos en las discusiones y búsqueda de soluciones a sus propios problemas, lo cual ha constituido a la vez de un aprendizaje, un mecanismo que contribuyó a superar la falta de apoyo por parte de las instituciones externas del propio MINAG (empresa, delegación) y de otras instancias del territorio.

La Junta Administrativa

Conforme al reglamento de las UBPC están bien definidos los cargos en esta Junta Administrativa y cada uno de ellos está adscrito a una persona aprobada por la Asamblea General para la responsabilidad definida.

Esta Junta creó un aparato administrativo reducido, con pocos jefes y de ejecución del multioficio por cada persona, por ejemplo: la jefa del área comedor es a su vez quien controla el empleo de los recursos energéticos, así como la protección física;

el Jefe de Producción (ingeniero agrónomo) es responsable de la sanidad vegetal, de la utilización de la maquinaria y la tracción animal y jefe de la comisión de penalización que tiene a su cargo el control de la calidad. Cuando funcionaba como Granja Estatal, el Consejo de Dirección reunía a más de 40 personas.

ADMINISTRADOR JEFE DE PRODUCCIÓN (sustituto del administrador) JEFE ECONÓMICO CONTADOR JEFE DE ABASTECIMIENTOS

El hecho de que los trabajadores con cargos directivos de la UBPC, de cualquier nivel, procedan de la zona y comunidades adyacentes crea entre todos un ambiente de favorable identificación territorial. Es mas, de “La Miriam” han surgido tres destacados trabajadores para cargos en las instituciones municipales.

Esta Junta se reúne con periodicidad para el examen de diversos temas: la marcha cotidiana de los asuntos internos de la UBPC y de sus relaciones contractuales y vínculos con instituciones externas, monitoreo quincenal de ingresos y gastos en su cuenta corriente en el banco, la marcha de la producción

Las fincas como unidades de base en la UBPC

La UBPC está organizada en 37 fincas de tamaño desigual, las cuales se agrupan en tres áreas y que ocupan más de 604 hectáreas cultivadas. La finca es la célula primaria de la organización productiva de la UBPC, en la que trabajan como promedio cuatro trabajadores, y uno de ellos, el trabajador mas serio, experto y destacado, fue aprobado por la Asamblea General como “jefe” de finca. Suele ocurrir, en esta UBPC, que estos cuartetos de productores estén vinculados por relaciones de parentesco y que por la tanto sea una “finca familiar”.

Cada finca es un centro de costo independiente, en donde son registradas y controladas las operaciones de ingresos y gastos, por los cuales se efectúan los pagos y los aportes al fondo común de la cooperativa.

El área no es propiamente una suborganización administrativa sino una cohesión técnico y productiva de fincas, que desarrollan producciones similares. Y como consecuencia el jefe de área es una figura imprescindible ante el tamaño de la UBPC, cumple funciones de organización, supervisión técnica, asesoramiento, organización, coordinación y monitoreo de la ejecución de las tareas agrícolas y del programa de ingresos y gastos por finca.

El programa productivo y de ingresos económicos aprobado en la Asamblea General de Trabajadores para cada año es desagregado en programas de cultivos, cosechas, presupuestos de gastos e ingresos para las áreas y para las fincas.

La Junta efectúa un control múltiple y permanente de toda la actividad de la UBPC: un encuentro operativo diario que incluye a los jefes de área permite evaluar lo realizado en la jornada concluida y establecer qué podría hacerse en la siguiente bajo favorables o negativas condiciones climáticas, semanal para la proyección de tareas sustantivas de la semana.

La Junta realiza con todos los jefes de finca una importante evaluación técnico-productiva y del comportamiento de los ingresos previstos una vez al mes. Este encuentro está antecedido por una evaluación de la comisión de penalización del estado cualitativo de las plantaciones (densidad de población, situación fitosanitaria, potencialidad productiva).

Transformación tecnológica

Uno de los cambios más importantes y visibles en esta organización se refiere a los medios e insumos que emplea para producir. La granja estatal de la cual surgió esta organización disponía de 27 tractores de diferentes potencia, de fertilizantes y de 60 000 a 80 000 litros a de petróleo al mes.

En lugar de todo lo anterior esta UBPC se apoya en la tracción animal, 50 yuntas de bueyes y solo cinco tractores, lo cual ante

la indeterminación de qué empresa habría de brindar a la UBPC algún mínimo insumo, como energéticos, la colocó en la casi semiparalización de todas las labores agrícolas, ha tenido un impacto beneficioso en el despliegue de distintas iniciativas por parte de la Junta y los propios cooperativistas, como han sido entre otras, la utilización masiva de la tracción animal y la diversificación de la producción.

Actualmente la Empresa de Tabaco-Cultivos Varios le brinda algunos suministros, entre ellos 8 000 o menos litros de petróleo al mes, como resultado de la importancia de esta UBPC para la alimentación en el municipio y la intensa y activa gestión de compras de esta última. Esta gestión de compras de esta cooperativa se ha reforzado en Pinar del Río, porque esta UBPC puede pagar directamente con sus cheques cualquier transacción económica.

Un significativo esfuerzo propio realiza esta UBPC en la producción de biofertilizantes, se estima una producción de varios centenares de toneladas anuales, tal que cada planta de plátano recibe 9 kilogramos de materia orgánica.

Ello ha permitido planificar para este año la producción de 32 000 quintales de plátanos y 24 000 quintales de otros productos agrícolas, sin contar las ventas actuales de 2,4 TM. de leche al mes. Esta diversidad y cuantías productivas son un hito en esta unidad productiva.

Evaluación del desempeño

En la evaluación del desempeño en esta organización de aquellos que participan directamente en la producción se toma en alta consideración el estado de los cultivos en cada momento y los resultados productivos.

Si bien los continuos contactos de la Junta Administrativa con los jefes de áreas permite observar el comportamiento de las fincas y la evaluación mensual de una comisión de penalización brinda una calificación del la labor de los trabajadores en cada finca.

La evaluación del desempeño toma en consideración, también, la participación del individuo en actividades de carácter colectivo propias de la UBPC u otras de carácter nacional.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO UBPC "LA MIRIAM"	
•	Estado del cultivo
•	Producción
•	Asistencia al trabajo
•	Asistencia a asambleas
•	Participación en actividades sociales de la UBPC
•	Conmemoraciones

Los anticipos

En esta UBPC predomina el elemento cualitativo en la determinación de los anticipos de cada individuo. El anticipo mínimo per cápita para cada mes es de \$ 225.00, pero si la evaluación mensual que recibe cada trabajador determina que éste ha tenido un desempeño sobresaliente por el estado de su plantación (se mide en puntos, en una escala de 1 a 100) puede recibir el equivalente a dos o tres anticipos. Tal vez esté asociado a lo anterior que muchos miembros de la cooperativa laboren junto a su familia en la finca cada domingo. Esa escala de puntos determina, a su vez, su participación final en las utilidades.

El pago por el trabajo para aquellos que ocupan alguna responsabilidad en la cooperativa se fija como una parte de las ventas mensuales que realiza la organización. Ello parece obedecer al elevado papel que desempeñan la Junta y otros miembros del aparato administrativo en la venta y cobro de las mercancías producidas, en el control de los gastos y de los ingresos.

En el 2006 los ingresos totales de la cooperativa ascendieron a 781,4 miles de pesos y el costo resultó de 717,0 (costo x peso 0,92), generando una utilidad bruta total de 64,4 miles de pesos, lo que permitió repartir como fondo de estimulación 28,2 miles de pesos. En términos globales el ingreso promedio mensual de los cooperativistas ha crecido de 150 pesos al crearse la UBPC a 500 pesos en estos momentos, incluidas las utilidades, lo que compara favorablemente con el promedio nacional para las UBPC de Cultivos Varios, que en el 2006 alcanzó sólo 260 pesos mensuales.

Cargo	Ingresos por mil pesos de ventas
Administrador	9.00
Jefe Producción	8,50
Económico	8.00
Jefe Area	7,50
Contador	7.00
Jefe ATM	6.00
Maquinaria	6.00

Ingreso de oportunidad.

Una de las esferas de trabajo a la cual la Asamblea General de la UBPC ha prestado especial atención concierne a la producción para el autoabastecimiento en alimentos. La venta de alimentos crudos a los trabajadores todavía no ha consolidado un estable nivel, aunque los programas productivos emprendidos en ganadería vacuna (producción de leche), porcina y ovina avizoran un mejoramiento notable en este aspecto.

El pasado año 2006 fueron vendidos 10 quintales de arroz a 75 centavos la libra a los trabajadores. Las ventas per cápita de otros productos en el primer semestre de 2007 se han comportado así:

10 huevos a 50 centavos cada uno 40 libras de boniato 40 libras de yuca Plátanos todas las semanas Hortalizas Aves (patos y gallinas).

Comparativamente, la antigua granja no ofrecía nada para el autoconsumo y otras empresas agropecuarias de la zona (incluida la tabacalera) no disponen en la actualidad del surtido productivo de que dispone esta UBPC

Cooperativa y Comunidad

La inmensa mayoría de los trabajadores vive en comunidades distantes. Ello hace del transporte una condición determinante para concurrir al trabajo y es un obligado servicio que debe ofrecer la UBPC.

En la vecindad existe un pequeño asentamiento, cuya escuela primaria “Pedro Borrás Astorga” ha sido reparada y apoyada por la UBPC en la solución de algunos problemas; veinticinco niños de este centro educacional reciben merienda y almuerzo en la cooperativa.

La estrecha relación entre la dirección de la Junta y la masa de trabajadores ha facilitado reiteradamente acudir en ayuda de trabajadores con problemas personales, como enfermedad de un familiar, mantenimiento a la vivienda, etc.

De lo anterior atestiguan las entregas frecuentes a los trabajadores de ropa y calzado de trabajo. Cada trabajador recibe un par de botas por 20 pesos y una muda de ropa (camisa y pantalón) por 30 pesos en dos ocasiones en el año.

El mayor esfuerzo que ha realizado la organización en apoyo de sus cooperativistas, aunque modesto, ha sido en la construcción de 22 viviendas rústicas con piso de cemento y electrificadas, para sus trabajadores y familias, en las fincas en que éstos laboran. Ello tiene una doble connotación: una mejoría de nivel de vida y una señal del progreso de “La Miriam”. Prueba de la credibilidad de esta cooperativa es que algunos que la abandonaron en su primer año hoy desean volver a ella. Y someterse a lo que antes rechazaron: trabajar duro.

Consideraciones finales

Esta UBPC, reconocida como una de las primeras que se constituyó en el país, ha demostrado con sus resultados en los catorce años de creada, representar una verdadera alternativa empresarial para el desarrollo de la agricultura cubana. En efecto, de una forma organizativa de empresa estatal, altamente ineficiente a pesar del volumen de recursos materiales y humanos de que dispuso, incapaz de sostenerse financieramente, con una baja productividad y escasa o casi ninguna atención al hombre,

devino, al transitar hacia la forma cooperativa, en una entidad que ha logrado resultados económicos y productivos relevantes, no obstante las severas limitaciones materiales y obstáculos enfrentados desde sus comienzos.

Varios aspectos pueden explicar tal desenvolvimiento. En primer lugar está el aspecto subjetivo, asociado a la dirección de la UBPC, la cual ha contado desde su fundación con un administrador experimentado y capaz, que con gran tesón ha sabido conducir la cooperativa por senderos de eficiencia.

Junto a él, ha forjado y promovido a cargos de responsabilidad a un grupo de personas, en las cuales se apoya el trabajo de dirección de la cooperativa, con resultados ascendentes en lo económico y en lo social, apropiándose de un verdadero y objetivamente sentido de pertenencia, el cual también está presente en los restantes integrantes de la cooperativa, aspecto que pudo constatarse directamente en el terreno.

En esta UBPC se puede percibir con transparencia y nitidez la viabilidad y acierto de esta forma organizacional de la base productiva, como un modelo de gestión alternativo para enfrentar los retos actuales del sector agropecuario

Justamente en esta UBPC es posible identificar la presencia de múltiples acciones e iniciativas que corroboran y ponen de manifiesto las fortalezas asociadas a este tipo de cooperativa estructuradas en el llamado triángulo de la sostenibilidad, en el cual se conjugan una acertada **proyección institucional** (clara identificación de la misión, determinación de estrategias y políticas consensuadas, sentido de pertenencia, etc), **la capacidad institucional** (determinada por las capacidades gerenciales y técnicas, la organización y funcionamiento de la entidad, expresada en su competitividad), y por último **la credibilidad institucional** (percibida por las relaciones con el entorno, su reconocimiento por parte de las autoridades e instituciones locales y nacionales, etc).

Claro está que la consecución de tal estadio sólo ha sido posible mediante el ejercicio de una auténtica autonomía de gestión, lograda gracias al respeto y reconocimiento alcanzado por la ad-

ministración de la cooperativa y la aplicación consecuente una democracia participativa real, así como de los cuatro principios básicos establecidos para el funcionamiento de estas cooperativas, así como el desarrollo y fortalecimiento de relaciones de cooperación tanto al interior de la UBPC, como con el entorno.

UBPC “EL MANGO”

Administrador: Nardo Bobadilla Labrador
Médico Veterinario

Antecedentes

La UBPC “EL MANGO” está ubicada en el municipio San Cristóbal, importante centro agrícola e industrial de la provincia Pinar del Río y el tercero por su población (70 100 habitantes).

Esta UBPC se creó en marzo de 1998, (cuatro años después de quedar formada la inmensa mayoría de las UBPC en todo el país) y aglutinó a 16 trabajadores de diferentes organizaciones productivas paralizadas de la rama porcina que habían quedado inactivos. Lo que distingue la constitución de esta organización con respecto a otras similares consiste en que estos trabajadores decidieron por ellos mismos constituirse en UBPC, lo cual corrobora la presencia de las dos premisas fundamentales del cooperativismo:

- a) la existencia de un grupo de individuos que de común acuerdo y manera voluntaria optan por la creación de una cooperativa para enfrentar la crisis y mantener su ingreso;**
- b) las cooperativas surgen como resultado de la crisis, en este el colapso sufrido por la ganadería porcina debido a la falta de piensos y otros recursos.**

Desde entonces su membresía ha tenido un rapidísimo aumento en cuatro años, tal como se muestra en la Tabla 2.

En una década el número de miembros ha crecido 4,4 veces, aunque sólo 8 trabajadores tienen diez años en la organización y apenas la mitad llega a un lustro. En términos de género el personal femenino está compuesto por 6 personas, menos del 10% del total. Lo anterior puede deberse a lo duro de la cría de cerdos,

**Tabla 2. TOTAL DE
TRABAJADORES / AÑOS**

AÑO	CANTIDAD DE TRABAJADORES
2002	25
2004	38
2005	40
2006	55
2007	69

principal rubro económico de la cooperativa, y a la carencia de suficientes medios de protección personal para esta labor.

El momento histórico en que se creó la UBPC condicionó que aquellos pioneros fundadores debieran encarar multitud de tareas laborales, sociales y de todo tipo para hacer avanzar la organización. Tal consagración se expresa, como ejemplo, en que ellos mismos sin disponer de medios mecanizados desbrozaran manualmente 4 caballerías de marabú para convertirlas en tierras cultivables. Tal entrega al trabajo, que se ha visto recompensada con el progreso de la organización, ha creado un favorable ambiente y de elevada exigencia laborales. Ello predetermina la multitud de aspectos que se toman en cuenta al evaluar el desempeño de cada trabajador.

Funcionamiento Organizativo

Asamblea General de Cooperativistas

La Asamblea General de Cooperativistas de la UBPC “El Mango” constituye el órgano superior de dirección de esta organización, de conformidad con lo dispuesto en el reglamento general de las UBPC en la agricultura no cañera y tiene la facultad de designar a su administrador y a la Junta de Administración.

Esta Asamblea General Constitutiva, según la memoria de algunos fundadores, asumió la necesidad de establecer un programa estratégico de desarrollo para encarar por ellos mismos y

minimizar los riesgos, inseguridad e incertidumbre de la economía, particularmente de la agricultura de los años noventa y para identificarse con los resultados de su trabajo.

Aquellos asambleístas fundadores establecieron la diversificación productiva como vía de ampliar las fuentes de ingresos monetarios, de asegurar la sostenibilidad y la obtención de alimentos para cada uno de ellos y sus familias a través de una plena consagración al trabajo como fuerza motriz de su progreso económico social en un ambiente de orden y disciplina laboral.

La Asamblea General de Trabajadores de esta UBPC se ejecuta, al menos, en una ocasión cada mes con arreglo a un programa de reuniones. A primera vista, sobresale el alto nivel de asistencia de los trabajadores a estas asambleas: en las actas de las reuniones celebradas de enero a julio del 2007 se aprecia la participación de no menos del 93% de los trabajadores en cada una de ellas; las causas de las ausencias están plenamente identificadas en todos los casos.

No pocos temas que se debaten en estos eventos brotan de las circunstancias y de las tareas inmediatas a resolver y se divulgan con suficiente anticipación a la Asamblea para que puedan ser debatidos por todos los trabajadores; estos debates se desarrollan desde el eslabón administrativo primario de la UBPC: **el colectivo de trabajadores de la finca.**

La agenda de estas asambleas comprende los temas sobre el estado actual de la producciones, el desarrollo prospectivo de la cooperativa, así como los del desarrollo social, la emulación, el reconocimiento a colectivos o personas cumplidores y destacados en la vida de la UBPC, la producción de alimentos y el control de acuerdos figuran entre los mas importantes y reiterados.

El examen de estos temas se distingue por la seriedad y profundidad de los debates, dada la importancia de estos para la vida de la UBPC, de los trabajadores y sus familias. Al propio tiempo existen asuntos de extraordinaria importancia local y nacional que son debatidos en un momento dado por todas las organizaciones existentes y por todos los órganos de dirección colectiva en la UBPC.

El contenido de los temas de debate y las discusiones reflejadas en las actas de las asambleas no denotan planteamientos reivindicativos de grupo o de persona alguna. Sin embargo, en la vida cotidiana de la cooperativa aparecen muchas acciones en beneficio y apoyo de sus trabajadores o de alguna familia de la comunidad con alguna dificultad temporal.

La Junta Administrativa

La Junta Administrativa de esta UBPC está conformada por su administrador y por los responsables de los siguientes frentes de trabajo:

Económico. Aseguramientos Jefe Área Porcina Cinco jefes de finca

A diferencia de lo que podría ocurrir en otra UBPC, en ésta la Asamblea General aprobó como miembros de la Junta Administrativa a los cinco jefes de fincas, al jefe del área porcina y en una sola persona reunió las figuras de Administrador y jefe de producción, quien además cumple las funciones de planificador y estadístico. La iniciativa de la Junta Administrativa de que cada individuo realice múltiples funciones ha determinado que en la oficina administrativa de esta organización laboren solo dos personas y que la suma de trabajadores no vinculados a la producción, directamente, sea de siete, para un 10% de toda la masa laboral.

Este órgano al menos se reúne dos veces formalmente y sus integrantes coinciden en otras ocasiones en encuentros diversos con todos los trabajadores en cada mes y tiene una influencia muy destacada sobre todas las áreas de trabajo de la cooperativa.

La estructura organizativa de esta UBPC determina una línea de mando directa entre el administrador y la finca, lo cual posibilita una fluida comunicación entre los dos niveles jerárquicos en torno a los mas disímiles aspectos de la vida de la organización.

Las fincas como unidades de base en la UBPC

La rápida expansión territorial, del número de trabajadores ocupados, del volumen productivo y de ventas de esta UBPC determinaron el desarrollo de su estructura organizativa. Lo anterior condujo a la organización de la UBPC en eslabones denominados fincas: cinco en total.

La finca es una unidad organizativa de base y de estructura productiva diversificada, incluye ganadería y agricultura, formada por un colectivo de trabajadores que labora de modo permanente un territorio definido. En el seno de este colectivo se examina y se aprueba su programa productivo y de ingresos para la semana, mes y año, cuya ejecución es controlada continuamente por la Junta Administrativa y la Asamblea General. Sin embargo, aunque cada trabajador se halla vinculado a un área determinada en la finca, está en la obligación de cooperar en actividades productivas de emergencia en otras fincas de modo individual o como parte de brigadas de apoyo.

La creación de fincas, como eslabón organizativo productivo dentro de la UBPC, determinó la creación de la figura del *jefe de finca* y la búsqueda para esta función de aquellas personas que por sus conocimientos, mas seriedad y mejor habilidad para tratar personas, pudieran identificarse plenamente con el trabajo de los colectivos laborales en las fincas. Para estos jefes se construyen viviendas familiares, de propiedad de la UBPC, en las fincas que cada uno dirige, a fin de asegurar su permanencia en la organización, su dedicación al trabajo y la vigilancia zootécnica tan imprescindible en la exitosa reproducción de los animales y la atención a los cultivos.

Cada uno de los trabajadores de la finca trabaja siempre en una misma parcela en la cual debe cumplir un volumen de trabajo con calidad para un día de labor-en esta UBPC el concepto de jornada laboral equivale a no menos de ocho horas de trabajo por día-la semana de trabajo es de 5 días y medio. En la práctica la duración de la jornada laboral puede acortarse o alargarse en dependencia del estado de los cultivos y los animales y de las condiciones climáticas.

Conforme al reglamento de esta UBPC, cada colectivo laboral de finca examina por si mismo su desempeño colectivo y el de cada uno de sus miembros no sólo en términos productivo-laboral, sino también de su participación individual en la vida social de la UBPC, de este examen se derivan las categorías de reconocimiento emulativo: *Cumplidor* o *Destacado* así como la propuesta de ascenso en la escala de anticipo mensual a favor de algún beneficiario. Al propio tiempo, aunque los encuentros de la Junta Administrativa con el jefe de finca y los trabajadores están formalizados, las visitas periódicas a este eslabón de base permiten apreciar en el lugar la marcha de los cultivos y de la producción animal, conocer los problemas, oír las opiniones de los trabajadores y tomar decisiones oportunas *in situ*

Métodos y estilos de trabajo

Una corta reunión semanal con todos los trabajadores se celebra cada lunes en la mañana bajo el nombre de MATUTINO. Ella constituye un medio alternativo de comunicación, transmisión de orientaciones y socialización de conocimientos.

La Junta Administrativa ofrece información sobre el desempeño de cada finca, trabajador y sobre el cumplimiento por la organización de sus programas productivos y de ingresos, así como en torno a otros asuntos de importancia para el colectivo o para las personas, en particular: como ventas de alimentos. A la par, en el propio matutino, tres trabajadores, tomados, previamente, al azar, informan a sus compañeros sobre importantes sucesos de carácter nacional e internacional. El MATUTINO, al abordar los temas mas corrientes de la UBPC, prepara a los trabajadores para concentrarse en temas relevantes en las Asambleas Generales.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño por los jefes de finca sobre sus trabajadores y de aquellos por el administrador, denota su empleo como una herramienta de control. La amplitud de los

elementos a evaluar permite a los trabajadores una clara comprensión de su responsabilidad individual. Algunos aspectos de la evaluación del desempeño tienen un carácter cotidiano y se han vuelto un hábito laboral como la puntualidad, la entrega al trabajo, la colaboración entre fincas y compañeros de la UBPC. Otros elementos requieren de una evaluación y seguimiento más riguroso como la calidad de las labores agrícolas y del manejo de los animales. Otros aspectos a considerar tienen un carácter mensual o eventual.

ASPECTOS QUE SE CONSIDERAN PARA LA EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO DE LOS COOPERATIVISTAS EN LA
UBPC "EL MANGO"

- Asistencia al trabajo.
- Calidad y cantidad de trabajo aportado.
- Realización de trabajos extralaborales.
- Realización de trabajos productivos en otras fincas.
- Disciplina laboral y social.
- Asistencia a asambleas.
- Asistencia al matutino y cumplimiento de tareas para el matutino.
- Labores de cuidado de la UBPC.
- Asistencia a actividades culturales.
- Actividades a actividades políticas.

Esta evaluación del desempeño se traduce en una categorización de los cooperativistas en coeficientes numéricos de su contribución a la organización. A mayor coeficiente mayor participación en las utilidades. Ello puede significar varios miles de pesos a favor de una persona.

Los resultados económicos y los ingresos de los cooperativistas

Sólo para brindar una idea del desempeño económico de la cooperativa se seleccionaron un conjunto de indicadores globales para el período 2002-2006, a través de los cuales se

constata los favorables índices logrados, lo cual es expresión de la viabilidad del modelo de gestión aplicado y sobre todo de que las UBPC pueden ser exitosas, si se cumplen los principios básicos de manera consecuente (ver Tabla 3).

En esta organización los anticipos tienen una escala(tres niveles)y los mismos tienden a equipararse en la medida que cada trabajador acumula mas años en la organización. En este caso existe sólo una pequeña magnitud de diferenciación en dependencia de la responsabilidad que algún trabajador desempeñe en la estructura organizativa.

La actual escala de anticipos está determinada para un mes de trabajo:

Primer nivel	\$ 275.00
Segundo nivel	\$ 350.00
Tercer nivel	\$ 425.00

La primera escala se aplica cuando un trabajador inicia su vida laboral por primera vez en la organización, el puede ser promovido al siguiente nivel inmediato superior de anticipos a propuesta de su colectivo de trabajo en la finca, si su desempeño personal ha sido destacado en los primeros seis meses.

En la práctica, todos aquellos que ya han cumplido tres años de vida laboral reciben actualmente el anticipo de \$ 425.00 si su desempeño individual es satisfactorio. Esta cifra es 2.8 veces superior al anticipo de \$ 148.00 que se pagaba en 1998, año de creación de la UBPC. El anticipo es siempre una magnitud fija, inalterable mes a mes una vez determinado para cada trabajador, pero si éste labora de modo extra ello es tomado en consideración para su participación en las utilidades finales.

La diferenciación del anticipo en función de la responsabilidad de cada persona no es amplia con respecto al anticipo de cada trabajador y proyecta una imagen de mas igualdad entre todos los miembros de la UBPC.

Jefe de finca	\$ 450.00
Económico	\$ 490.00
Administrador	\$ 510.00

Tabla 3. INGRESOS / AÑOS

(MIP)	2002	2003	2004	2005	2006
Ingresos totales	517,4	523,6	641,5	557,1	924,1
Gastos totales	262,5	327,5	366,7	468,3	497,3
Ganancias	254,9	196,1	274,8	88,8	426,8
Costo/peso	0,49	0,56	0,50	0,57	0,52
Gan./Ingreso	0,49	0,37	0,43	0,16	0,46
Ingreso total por trabajador	20,7	12,8	13,6	11,4	17,1
Ingreso/trabajador/año ¹	9,6	7,1	7,2	5,8	8,0
Ingreso mensual/	797	589	603	486	665
Dinámica ingreso (%) ²	2,85	2,11	2,14	1,72	2,38

¹ Anticipo + Utilidades; ² 1998=100

Para el año 2006, el monto total de ingreso promedio mensual recibido por cada trabajador ascendió a \$ 665,00 (anticipo más utilidades) , 2,38 veces mas elevado que los 280.00 recibidos en 1998. Al comparar el ingreso obtenido con el promedio nacional reportado por las UBPC Porcinas en el 2006, ascendente a 478 pesos, también se manifiesta una relación favorable de 1,39 veces.

Cada trabajador recibió \$ 3 900.00 y \$ 325.00.de utilidades como promedio anual y mensual respectivamente, que se distribuyen una sola vez en el año y como resultado final de la gestión de toda la cooperativa. La participación de cada trabajador en las utilidades finales no está determinada por el valor de las ventas de la parcela en que el trabaja establemente dentro de una finca -en caso contrario perdería sentido la evaluación del desempeño- sino por el resultado general de todos, dado que la utilización y disposición de la tierra y demás medios de producción así como la transferencia de experiencias, de tecnologías y la comercialización del producto se hacen con arreglo al colectivo de toda la UBPC.

Ingreso de Oportunidad

La producción de alimentos para el cooperativista y su familia ha sido un tema importante subrayado en las Asambleas Generales y al que la Junta de Administración ha prestado especial atención.

La UBPC ofrece servicios gastronómicos de merienda y almuerzo a sus miembros todos los días; el servicio de almuerzo, incluye habitualmente, cuatro platos diferentes y proteína cárnica, al menos en tres ocasiones en la semana. Estos servicios gastronómicos no están por debajo de la media de lo que reciben otros trabajadores en la región de San Cristóbal, pero esta cooperativa tiene potencialidades productivas para mejorar la variedad y calidad de su oferta alimentaria.

La venta de alimentos crudos al trabajador constituye un elemento importante en la dieta familiar y una fuente de ahorros monetarios de importancia. La siguiente tabla muestra las ventas de algunos productos proteicos.

VENTAS DE PRODUCTOS NO ELABORADOS A CADA TRABAJADOR
PERIODO: PRIMER TRIMESTRE DEL 2007

Producto	U.M.	Cantidad	Precio UBPC	Valor Total (1)	Precio Mercado	Valor Total (2)
Huevos	uno	60	\$ 0.60	\$ 36.00	\$ 1.50	\$ 90.00
Cerdo	libra	10	3.50	35.00	23.00	230.00
Pollo vivo	libra	4	6.00	24.00	20.00	53.00
Total			*****	\$105.00	*****	373.00
Ingreso oportunidad					(2)-(1)	268.00

Si los productos comprados por el trabajador en un trimestre en la UBPC los hubiese adquirido a precios de mercado habría erogado \$ 268.00 adicionales. Ese ahorro constituye su ingreso de oportunidad y para todo un año ese ingreso de oportunidad representaría \$ 1072.00, sin contar los ahorros en las compras de otros alimentos. Además, en este primer semestre del año 2007 cada trabajador adquirió en su UBPC, como promedio, 4 quintales (67 libras por mes) de tubérculos, hortalizas, arroz y otros granos a precios módicos

Cooperativa y Comunidad

La comunidad “Modesto Serrano” es el medio de relaciones sociales entre vecinos donde vive y desarrolla su existencia la familia del trabajador de la UBPC “EL MANGO”. La cercana vecindad de la comunidad a la cooperativa, apenas un kilómetro de distancia, ejerce positiva influencia mutua.

Por encargo de la Asamblea General la Junta de Administración presta especial atención a la comunidad, en la cual vive el 90% de los miembros de la UBPC. Este apoyo se expresa en que la UBPC además de ser fuente de empleo para la comunidad, ha reparado viales, una escuela, viviendas, tiene una tienda en el vecindario para la venta de productos agrícolas a bajos precios, ha prestado (y presta) servicios de transportación de urgencias médicas a los vecinos y colabora de modo multilateral con otras instituciones y organizaciones sociales.

La comunidad también dispone de los servicios básicos de salud. (En el año 2006 esta cooperativa recibió un Diploma de

Reconocimiento de la Comunidad “Modesto Serrano” por el apoyo brindado a los vecinos de la zona). La relación comunidad-cooperativa es reciproca, de ayuda mutua. Hace dos años una movilización masiva de vecinos ayudó a salvar una cosecha de tomate en peligro.

Todavía la construcción de viviendas por parte de la cooperativa es muy pequeña. Apenas ha podido construir cinco viviendas, algunas rústicas, para igual número de familias de cooperativistas en sus predios en diez años, pero esta UBPC tiene en sus metas el desarrollo de bosques para la construcción de inmuebles habitacionales a partir de la madera y con esfuerzos propios.

La UBPC no dispone de ropa y calzado adecuados para todas sus actividades agropecuarias y las pequeñas cantidades disponibles las ha dirigido a quienes intervienen directamente en el manejo del ganado porcino. Junto con ello la carencia de guantes, limas y algunos medios mecanizados para enfrentar el desbrozamiento de algunas tierras han hecho más duras las dificultades enfrentadas.

Múltiples hechos expresan la preocupación de esta UBPC por sus trabajadores, no obstante las dificultades. Uno de esos hechos son los servicios de barbería y de consulta médica que se han venido prestando en la propia UBPC a los trabajadores.

Es evidente, a simple vista, la ejecución de diversas obras para mejorar, ampliar y embellecer los salones e instalaciones de uso común por todos, para reuniones, fiestas. Quizás el ejemplo más palmario es el comedor que de una rústica instalación con capacidad para solo ocho comensales, hoy puede dar cabida a 64 personas a la vez, con buenos utensilios de comedor, agua fría, café en tazas.

Las UBPC realiza 16 fiestas propias de ella como medio de recreación y concertación social entre sus miembros: cuatro de estas actividades son celebraciones trimestrales de cumpleaños. Cada mes se celebra una cena y programa artístico denominado “*Sábados de Mango con sabor a cerdo*” para diez cooperativistas, cada uno de los cuales puede concurrir con tres familiares.

Pero por este servicio gastronómico o por otros mercantiles, así como por las compra de alimentos el cooperativista no está

obligado a pagar de inmediato, sino que puede hacerlo en otro momento y antes que termine el año, ello equivale a recibir un crédito de su organización.

Consideraciones finales

En la UBPC “EL Mango” se aprecia el predominio de un clima de consagración al trabajo, de organización, disciplina laboral y colectivismo. Los miembros de esta organización sienten que el crecimiento de la UBPC ha sido también el crecimiento del anticipo, de las utilidades, de su bienestar material y espiritual personal, sienten que se les necesita y que se confía en ellos. Probablemente el tema pendiente sea la construcción de viviendas, que no depende de la cooperativa en lo fundamental.

Si bien la UBPC no es considerada, formalmente, una empresa, las acciones emprendidas rigurosamente en EL MANGO, en cuanto a la vinculación del hombre al área, de asociar sus ingresos con los resultados finales de la producción y el autoabastecimiento en alimentos para él y su familia y el pleno ejercicio de la autonomía de gestión por esta organización son vías del perfeccionamiento organizacional en la agricultura. Aún más, esta UBPC ha mostrado una extraordinaria vocación por cumplir sus compromisos contractuales y obligaciones con otras instituciones y un elevado compromiso con la comunidad.

Especial relevancia en el desempeño de la cooperativa ha tenido el cumplimiento de los cuatro principios básicos aprobados para el funcionamiento de las UBPC, demostrando que cuando se logra un trabajo sostenido en tal dirección el resultado económico se hace visible y ascendente.

Ello también se vincula al principio de sostenibilidad institucional, apoyado en el sentido de pertenencia alcanzado por sus integrantes, los cuales poseen una clara visión de la misión encomendada, así como de la estrategia de la cooperativa; su competitividad como entidad económica y sus relaciones con el entorno, en cuyo ámbito se ha granjeado prestigio y reconocimiento, tanto en el ámbito territorial como a escala nacional.

UBPC “ORGANOPÓNICO VIVERO ALAMAR”

Administrador: Miguel Ángel Salcines López
Técnico Medio en Agronomía

Antecedentes

En la pasada década de los noventa, la economía cubana hubo de enfrentar un fuerte shock externo debido a la pérdida de las relaciones económicas y comerciales con los países de Europa del Este, lo cual tuvo serias implicaciones en la producción agropecuaria nacional y en la disponibilidad de alimentos. Ante los retos planteados en esos años se promovió el desarrollo del Programa Nacional de Agricultura Urbana, sustentado en los principios tecnológicos de la agricultura orgánica con el apoyo de las instituciones de ciencia y técnica del MINAG. Fue en este contexto que esta UBPC comenzó su actividad.

La Unidad Básica de Producción Cooperativa “Organopónico Vivero Alamar” fue fundada en 1997 con un área de 800 m² por 5 cooperativistas.

La primera introducción tecnológica vital para el desarrollo de la cooperativa fue la Casa de Posturas en cepellón, lo que constituyó una revolución en la propagación de vegetales y hortalizas; la construcción de pozos propios fue el segundo paso para garantizar el crecimiento, permitiendo contar con fuentes de abasto de agua independientes, a partir de las cuales se instalaron los sistemas de riego; también se comenzó a desarrollar la tecnología de cultivos protegidos y semi protegidos, así como la diversificación de la producción.

La actividad productiva comercial de la cooperativa tuvo y ha tenido un gran impacto social en la población que la rodea, creando fuentes de empleo, alimentos sanos con precios solidarios, transformación del entorno, convirtiendo áreas improductivas en un jardín de vegetales y un contacto más directo de las nuevas generaciones con las producciones agrícolas.

En los 10 años transcurridos desde su creación se han operado un gran número de transformaciones **que han convertido la cooperativa en un prospero negocio**. Dentro de este proceso es

destacable la diversificación productiva lograda, lo cual le ha permitido ampliar el volumen de negocios y fuentes de ingreso. Algunos resultados permiten corroborar este aspecto:

- La producción de hortalizas y vegetales, principal rubro de la actividad de la UBPC, de unas 20 t obtenidas en 1997 se llega a 239 t al cierre del 2006, más de 10 veces;
- La producción de posturas de frutales y plantas ornamentales igualmente reflejar una evolución significativa. Los frutales de 1 100 posturas en 1997 a 10 346 en el 2006; las plantas ornamentales de sólo 300 en el 1997 a 19 517 en el 2006.
- Las posturas en cepellón de unas 473 mil producidas en 1997 se lograron 3 440 miles en el 2006.
- Los condimentos secos, de gran demanda por la población, cuya producción se inició en el 2000 con apenas 40 Kg, hoy es del orden de 1,4 t.

Todo esto ha sido logrado mediante el manejo orgánico de los cultivos, a cuyos efectos se ha trabajado de manera sistemática en la creación de una base productiva propia a fin de garantizar la estabilidad de los insumos asociados a esta tecnología, tales como el compost, el humus de lombriz y el ácido húmico, a partir del aprovechamiento de los desechos de cosecha de la propia cooperativa y la incorporación de estiércol vacuno.

También en el manejo integrado de plagas y enfermedades se han ido consolidando determinadas prácticas agronómicas, posibilitando un eficiente control fitosanitario. Entre estas prácticas están:

- Una adecuada nutrición de los cultivos.
- La rotación de cultivos.
- La utilización de barreras vivas, de plantas repelentes y atrayentes.
- Cría de insectos entomófagos y entomopatógenos.
- La aplicación de la biodiversidad.
- Aplicación preventiva y focal de biopesticidas naturales y de laboratorio.

- Trampas de colores.
- Protección y control de acceso a las áreas de producción.
- Observación diaria de los cultivos.

Esta UBPC está inserta en el Programa de la Agricultura Urbana, siendo atendida por la Empresa Hortícola de Ciudad de La Habana, aunque en este caso cuenta con un elevado grado de independencia en su gestión, lo cual ha posibilitado el despliegue de sus relaciones con proveedores y otras entidades, a la vez de implementar múltiples iniciativas, aunque se han estudiado otras actividades en las cuales la UBPC tiene capacidad y posibilidades de llevar a cabo, asociadas a la prestación de servicios, la posibilidad de gastronomía y otras, que podrían potenciar aún más la competitividad de la cooperativa, contribuyendo a incrementar los ingresos y aportar beneficios a la comunidad, pero su introducción se ha visto limitada por el objeto social.

Por los resultados productivos y económicos registrados, se ha convertido en una unidad de referencia, no tan sólo a nivel nacional, sino también a escala internacional. Múltiples agencias internacionales han prestado su contribución al desarrollo de diferentes actividades dentro de la cooperativa y constituye un objeto de visita permanente de delegaciones, turistas y otros visitantes extranjeros, además de dirigentes y funcionarios de las instituciones cubanas.

La UBPC en la actualidad

La estructura organizativa de la UBPC en estos momentos es la siguiente:

Un administrador

Cuatro frentes con un jefe: Economía, Producción, Mantenimiento y Servicios y Protección Física.

Siete áreas de producción que son Centros de Costos que responden directamente al administrador:

1. Huertos y Casas de Cultivo.
2. Rotonda de Cojimar (unidad de reciente incorporación).

3. Casa de Posturas.
4. Frutales y Ornamentales.
5. Centro de Materia Orgánica.
6. Pequeña industria.
7. Comercial.

Hoy cuenta con 10.7 ha (6 ha en desarrollo) y al cierre de julio del 2007 tiene 133 trabajadores, de los cuales 36 son mujeres representando un 27 % del total y 42 poseen calificación técnica (ingenieros y técnicos medios) para un 32 % del total de la fuerza de trabajo.

La estructura entre trabajadores directos en las labores agrícolas más los de servicios comerciales y productivos (mantenimiento) y el resto de las áreas es del 74 y 26 % respectivamente, con la siguiente distribución.

ÁREA DE TRABAJO	TRABAJADORES	%
Administrativos	35	26
Administrador + Frente Económico	10	7
Protección Física	21	16
Cocina	4	3
Directos y servicios productivos	98	74
Huertos y casas de cultivo	19	14
Rotonda de Cojimar	26	20
Casa de Postura	8	6
Ornamentales	8	6
Producción de materia orgánica	4	3
Agroindustria	5	4
Comercial	15	11
Mantenimiento	13	10
TOTAL	133	100

La evolución de la fuerza de trabajo de la cooperativa desde su creación hasta finales del 2006 se ofrece en la Tabla 4.

Esta creciente incorporación de fuerza de trabajo y en especial, de personal calificado, constituye una expresión de la potencialidad de este modelo empresarial, cuando, como es el caso de esta UBPC, ofrece atractivos en el orden económico y material capaces de incentivar al hombre y propiciar la satisfacción creciente de sus expectativas. Obviamente este logro no es un resultado inercial ni pasivo, sino que deriva de una eficiente gestión de la cooperativa, en tal sentido se han desplegado múltiples iniciativas y enfrentado no pocos obstáculos y problemas.

También en relación con la fuerza de trabajo calificada se observa una elevada proporción de esta categoría de trabajador desde su fundación, una de cuyas posibles lecturas es el cumplimiento en forma espontánea de una de las premisas generales que se consideran para el surgimiento de las cooperativas, cual es la existencia de un grupo de personas de acuerdo en asumir el desafío cooperativo. La otra premisa es que las cooperativas surgen como resultado de las crisis en las restantes formas de propiedad: capitalista privada o estatal.

En este ámbito resulta igualmente singular la presencia de un elevado grado de sostenibilidad institucional, sustentado entre otros factores, en una clara visión de su estrategia y misión, un relevante capacidad gerencial y técnica, además de una alta valoración de su desempeño por parte de los órganos locales, el propio Ministerio de la Agricultura e incluso por agencias internacionales, todo lo cual le otorga una notable credibilidad como entidad socio económica. Sin dudas lo señalado respecto a la fuerza de trabajo calificada resulta una particularidad de esta cooperativa que le ha permitido contar con una fortaleza institucional no presente en otras cooperativas con igual impacto.

En el plano económico la evolución de los ingresos, los costos y la ganancia denotan una eficiencia ascendente en la gestión de la cooperativa, lo cual ha devenido en un factor determinante en el éxito obtenido y a la vez expresión de la aplicación consecuente y sostenida de un conjunto de principios básicos en los

Tabla 4. EVOLUCIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO 1997-2006

FUERZA DE TRABAJO	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Cooperativistas	6	6	5	5	30	32	50	50	76	118
Contratados	4	10	12	26	13	16		10	10	36
Total de trabajadores	10	16	17	31	43	48	50	60	86	144
De ellos: mujeres	2	3	5	8	15	17	17	20	26	36
%	20									25
Ingenieros	1	2	3	4	5	6	8	8	12	13
Técnicos	4	5	6	8	14	21	17	17	26	30
Total de F.T. Calificada	5	7	9	12	19	27	25	25	38	43
%	25	44	53	39	44	56	50	42	44	30

que se sustenta la concepción cooperativa, especialmente en lo que concierne a la democracia participativa, el interés económico del colectivo y sobre todo al ejercicio de una verdadera autonomía de gestión (ver Tablas 5 y 5a).

Como se aprecia, la dinámica del ingreso es notoria tomando como referencia el año inicial, duplicándose al año siguiente y desde entonces ha crecido de manera continuada, siendo en el presente 8 veces superior a lo registrado en 1997. Obviamente un resultado de esta magnitud, además de excepcional, constituye un indicador determinante en la apreciación de la gestión empresarial, cuyo logro ha sido posible mediante una creciente diversificación productiva, un adecuado manejo de la comercialización a través del propio mercado de la UBPC y otros destinos complementarios, con precios competitivos y bajos costos (ver Tabla 6).

Como puede apreciarse a partir del 2004 el ingreso promedio oscila entre 700 y 800 pesos mensuales, considerando el anticipo más las utilidades, las cuales se distribuyen posibilidades quincenalmente. En este último aspecto resulta novedoso el sistema establecido para acceder al ingreso proveniente de la repartición de las utilidades, basado en un derecho del trabajador asociado a su permanencia en la cooperativa. Así se fija un derecho que se denomina como acciones bajo las siguientes condiciones:

La UBPC tiene establecido un sistema de “acciones” a través del cual los trabajadores adquieren el derecho a recibir la parte de las utilidades que son objeto de distribución como fondo de estímulo. De esta manera se premia la permanencia en la cooperativa y el resultado del trabajo individual.

- Un trabajador de reciente incorporación debe pasar tres meses de prueba, que de ser satisfactorio su comportamiento en relación con lo fijado por el Reglamento Interno, le da derecho a una acción.
- Desde ese período inicial hasta los dos años de mantener una actitud correcta y cumplir con las tareas, este trabajador tendrá derecho a dos acciones.
- Al llegar al tercer año, dicho trabajador dispondrá del derecho de tres acciones.

Tabla 5. DINÁMICA DEL INGRESO 1997-2000

(MP)	1997	1998	1999	2000
Ingresos	47,0	152,0	302,4	600,9
Ganancias	11,5	49,1	101,6	195,0
Costo/Ingreso	0,75	0,68	0,66	0,68
Ganancia/Ingreso	0,25	0,32	0,34	0,32
Ingreso./hombre	4 700	9 500	17 788	19 383
Dinámica ingreso (%)	100	202	378	412

Tabla 5a. DINÁMICA DEL INGRESO 2001-2006

(MP)	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ingresos	1 281,5	2 332,3	1 788,9	2 496,5	3 853,5	5 484,2
Ganancias	431,5	1 004,7	667,8	985,5	1 362,4	1 660,1
Costo/Ingreso	0,66	0,57	0,63	0,62	0,64	0,70
Ganancia/Ingreso	0,34	0,43	0,37	0,38	0,36	0,30
Ingreso./hombre	29 802	48 589	35 778	41 608	44 808	38 084
Dinámica ingreso (%)	634	1 034	761	885	953	810

**Tabla 6. INGRESO MEDIO POR
COOPERATIVISTA (en pesos)**

Año	Promedio anual	Promedio mensual
1997	4 176	348
1998	5 133	428
1999	6 423	535
2000	6 745	562
2001	8 965	747
2002	13 647	1 137
2003	6 750	563
2004	10 175	848
2005	9 866	822
2006	8 452	704
2007 (h/julio)	5 604	800

El procedimiento establecido para la repartición de utilidades parte de dividir el monto de estas que se destinarán a la estimulación entre la cantidad de acciones, determinándose un equivalente monetario de una acción, digamos por ejemplo 100 pesos. Así a los trabajadores con tres acciones le corresponderían 300 pesos, a los de dos acciones 200 y a los de una 100.

Actualmente alrededor del 50 % de los trabajadores poseen 3 acciones y un 30 % dos acciones.

Consideraciones finales

Esta UBPC es harto conocida por sus resultados, constituyendo referencia nacional dentro la agricultura urbana. Indudablemente tal reconocimiento está fundamentado por el modelo de gestión aplicado y la eficiencia demostrada desde sus comienzos, donde han estado presentes un conjunto de ventajas competitivas aprovechadas con efectividad y una clara visión de la misión institucional, asociadas a la capacidad gerencial y técnica de su Junta de Administración.

Sin embargo, los resultados obtenidos no sólo pueden imputarse a estos factores genéticos, sino que se deben de manera relevante al alto sentido de pertenencia alcanzado por los cooperativistas, lo cual se ha logrado a través de una política permanente de atención al hombre, basado fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- Mejora progresiva de las condiciones de trabajo.
- Posibilidades de superación.
- Permanente información económica.
- Elevación del nivel de vida mediante el incremento de las utilidades.

Otros aspectos de importancia:

- Disciplina laboral y tecnológica.
- Diversificación de la producción.
- Aplicación de la Ciencia y la Técnica. Mediante convenios con Institutos de Investigaciones.(INIFAT, INCA, CENSA, INSV, INSF, “Liliana Dimitrova” y otros).
- Apoyo de las ONG mediante la ejecución de proyectos (Agro Acción Alemana, ACPA, ACTAF).
- Asesoramiento permanente del Grupo Nacional de Agricultura Urbana.
- Consulta sistemática con la Asamblea de los Cooperativistas
- Dirección Colectiva.
- Una adecuada política de comercialización.
- El carácter social de la Producción.

El éxito alcanzado revela un conjunto de acciones y políticas desarrolladas en los casi once años de constituida esta UBPC, que permiten identificar algunas de las direcciones principales por las cuales orientar la estrategia organizacional y de gestión de las UBPC en el contexto del proceso de reordenamiento interno aprobado por el MINAG.

Obviamente esta UBPC posee particularidades que la diferencian de la mayor parte de las UBPC en el país, como por ejemplo la elevada presencia de ingenieros y técnicos; la localización en una comunidad con capital humano vinculado a la agricultura y el apoyo recibido tanto por los organismos nacionales como internacionales.

Pero no se trata de generalizar de manera acrítica el modelo aplicado, sino de extraer aquellas prácticas y estilos de dirección que con independencia de especificidades locales y ramales, contribuyan al mejor cumplimiento de los principios aprobados para estas nuevas cooperativas y permitan su pleno desenvolvimiento económico y así poder enfrentar los desafíos planteados al sector agropecuario con una elevada eficiencia y competitividad.

En este ámbito se revela como un elemento clave en la gestión de esta UBPC el énfasis puesto por su administración en el papel de los aspectos económicos y financieros como centro de la actividad de la cooperativa, en función de lo cual ha fortalecido el aparato económico, sin atisbo de burocratismo, sino todo lo contrario, permitiendo, mediante una total transparencia contable, mantener informado al colectivo de trabajadores y sensibilizarlos en la búsqueda permanente de la máxima eficiencia, convirtiéndola en un objetivo estratégico común y no sólo de la administración.

UBPC “EL ZAPATO”

Administradora: Ileana Perdomo Rabelo
Técnico Medio

Antecedentes

La UBPC ganadera “EL ZAPATO”, ubicada en el municipio Martí, Matanzas, es ejemplo de inestabilidad en su dirección y

carencia de líderes: tuvo ocho administradores en sus doce primeros años de existencia. Ello tuvo severas repercusiones en el funcionamiento interno de esta organización debido a la carencia de una línea de mando estable con conocimiento de las peculiaridades de la organización y de sus personas.

Esta UBPC estuvo al borde de la quiebra total y de su desaparición, como consecuencia de cinco años continuos de incumplimientos de sus planes de producción de leche y de captación de ingresos en el quinquenio 2001-2005. Su incapacidad para reproducirse económicamente de modo simple y para ampliarse le restaba credibilidad ante sus trabajadores y en el entorno. Sus deudas con el banco y otras empresas ascienden en la actualidad a 1 881,0 miles de pesos

La renuncia de su último administrador en noviembre del año 2005 agravó la existencia de esta cooperativa. El diagnóstico elaborado por la Dirección Provincial del Ministerio de la Agricultura en esa fecha determinaba la extinción de esta UBPC. La discusión de este diagnóstico con la Asamblea General de cooperativistas de la UBPC arrojó luz sobre los principales factores de estrangulamiento productivo y económico de esta entidad productiva:

- Elevadas pérdidas financieras cada año.
- Elevados costos de producción.
- Incumplimiento de los planes de venta de leche.
- Exceso de trabajadores indirectos.
- Dependencia casi absoluta de todos los ingresos de un solo producto.
- Bajos ingresos por trabajador.
- Subutilización del personal humano de la organización.

En esa propia asamblea los trabajadores consideraron la posibilidad de superar esos obstáculos y hacer rentable a la UBPC; ellos mismos nominaron y eligieron democráticamente como administradora a la compañera Ileana Perdomo Rabelo, con 20 años de experiencia en la agricultura, y a los demás miembros de la Junta Administrativa.

Esta Junta sometió a discusión y aprobación con los trabajadores un programa coherente de acciones relacionadas con la diversificación productiva para consumo propio y ventas al mercado, elevación de la producción lechera y aseguramiento de su base forrajera, nuevas formas de organización y pago por el trabajo, riguroso control de ingresos y gastos, etc. El programa de recuperación productiva aprobado por la Asamblea tuvo a su vez el apoyo de la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura y de la Empresa Pecuaria del Municipio Martí, así como de las instituciones municipales gubernamentales y del Banco.

La UBPC en la actualidad

Uno de los cambios mas importantes introducidos en la UBPC a partir de noviembre del año 2005 fue su “departamentalización” u organización en eslabones productivos (cada uno es centro de costos) formados por colectivos laborales de diferente tamaño y áreas específicas. Esos departamentos son 14 en total:

- Tres vaquerías.
- 5 fincas de desarrollo de ganado vacuno hembra.
- 2 fincas de desarrollo de ganado vacuno macho.
- 1 finca de frutales.
- 1 finca de producción de alimentos (tubérculos, hortalizas, granos).
- 1 finca de ganado ovino-caprino.
- 1 centro de producción porcina.

Cada uno de estos “departamentos” es conducido por un trabajador de experiencia y seriedad en su labor.

Lo singularmente novedoso que logró esta UBPC fue no sólo plantearse la recuperación productiva sino asociar a cada colectivo laboral un centro de costos, fijando una meta productiva con un volumen de gastos e ingresos para el año y para períodos mas cortos.

La plena identificación de cada hombre con la meta de su colectivo y el pago por el resultado final, requirió un serio esfuerzo de persuasión y de formación de conciencia económica

en los cooperativistas; ello exigía aplicar el multioficio, la rigurosa medición de la calidad y cantidad del trabajo aportado por cada persona en ruptura con toda la historia precedente en esta UBPC hasta el año 2005, (garantizaba siempre un ingreso fijo, cualquiera que fuese el resultado económico-productivo de la organización). En estas condiciones, si bien la actual tarifa de anticipo mínimo por día es fija (9 pesos por vaquero, por ejemplo), la magnitud mensual a devengar por cada cual tiene carácter resbalante hacia arriba o hacia abajo en virtud de coeficientes evaluativos de tipo cualitativo y cuantitativo.

Importante factor de pérdidas monetarias y de baja producción era el hecho de que 43 cooperativistas, **esto es el 30%** de los 143 socios de esta UBPC, no trabajaban directamente en la producción. Este personal indirecto recibía, como promedio 3 564 pesos per cápita en un año, entre los cuales figuraban 28 custodios. Ello significaba pagos anuales de 153,3 miles de pesos, sin respaldo productivo, equivalente al 17% de todas las pérdidas sufridas en el año 2005.

La reducción de estos gastos supuso una fuerte discusión con todos y que de modo consciente los cooperativistas aceptaran eliminar los custodios y sustituir a éstos en las labores de vigilancia en las vaquerías y fincas, aplicar el multioficio; en compensación por las nuevas funciones asumidas se produjo incrementos de anticipos para algunos trabajadores.

Las medidas adoptadas condujeron a que la plantilla total de la UBPC se haya reducido de 143 a 90 personas y la cifra de indirectos ha disminuido a sólo 8 personas, es decir, **a menos del 9% del total**, en el período 2005 -2007. Ejemplarizante fue el hecho de que todos los miembros de la Junta Administrativa acordaron rebajarse el ingreso monetario mensual de cada uno en 100 pesos para contribuir a la disminución de las pérdidas monetarias en la cooperativa. Todo esto permitió bajar sensiblemente los gastos en el año 2006 y en lo que va del 2007.

La elevación de la exigencia y la responsabilidad personales en esta UBPC también tuvieron como contrapartida que algunos cooperativistas hayan abandonado la organización. Esto ha

creado la necesidad de buscar el reemplazo de cooperativistas para enfrentar las metas productivas que se han propuesto.

Factores del éxito productivo

1.1 Diversificación productiva

Esta UBPC dispone de 2 053 hectáreas de superficie, lo cual hace más difícil su administración. Posee 1 385 cabezas de vacuno, especializado en la producción lechera. A la ganadería vacuna se dedican 1 838 hectáreas de suelo, pero lo distintivo es el esfuerzo en el desarrollo de una base forrajera propia, que comprende en la actualidad los siguientes cultivos:

- 126 hectáreas de pastos artificiales.
- 74,9 hectáreas de caña.
- 2,7 hectáreas. de King Grass.

Sus tres vaquerías son el centro neurálgico de la producción y la fuente principal de sus ingresos. El cooperativista-jefe de la vaquería, que vive en el área de ésta, supervisa la producción lechera, controla el trabajo de los vaqueros y organiza la custodia de los animales por ellos mismos.

La vaquería **uno** tiene 116 vacas y cinco trabajadores. **La segunda** posee 108 vacas y cinco vaqueros. **La tercera** dispone de 55 hembras con tres hombres.

El personal de cada vaquería es fijo y su labor fundamental está en el ordeño manual y la atención directa a las vacas; ello permite un conocimiento mejor del ciclo reproductivo de cada animal, de su estado de salud, del control de su gestación, parto y capacidad de producción de leche. Uno de los hombres de la vaquería está especializado en la producción de los alimentos para el ganado.

La estrategia de diversificación productiva ha significado el inicio de la cría de ganado ovino-caprino, conejos, aves y la concertación de un convenio con la Empresa Porcina para la producción de carne de cerdo. Al propio tiempo, la producción interna de materia orgánica, particularmente en las vaquerías, ha

favorecido que esta UBPC desarrolle nuevos cultivos como frutas, hortalizas, tubérculos, leguminosas y maíz. Esta estrategia ya ha tenido su expresión en el incremento de las ventas al mercado, en la ampliación de las fuentes de ingreso en moneda nacional y en divisas y en la oferta alimentaria a los trabajadores, tal que el desempeño de la organización sea plenamente sostenible.

1.2 Discusiones y acuerdos colectivos

La existencia de un objetivo estratégico en esta UBPC ha determinado que su Junta Administrativa controle rigurosamente y de manera periódica el cumplimiento de sus programas productivos y presupuestos de gastos e ingresos.

- Una vez a la semana se reúne con todos los jefes de colectivos laborales (“departamentos”) para el examen y control del estado cualitativo de las plantaciones y animales, cumplimientos de las ventas, comportamiento de la disciplina laboral, conocer el estado de ánimo de los cooperativistas y acordar nuevas acciones para los subsiguientes siete días.

- Papel relevante en el trabajo de la UBPC lo desempeñan los encuentros quincenales del **grupo técnico** con la Junta Administrativa, quien evalúa y certifica la calidad de las labores de todos los colectivos. La ampliación de la base productiva de la organización ha sido posible por el sostenido esfuerzo de sus siete técnicos medios que realizan múltiples tareas de asesoramiento y supervisión de las actividades agrícolas y ganaderas.

- La lectura de las actas y acuerdos de la Asamblea General de Cooperativistas, ponen de manifiesto el carácter colectivo con que se abordan los asuntos mas importantes de la organización: tanto un serio problema productivo como la admisión de un nuevo cooperativista. Los temas mas debatidos de enero a julio del 2007 han sido, según actas, los siguientes:

- Indicadores económicos.
- Producción y calidad de la leche.
- Guardia obrera.
- Recursos humanos.

- Cooperativista a ocupar plaza.
- Sistema de vinculación al área y al resultado productivo final.
- Disciplina laboral.

Resultados económicos y financieros.

El mas notable de todos los resultados obtenidos por esta UBPC fue la significativa reducción de sus perdidas financieras, decreciendo de 881,0 miles de pesos a 259,0 miles de pesos, entre noviembre del 2005 a diciembre del 2006, es decir a menos de un tercio .

Factor determinante en esa reducción está en la disminución de los costos de las ventas en igual periodo de 1 282,6 a 790,7 miles de pesos, esto es casi medio millón de pesos menos erogados por este concepto.

La producción de leche tuvo en ese periodo un marcado descenso de 450 800 litros vendidos en el 2005 a 302 900 litros de leche vendidos en el 2006, 33% de decrecimiento, debido a la fuerte sequía que afectó el territorio de la cooperativa; pero los ingresos monetarios por estas ventas fueron \$530 900.00 y \$501 200.00 respectivamente, para una baja de sólo un 6% debido a que la leche vendida tuvo superior calidad y un mas alto precio en el año 2006.

En la propia producción de leche los costos por cada peso se han reducido de 2.60 a 1.49.

El esfuerzo en la diversificación productiva se expresa en que las ventas de tubérculos , granos y frutas a Acopio en el año 2006 superaron los 33,900 quintales, tres veces lo vendido en el año precedente.

El plan de ingresos en valores de la UBPC para el año 2007 está fijado en 771 miles de pesos y para el mes de julio, sin haber concluido la etapa mas productiva de sus vaquerías, ya había alcanzado la cifra de 358,0 miles, sin considerar los nuevos precios de la leche. Es previsible que el crecimiento de sus otras producciones pecuarias como el convenio porcino contribuyan en un corto plazo a mayor expansión productiva.

Identificación del trabajador.

Un elemento clave en esta organización ha sido identificar el ingreso monetario de cada persona con un resultado productivo o económico. La adscripción de cada cooperativista a un “departamento” dado (colectivo laboral) lo identifica plenamente con un área, ello es plenamente palpable, por ejemplo en las vaquerías donde cada cual sabe que su ingreso mensual depende de los días trabajados, de la calidad de su labor, de la pérdida de animales, cumplimiento del plan productivo. En virtud de estos parámetros el anticipo mensual de una persona puede variar hacia arriba o hacia abajo. Esta UBPC aplica una fórmula nueva consistente en que el 40% de los ingresos brutos mensuales de una vaquería, menos los gastos, queda como estímulo en manos de los vaqueros. Algunos de éstos han ingresado hasta 2000 pesos en un mes .

En términos generales el ingreso promedio mensual de cada cooperativista ha ido creciendo:

2005 - \$ 297.00 al mes.

2006 - \$ 345.00 al mes.

2007 - \$ 592,00 (promedio enero/ junio).

El interés personal de cada cooperativista está asociado con los intereses de su organización y las demandas que la sociedad hace a esta UBPC. El régimen de organización del trabajo, las estrategias productivas y la Junta administrativa que ellos tienen se las dieron a si mismos. Estos cooperativistas no solo ganan mas por trabajar mas, sino que ellos escuchan, opinan y deciden en los marcos de la Asamblea General y del pequeño colectivo laboral en que están ubicados sobre los temas comunes de la cooperativa y los específicos de su área de trabajo. La participación en estas otras actividades generales, sociales y de otro tipo también sirven para medir su desempeño.

El reingreso a la UBPC de aquellos que rechazaron en Asamblea la nueva organización del trabajo y que se marcharon es una señal positiva de la mejoría extraordinaria de esta cooperativa.

Aspectos sociales

La ampliación del surtido de rubros productivos ha ayudado a estabilizar los servicios gastronómicos de comedor en la UBPC en cuatro platos diferentes por día y la oferta de proteínas en tres ocasiones en la semana como mínimo. También ya se venden mensualmente algunas cantidades de tubérculos y hortalizas para el trabajador y su familia, aspecto que deberá continuar mejorando en el futuro.

Las actividades emulativas y las fiestas por el cumpleaños de la UBPC y el fin de año son, por el momento las principales vías recreativas a disposición de todo el colectivo en el marco de la cooperativa

En materia de viviendas, la UBPC solo ha podido readaptar seis medios básicos como unidades habitacionales para igual número de trabajadores, entregados principalmente a los jefes de vaquerías. Sin embargo, ha hecho suya la tarea de apoyar permanentemente una escuela primaria vecina, repararla y brindarle apoyo en las actividades con los niños.

La escasez de medios de trabajo, guantes, machetes, limas y otros medios es una de las más severas restricciones que tiene la UBPC para ejecutar algunas labores agrícolas.

Todavía la UBPC enfrenta algunas dificultades, cuya solución no está en sus manos. Ella necesariamente no está autorizada a vender sus producciones directamente a otras empresas, sino a través de una determinada empresa del Ministerio de la Agricultura. Tampoco puede disponer libremente de los ingresos en divisas que ella capta con las ventas de sus productos.

La Empresa Pecuaria Martí que colabora con esta UBPC así como la Delegación Provincial de Matanzas del Ministerio de la Agricultura y otras instituciones del territorio reconocen, hoy día, que esta cooperativa está en franca recuperación productiva y financiera y que su positivo desempeño durante apenas 18 meses le han granjeado una credibilidad en ascenso.

Consideraciones finales

Esta UBPC, cuyos resultados fueron tan desfavorables desde su constitución, debido a múltiples problemas de índole subjetiva

y también por dificultades materiales, ha sido virtualmente “rescatada” por los propios cooperativistas, al seleccionar entre el colectivo una compañera de prestigio para su dirección hace apenas dos años.

Desde entonces y como consecuencia del trabajo desplegado por la nueva administración, la cooperativa ha comenzado a superar las dificultades mejorando el desempeño general de esta, así como renovando la autoestima y sentido de pertenencia entre los trabajadores.

Indudablemente en este caso se pone una vez más de manifiesto la potencialidad de los principios del cooperativismo como fundamento para la gestión empresarial, siempre y cuando se apliquen de manera consciente sobre la base de la democracia participativa, conjugando con acierto los intereses individuales con los colectivos y los sociales.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.

Alemán, Santiago y Figueroa, Víctor. Visión sobre el cooperativismo agrario desde la experiencia cubana. Revista Economía y Desarrollo, julio-diciembre, 2006. Universidad de La Habana.

Alemán, Santiago y Figueroa, Víctor. El modelo cooperativo Campesino en Cuba. Editora Política, La Habana, 2005.

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Documentos de referencia internacionales sobre el cooperativismo.

Bu Wong, Ángel. La cooperativización, su desarrollo en Cuba. "Cuba: Investigación económica". Enero-marzo, 1998, INIE, La Habana, Cuba.

Bu Wong, Ángel; Fernández Domínguez, Pablo; et al. Las UBPC y su necesario perfeccionamiento. Revista Cuba: Investigación económica. abril-junio 1996, INIE, La Habana, Cuba.

Cruz Reyes Jesús. Ponencia sobre las experiencias de las Uniones Municipales de Cooperativas Agropecuarias. Primer Forum Científico Nacional sobre Cooperativismo, Universidad Central "Marta Abreu", Villa Clara, Cuba.

FAO. La agricultura cubana y la reforma agraria de 1993. Reforma Agraria: Colonización y Cooperativas. 2001/2, Roma.

Figueroa, Víctor. El sistema cooperativo en la reforma del modelo económico de la transición extraordinaria en Cuba. Tesis de doctorado en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana, Cuba.

Ministerio de la Agricultura-Dirección a las UBPC. Situación actual y perspectiva de las UBPC en Cuba. Cuba.

Ministerio de la Agricultura. Legislación sobre las UBPC.

Montolio, José M. Legislación cooperativa en la Comunidad Europea.