

**Universidad de La Habana
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
FLACSO**

Título:

**MODELO FUNCIONAL PARA LOS CENTROS DE GESTIÓN
DEL SECTOR AGROPECUARIO EN EL MINISTERIO DE LA
AGRICULTURA**

**Tesis en opción al Título Académico de Máster en Gestión y Desarrollo
de Cooperativas**

Autora:

Lic. Ohilda Caridad Cepa Delgado

Tutores:

Dra. Zoe Rodríguez Carrillo

DrC. Calixto del Canto Colls

**“Año de la Revolución Energética en Cuba”
2006**

Dedicatoria

A mi hija, madre y hermanos que han sido la verdadera fuerza inspiradora de cada una de mis letras en este trabajo y para mis grandes empeños, que a pesar de todas las dificultades y responsabilidades que tengo como madre y trabajadora, me hayan alentado para que continuase adelante.

Agradecimientos

El elaborar este trabajo resultaría arto difícil de no contar con la ayuda solícita de muchos y muy buenos amigos, que de una forma u otra ponen su tiempo y sus conocimientos en función de cooperar. Qué me queda en este momento, más que la satisfacción de expresarles mi más profundo agradecimiento. A Olguita por no tener reparo en transmitirme sus conocimientos y experiencias.

A la universidad de Sherbrooke y a La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), a todos los profesores y trabajadores de la maestría, que nos han aportado sus conocimientos para que seamos mejores profesionales, por el apoyo ofrecido ,y por la oportunidad que nos ha brindado de poder participar en esta maestría . Así como a los alumnos de esta edición por su amistad y por los ratos buenos y malos que pasamos juntos.

Además, a mis compañeros de trabajo, de la Asamblea Nacional del Poder Popular, especialmente a la MSc. Violeta Román Vázquez por todo el apoyo que he recibido.

Al Viceministro de Economía del Ministerio de la Agricultura Núñez y a la Empresa Informática del Ministerio de la Agricultura (EIMA) por el apoyo brindado.

A la tutora Dra. Zoe Rodríguez por los conocimientos, indicaciones y tiempo dedicado.

De manera especial al DrC. Calixto del Canto Colls,, por su apoyo, dedicación y tiempo incondicional para la orientación de este trabajo, transmitiéndome su experiencia y seguridad.

A Flora Díaz Fleitas y Marcos Vilariño Naranjo sin cuya generosidad y apoyo brindado, se hubiese dificultado muchísimo la realización de este trabajo.

A mi hija, madre, hermanos por su respeto, cariño y por permitirme compartir mi vida a su lado, gracias por existir, de veras los adoro.

Síntesis

A partir de los años '90, la agricultura cubana hizo una reforma estructural en el mecanismo de funcionamiento de la economía agraria, de ahí parte la necesidad del Ministerio de la Agricultura (MINAG) de crear en el año 1995, los Centros de Gestión. Con el surgimiento de la Empresa Informática del Ministerio de la Agricultura (EIMA), se pretendió alcanzar la automatización de los procesos de gestión en las estructuras de base del sistema, como continuidad al programa de informatización de la Sociedad en Agricultura.

Los Centros de Gestión deben funcionar como un sistema para propiciar la eficiencia y el control de los procesos económicos del sector cooperativo agropecuario, sin embargo en la actualidad se observa como **situación problemática** un conjunto de insuficiencias de orden funcional que no propician lo anterior, relacionadas con la poca autoridad económica, el comprometimiento con las entidades a las que se les subordinan. Para resolver tal situación se determinó como **problema investigativo** el siguiente:

¿Cómo perfeccionar la eficiencia del sistema de Centros de Gestión en el trabajo de la esfera contable para elevar la calidad de los procesos económicos del sector cooperativo agropecuario?

A partir de estos antecedentes y surgimientos de los Centros de Gestión el **objetivo general** de investigación es proponer modificaciones de naturaleza funcional aprovechando la estructura del sistema de Centros de Gestión para elevar la eficiencia de su objeto social resolviendo así la esfera contable y financiera relacionada con el trabajo del sector cooperativo agropecuario.

Para dar respuesta a las preguntas científicas y al objetivo general, de esta investigación determinaron las siguientes **tareas científicas**:

1. Sistematización de los principales fundamentos teóricos y metodológicos referenciales relacionados con el sistema contable y financiero que debe regir el trabajo de los Centros de Gestión en función de la calidad de los procesos económicos del sector cooperativo agropecuario.
2. Caracterización estructural y funcional del proceso contable y financiero actual dentro del sistema de Centros de Gestión relacionado con el trabajo del sector cooperativo agropecuario.
3. Instrumentación sistémica del funcionamiento de la actividad contable y financiero de los Centros de Gestión relacionados con el proceso económico del sector cooperativo agropecuario.

El **aporte científico** se revela en el contenido de una resolución que permite instrumentar sistémicamente el funcionamiento de la actividad de los Centros de Gestión relacionados con el proceso económico del sector cooperativo agropecuario.

Introducción

1 Capítulo I

Principales fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con los fines, funcionamiento y estructura de los Centros de Gestión en el sector agropecuario del Ministerio de la Agricultura.

- 1.1 El cooperativismo en Cuba. Principales antecedentes.
- 1.2 Sistemas y modelos. Tipos y características generales.
- 1.3 Surgimientos de los Centros de Gestión.
- 1.4 Fundamentos funcionales y estructurales de los Centros de Gestión en el sector agropecuario del Ministerio de la Agricultura. Experiencias en otros sectores.

2 Capítulo II

Caracterización diagnóstica del estado actual de la estructura y funcionamiento de los Centros de Gestión en el sector agropecuario del Ministerio de la Agricultura.

- 2.1 Resultados del estudio de los documentos normativos y metodológicos e indicaciones para la orientación de su funcionamiento.
- 2.2 Resultados de la aplicación de encuestas de opinión a los trabajadores de los Centros de Gestión.
- 2.3 Resultados de la aplicación de entrevistas de opinión a los Jefes de los Centros de Gestión.
- 2.4 Análisis de los niveles de informatización, gestión contable, financiera y de utilidad de los Centros de Gestión.
- 2.5 Conclusiones parciales.

3 Capítulo III

Fundamentación del modelo funcional propuesto para los Centros de Gestión del sector agropecuario en el Ministerio de la Agricultura.

- 3.1 Validación empírico subjetiva del modelo.
- 3.2 Descripción y fundamentación del modelo funcional.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

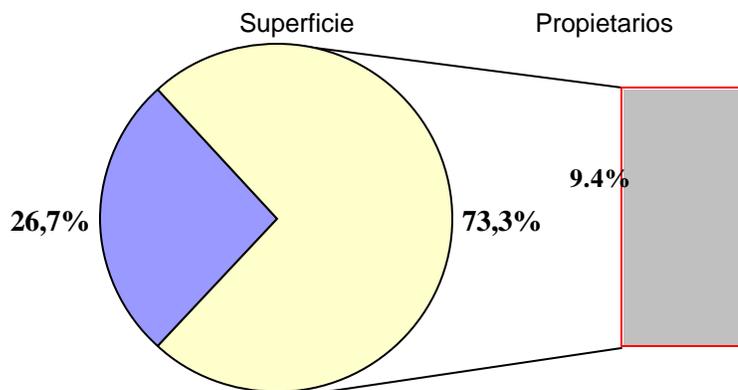
1. Capítulo I Principales fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con los fines, funcionamiento y estructura de los Centros de Gestión en el sector agropecuario del Ministerio de la Agricultura.

En este capítulo ofreceremos una breve reseña sobre la historia del Cooperativismo en Cuba, profundizando principalmente la etapa Revolucionaria, de forma tal que facilite conocer las nuevas formas superiores de producción, vinculadas con el funcionamiento de los Centros de Gestión en el sector agropecuario del Ministerio de la Agricultura.

1.1 El Cooperativismo en Cuba. Principales antecedentes.

En diciembre de 1958 se evidenciaba una distribución desigual de la tenencia de la tierra, importante recurso, que estaba en manos de una minoría de propietarios, grandes extensiones de tierra.

Gráfico No. 1 Tenencia de la tierra -dic.1958



Fuente: Elaborado por la autora a partir de datos tomados del Dpto. Organización MINAG.

Con el triunfo de la Revolución el 1ro. de enero de 1959, el pueblo cubano toma el poder político económico social y militar, lo que provocó un cambio en el modelo socio económico que imperaba en la isla, donde el hombre pasa a jugar un papel protagónico en el desarrollo del país. Se inició en Cuba un proceso de transformaciones radicales de carácter económico, político y social.

A partir de esta fecha ocurre en el país una verdadera explosión ocupacional en todos los sectores de la economía nacional y los trabajadores que no tenían una estabilidad laboral, comienzan a encontrarla.

“Conforme al programa del Moncada, el 17 de mayo de 1959 se firma la Primera Ley de Reforma Agraria, medida más importante y radical de la etapa democrática de la

revolución, se inició las transformaciones de la base económica de la sociedad cubana, al proscribir el latifundio y dejar un margen de tenencia de la tierra hasta 30 cab. (402 ha) y solo en casos excepcionales hasta 100 caballerías. (1 342 ha), en aquellas posesiones que como resultado de su explotación intensiva sus rendimientos sobrepasaban la media nacional. Se eliminaron los latifundios nacionales y extranjeros, socavando así las bases del poderío económico de la burguesía nacional y el imperialismo, que aunque no liquidó la explotación del hombre por el hombre, sí la redujo sensiblemente, pues las relaciones capitalistas quedaron reducidas a lo que generaba la existencia de 10 000 burgueses agrarios poseedores del 20 % de la tierra laborable del país". (3, 23).

"Esta Ley puso en manos del estado el 40 % de las tierras laborables del país y de los latifundios cañeros, nació en 1960 una especie del cooperativismo estatal (Resolución 150 del INRA, marzo 3 de 1960) por lo que se convertían en cooperativistas una masa considerable de obreros agrícolas y cambiaba su cualidad clasista. Aunque esta práctica, esta transformación significaba la búsqueda de formas socialistas de organización de la agricultura, por su brevedad, formas de administración estatal, ineficiencia económica y endeble autonomía no podían conducir a una verdadera transformación clasista de los obreros agrícolas que a ellas se incorporaran". (3, 23).

Por lo que desde mediados del año 1962 se consideró que estas formas organizativas habían agotados sus posibilidades de desarrollo y se decidió transformarlas en Granjas Estatales del Pueblo.

La inmensa masa de pequeños agricultores beneficiados por la Ley de Reforma Agraria, originaron un fuerte movimiento campesino que culminó con la creación el 17 de mayo de 1961 de la Asamblea Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), organización revolucionaria que representa y guía al campesinado cubano en la construcción del socialismo.

Surgiendo entre los campesinos, las formas más sencillas de cooperación en el trabajo con la creación de Brigadas de Ayuda Mutua. Sin estas formas simples de cooperación, no hubiese sido posible el continuo y acelerado crecimiento de las siembras y cosechas operadas en la agricultura campesina a partir de 1966.

La cooperación es una relación social de producción en términos económicos, el producto obtenido es social. Existe con independencia del sistema social imperante, por lo que ha estado presente en cualquier época histórica y modo de producción, está basada en la vida humana. Es la realización de acciones comunes coordinadas entre hombres.

Ese movimiento del cooperativismo en la agricultura particularmente comenzó por la provincia de Pinar del Río, e inicialmente agrupa más de 10000 campesinos individuales fundamentalmente beneficiados por las leyes de reforma agraria en unas 87 cooperativas.

Hasta que en la década 1961-1970 surgieron en el campo cubano las primeras organizaciones cooperativas, como resultado de la madurez movilizativa ya alcanzada por el campesinado para ese periodo. Conforme a datos del III Congreso de la ANAP, celebrado en 1967, existían en el país 1 119 CCS con 695 728 hectáreas y 77 933 campesinos asociados. A partir de los años setenta, el movimiento cooperativo agrícola alcanza niveles altos de crecimiento; para el año 1981 el número de estas organizaciones ascendía a 2 181 con 141 726 miembros.

Durante la década de los años setenta y particularmente, a partir del año 1975 (después del I Congreso del Partido Comunista de Cuba, PCC), se decide apoyar y desarrollar el movimiento cooperativista dentro de los campesinos cubanos, que fueron beneficiados por las entregas de tierra efectuadas por las Leyes de Reforma Agraria. Se plantea la necesidad de ir a formas superiores de producción, constituyéndose las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), que unidas a las ya constituidas CCS, dan lugar a un importante movimiento cooperativista en la agricultura cubana.

Las CPA se forman a partir de los aportadores propietarios de la tierra y restantes medios de producción, que deciden bajo el principio de la voluntariedad, organizar e integrar la cooperativa. Estos dueños venden dichos medios a la cooperativa, reciben el pago por los mismos y pasan a ser propietarios colectivos. Sus elementos claves son:

1. Nacen de los productores individuales que vivían de su trabajo.
2. Se crean por voluntad de los campesinos.
3. Con autonomía en lo financiero, se financian a si misma, en su gestión.
4. Pagan sus costos con los ingresos.
5. Principios democráticos de funcionamiento como elemento de gestión.
6. Su centro de atención es el desarrollo social.

En 1993 existían en Cuba tres formas de propiedad de la tierra, estatal 82.0 %, cooperativa (CPA) 8 % y privada 10 %. Esto puede observarse en la siguiente tabla.

Tabla No.1.
Formas de propiedad de la tierra. 1993.

Sector	Cultivada		Tenencias de Tierra	
	Mhá	%	% Agrícola	% Total
Estatad	3 746	78	75	82
No Estadad	977	22	25	18
CPA	439	10	11	8
CCS	383	9	11	8
AC	155	3	3	2
Total	4 455	100	100	100

Fuente: Comité Estadad de Estadísticas. 1990.

Leyenda: CPA Cooperativa de Producción Agropecuaria
CCS Cooperativa de Crédito
AC Asociación de Campesinos

A partir de 1993 y por acuerdo del Buró Político del 10 de septiembre, se crean las UBPC (Unidades básicas de Producción Cooperativa), con el objetivo de hacer más eficiente la agricultura y con el propósito de aplicar fórmulas que incentiven y motiven a los hombres a entregar sus reservas productivas, en función de lograr mayores volúmenes de producción con el menor gasto posible de recursos materiales, aplicando los siguientes principios.

- ✍ Vinculación del hombre a sus resultados de trabajo en el campo.
- ✍ Un pago riguroso por los resultados finales, teniendo en cuenta la calidad de los productos.
- ✍ Desarrollar el autoabastecimiento tanto para el trabajador como el de su familia.
- ✍ Mejorar las condiciones de la vivienda.
- ✍ Plena autonomía de gestión.

Todo esto conlleva a una estabilidad de la fuerza de trabajo y una elevación de las potencialidades existentes y el desarrollo de otras, que permitan alcanzar el máximo de rendimiento de los recursos naturales, humanos y organizativos.

La constitución de las UBPC en la agricultura cubana puede considerarse como la transformación más relevante desde la promulgación de la 1^{ra} y 2^{da} Leyes de Reforma Agraria a principios de la Revolución. Con la introducción de esta en la agricultura, se traspasó a las UBPC más del 70 % de la superficie total que poseían las empresas estatales.

Se establece como condición que la tierra sigue siendo del estado; la tierra no es un resultado del trabajo del hombre, por lo que no tiene un valor, no es mercancía, no se vende, es patrimonio nacional, se da en condición de arriendo, usufructo, así nacen las UBPC, no pagan, no tributan por el uso de las tierras. Las UBPC surgen en los

momentos más difíciles nacionalmente con una deuda, ya que tiene que pagar los medios de producción revalorizados.

Asumiendo lo planteado por el Dr. Armando Nova en El cooperativismo línea de desarrollo en la agricultura cubana 1993-2003. Octubre 2004:

“Consideraciones

- ✍ La constitución de las UBPC representó un paso trascendental en el proceso de transformación económica iniciado en el Sector Agropecuario cubano. Los resultados económicos favorables alcanzados desde su creación hasta el presente, a pesar de las difíciles condiciones bajo las que fueron constituidas y aún en las actuales difíciles condiciones en que se desarrollan, avalan lo acertado de su creación.
- ✍ La creación de las UBPC, unido a las CPA y CCS, ha devenido en una importante expresión de la política agrícola, la cual ha definido el cooperativismo como la base fundamental sobre la cual se erige el sistema económico empresarial agrícola cubano.
- ✍ Para lograr la continuidad exitosa de este importante movimiento cooperativista y aprovechar la amplitud de sus potencialidades, necesariamente el entorno en que se desenvuelven debe ser modificado, facilitando con ello el desarrollo de las fuerzas productivas.” (23,1)

A ello se une el fortalecimiento de las granjas estatales, con la creación de las Granjas Estatales de Nuevo Tipo (GENT) y la organización de las Granjas Integrales del EJT y el MININT, lo que junto a las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), a las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), ahora fortalecidas (CCSf), y a otros productores estatales en el país, amplían las formas de organización de la producción agropecuaria, a la vez que le imprime características cualitativamente superiores a la búsqueda de mayores volúmenes de producción, a fin de aprovechar con más eficiencia los recursos materiales, humanos y financieros disponibles.

Los siguientes fragmentos del discurso pronunciado por el Comandante en Jefe Fidel Castro, en la clausura del VI Congreso de la ANAP, celebrado en mayo de 1982, sintetiza este proceso.

"Decíamos, pues, que aquella medida con relación a las tierras, implicaba gran audacia, pero no hay revolución sin audacia y aquel que no sea audaz, no será jamás un revolucionario".

"Pero hubo indiscutiblemente un desequilibrio en el desarrollo de nuestros campos, porque la atención principal se prestaba a las empresas estatales, no se desatendía al campesinado, pero durante algún tiempo, incluso, prevaleció el criterio - y soy responsable de eso -, un poco idealista si se quiere, aunque sin duda revolucionario en el fondo, de que la transformación de nuestros campos marcharía únicamente a través

de las empresas estatales y que algún día tendríamos toda la agricultura ya socializada sobre la base de empresas estatales".

"No se desarrolla ningún pensamiento revolucionario en forma rectilínea, como un rayo de luz, lo que ha de ser rectilíneo es el espíritu revolucionario y la honestidad de los hombres".

"Y me fui persuadiendo de que teníamos que seguir también el camino de la cooperativización en muchas áreas de nuestro país...".

El cooperativismo ha sido reconocido a nivel mundial, como el movimiento socioeconómico de mayor cobertura, con una fuerte base social. Desde la gestación del mismo y hasta la contemporaneidad, el hombre ha podido practicar y aceptar la cooperación, como un elemento esencial de su desarrollo.

Hasta la fecha, el cooperativismo se presenta como una alternativa de desarrollo socioeconómico, en un mundo cada vez más unipolar, donde la Globalización Neoliberal, ha impuesto al tercer mundo y en especial a los Países de América Latina, sus políticas de ajustes y sus nefastas consecuencias sociales.

En el caso de Cuba, a partir del triunfo de la Revolución, en Enero del año 1959, el cooperativismo surge y se desarrolla como un medio de desarrollo socioeconómico del sector agropecuario, apoyado y guiado por el propio Estado Cubano, a diferencia de otros países del mundo.

La evolución y trayectoria del cooperativismo contemporáneo cubano, ha transitado por diferentes etapas de desarrollo, alcanzando una destacada posición en el ámbito nacional. En la actualidad, el cooperativismo, ocupa un lugar predominante en el sector agropecuario del país.

Si el proceso de perfeccionamiento del modelo de gestión cooperativo se realiza con un enfoque básicamente gerencial, se darían entonces las condiciones para lograr un Modelo de Gestión Cooperativo más eficiente y competitivo.

En resumen en el período de 1959 hasta la fecha, la caracterización del desarrollo del sector agropecuario está vinculado en lo fundamental a:

- ✍ La aplicación de la Primera y Segunda Ley de Reforma Agraria promulgada el 10 de Octubre de 1958.
- ✍ La nacionalización de la industria y las grandes compañías agrícolas extranjeras y nacionales en los años 1959 y 1960.
- ✍ El 17 de mayo del 1961, la constitución de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP).

- ✍ Octubre de 1963 se promulga la Segunda Ley de Reforma Agraria y la creación del Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA) para su materialización.
- ✍ Conjuntamente con la entrega a los campesinos de las parcelas en que trabajaban, comienzan a desarrollarse las unidades de producción de carácter socialista y las primeras formas de cooperativas como vía para aplicar los avances de la Ciencia y la Técnica y evitar los minifundios.
- ✍ La supresión del analfabetismo, la superación cultural constante, la preparación de cuadros, técnicos y especialistas, ha constituido una premisa en este período para garantizar la aplicación de la Ciencia y la Técnica.
- ✍ En la década 1961-1970 surgieron en el campo cubano las primeras organizaciones cooperativas, como resultado de la madurez movilizativa ya alcanzada por el campesinado para ese período. Existían en el país 1 119 Cooperativas de Créditos y Servicios.
- ✍ En 1974 se plantea la necesidad del país de pasar a formas superiores de producción y nacen las “Cooperativas de Producción” que transitan por diferentes etapas entre las que se encuentra la Ley 36 de 22 de Julio de 1982 y el Reglamento General de las CPA formalizado por Decreto del Consejo de Ministros en 1990.
- ✍ La integración de Cuba al CAME, con todas las implicaciones para el desarrollo del sector agropecuario.
- ✍ En Septiembre de 1993 el Buró Político acordó la constitución de las UBPC, lo cual se materializa mediante el Decreto Ley 142 sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, el acuerdo 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros sobre esta temática y la Resolución 160-93 del Ministro del Azúcar mediante la cual se puso en vigor el reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas atendidas por el MINAZ.

“No es posible explicar el crecimiento del movimiento cooperativo en Cuba sin la existencia de una firme voluntad político-estatal de apoyar este movimiento. Y esa voluntad se expresa en las acciones de numerosas instituciones gubernamentales de colaborar con las cooperativas; se explica en la existencia de procedimientos transparentes y expeditos para la reducción de los plazos, a un mes o menos, para otorgar reconocimiento jurídico a las cooperativas, en el sistema de créditos para ellas,

en la capacitación a miles de cooperativistas en las mas diversas especialidades. Cabe señalar que en América Latina, y también en Cuba, el cooperativismo se ha desarrollado después de algunas reformas agrarias y sobre todo bajo el estímulo de gobiernos populares y revolucionarios: como el de las Fuerzas Armadas en Perú en los años setenta, el movimiento sandinista en Nicaragua, el de Hugo Chávez en Venezuela y el de Nestor Kirchner en Argentina.” (sic.). (12,6).

“Pero el movimiento cooperativo no se habría desarrollado tampoco sin la existencia de la ANAP, una organización con autoridad que educó en el espíritu colectivo y unió a los campesinos en defensa de sus intereses individuales y los intereses de la nación”. (sic.). (12,6).

“El cooperativismo debe necesariamente participar en las estructuras de poder para apoyar el desarrollo nacional y expresar y defender sus puntos de vista e intereses”. (12,6).

Actualmente en nuestro país, la forma de producción organizada en las Cooperativas de Producción Agropecuaria es la forma de producción del Sector no Estatal que registra más incrementos y diversificación en sus niveles de producción; de igual forma, han introducido nuevas técnicas y tecnologías en los cultivos que tributan cada año mayor eficiencia.

En las 736 CPA que atiende el Ministerio de la Agricultura, se han ido aplicando nuevos conceptos organizativos, tanto en su estructura como en la Organización de su fuerza de trabajo, por lo que ha ido incrementando su producción y resultados económicos. Ello se ha favorecido con la modificación de la Ley de Cooperativas que permite tener estructuras administrativas en cada una de ellas y su funcionamiento económico productivo, no dependa exclusivamente de su Junta Directiva. De igual forma la mayoría de las CPA aplican la vinculación de sus socios a los resultados, lo que ha posibilitado ir eliminando el anticipo como forma de pago, lo que a su vez permite una mayor estimulación de los socios para el incremento de la producción.

El Ministerio de la Agricultura de conjunto con la ANAP y el resto de los Organismos Centrales del Estado han ido buscando nuevas fórmulas que favorezcan la consolidación de las cooperativas. De esta forma, a 191 CPA que tenían dificultades económicas, se les está dando un tratamiento crediticio diferenciado que ha permitido que sean cada año más las CPA que tienen ganancia y se incrementen los ingresos de sus socios. VER ESTO DONDE LO SAQUE

Se continúa trabajando para que todas las CPA apliquen adecuadamente la Ciencia y la Técnica, lográndose avances en la introducción de nuevas técnicas y tecnologías de cultivo, especialmente los relacionados con la agro ecología, técnicas de riego, producción y utilización de fertilizantes orgánicos y biopesticidas. 150 CPA tienen casas de cultivo y casas de producción de posturas.

Hay en las CPA 472 técnicos universitarios y 1 972 técnicos medios, por lo que cuentan con la fuerza calificada para aplicar todos los adelantos científicos.

Se ha fortalecido los procesos de contratación en todas las CPA contrataron sus producciones y los destinos de las mismas para las necesidades de tipo sociales más imperantes de la sociedad cubana, tales como empresas, hospitales, escuelas y círculos infantiles, hogares maternos, etc.

A continuación cerramos este epígrafe como se comenzó con la tenencia de tierra en el sector cooperativo distribuido en las CPA, CCS y UBPC, con la información del cierre del año 2005:

Estructura y Tenencia de Tierras. Consolidado del Sector Cooperativo
(Año base 2005).

Provincias	CPA			CCS		
	Cant.	Ext (Mha)	Prom.	Cant.	Ext (Mha)	Prom.
Pinar del Río	125	50.906	407,25	359	151.178	421,11
La Habana	64	52.831	825,48	217	58.195	268,18
Ciudad de La Habana	1	282	282,00	47	5.027	106,96
Matanzas	71	82.925	1.167,96	94	44.640	474,89
Villa Clara	93	69.518	747,51	268	86.113	321,32
Cienfuegos	41	26.785	653,29	67	32.403	483,63
Sancti Spiritus	62	47.894	772,48	143	69.496	485,99
Ciego de Ávila	60	57.832	963,87	75	35.343	471,24
Camagüey	98	84.269	859,89	138	68.609	497,17
Las Tunas	57	37.243	653,39	152	47.992	315,74
Holgüín	128	65.606	512,55	299	100.659	336,65
Granma	128	47.423	370,49	218	87.738	402,47
Santiago de Cuba	106	52.605	496,27	235	96.810	411,96
Guantánamo	102	32.238	316,06	256	91.754	358,41
Isla de la Juventud	3	1.586	528,67	8	3.930	491,25
<i>Total Nacional</i>	<i>1.139</i>	<i>709.943</i>	<i>623,30</i>	<i>2.576</i>	<i>979.887</i>	<i>380,39</i>

Fuente: Elaborada por la autora a partir de datos brindados por la Dirección del sector cooperativo del MINAG.

Cantidad de UBPC (Año base 2005).

Provincias	Cantidad UBPC
Pinar del Río	136
La Habana	83
Ciudad de La Habana	7
Matanzas	29
Villa Clara	68
Cienfuegos	60
Sancti Spiritus	88
Ciego de Ávila	78
Camagüey	143
Las Tunas	96
Holguín	111
Granma	217
Santiago de Cuba	280
Guantánamo	156
Isla de la Juventud	13
Total Nacional	1.565

Fuente: Elaborada por la autora a partir de datos brindados por la Dirección de la UBPC del MINAG.

1.2 Sistemas y modelos. Tipos y características generales.

Sistema

Es propósito de este epígrafe explicar los conceptos de dos de las principales terminologías que serán utilizadas en el cuerpo de la tesis y que resultan vitales para la comprensión de este trabajo. Los términos a que haremos referencia son: Sistema y Modelo.

En general, un sistema se conforma por un conjunto de componentes que está en constante interacción, a partir de la cual se engendran nuevas cualidades, resultado de esta integración que no poseen los elementos integrantes por separado. (51,9-10).

El Sistema constituye un modo de organización con reglas y principios entrelazados entre sí pero su definición ha sido expresada por diferentes especialistas y estudiosos de la materia. La categoría sistema hace su explosión en el escenario de la antigüedad grecorromana que trato la formación de un sistema con sus leyes, es: "...un todo compuesto de partes interactuantes entre sí...". (41,74), en la mecánica de los siglo XVII-XVIII estudio de objetos de un sistema, hasta llegar al siglo XIX que "la tendencia característica siguió siendo la de procurar descomponer el objeto complejo que se investigaba en sus elementos componentes, y el resultado fue que desapareció lo específico del carácter sistemático...".

Según razonamiento de Marx y Engels, en la filosofía del materialismo dialéctico, pronunciaron las características propias de tal género realizando un profundo análisis del sistema de las relaciones económicas de la sociedad capitalista.

Otra definición expresada, es en el Diccionario filosófico en la página 426 que expresa que sistema es: "Conjunto de elementos, relacionados entre sí, que constituyen una determinada formación integra...".

D.D. Donskoi (1982) apunta que: "La estructura del sistema son las regularidades fundamentales y determinantes de las interacciones entre los componentes organizados del sistema (subsistemas y sus elementos). La estructura del sistema determina el transcurso de los procesos internos, la interacción con el medio circundante, la manifestación de nuevas propiedades y posibilidades de desarrollo del sistema." (41,127). Anexo No.1.

Todo sistema se rige por el principio de jerarquía, a partir de estar compuesto por diferentes componentes que son considerados como subsistema del sistema mayor, siendo también el sistema un subsistema de otro mayor que lo contiene.

Expresado con diferentes palabras pero con el mismo significado, es definido también sistema como: "...una realidad integral formada por componentes que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos." (40,82).

Es incuestionable la necesidad de que las empresas, organizaciones, funcionen como un sistema para que la interacción entre los elementos que lo componen generen las cualidades integrativas generales para emprender acciones que permitan a los individuos realizar las mejores contribuciones y aportes al cumplimiento de los objetivos del grupo.

Todo lo expuesto permite concluir que los conceptos de Sistema dados por los diferentes autores son coincidentes aunque explicado de formas diversas; se evidencia en todos los casos y comparto plenamente los criterios, que en un sistema están decididamente presentes la organización, la planificación y el control; su ejecución y aplicación no pueden ser aislados, es necesario conjugarlo todo, en armonía los recursos humanos, materiales y financieros.

Modelo

Algunas importantes definiciones de modelos teóricos hallados en la literatura son las siguientes:

Según Sheptulín, A.P. (1983) "El modelo es la reproducción de determinadas propiedades y relaciones del objeto investigado en otro objeto especialmente creado (modelo) con el fin de su estudio detallado." (46,66).

Según Cruz, A. (2001) “El modelo constituye una reproducción ideal o material de procesos posibles y reales, relaciones y funciones, por un sujeto de conocimiento, mediante analogías en otros sistemas ideales o materiales para el conocimiento más profundo o el mejor dominio del original modelado.” (49,43).

Según Álvarez de Zayas, C. (1996): “El modelo es la representación de un objeto real que en el plano abstracto el hombre concibe para caracterizarlo y poder, sobre esa base, darle solución a un problema planteado, es decir satisfacer una necesidad.” (50).

De las definiciones anteriores se infiere que el modelo es la construcción que refleja las propiedades inherentes y relaciones presentes en el objeto investigado con el fin de transformarlo en la práctica. El modelo es fruto del pensamiento abstracto y tiene como principal particularidad su parecido con el objeto original. El debe reflejar el contenido teórico y la realidad objetiva del objeto investigado.

Según lo escrito en el texto Metodología de la Investigación Educativa, primera parte (año): “El modelo científico es un instrumento de la investigación de carácter material o teórico, creado por los científicos para reproducir el fenómeno que se está estudiando. El modelo es una reproducción simplificada de la realidad que cumple una función heurística, ya que permite descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades del objeto de estudio. La modelación es justamente el proceso mediante el cual creamos modelos con vistas a investigar la realidad.”. (40,80).

Se suman a esta concepción diferentes características de los modelos como al respecto se expresan:

1. El modelo propuesto debe cumplir con una analogía estructural y funcional con la realidad.
2. Característica de la realidad del objeto de estudio.
3. “Debe ser operativo y mucho más fácil de estudiar que el fenómeno real. Se puede modificar, transformar, someter a estímulos diversos con vista a su estudio, lo que resulta más económico que estudiar el sistema real.” (40,82).
4. Se deben reflejar las propiedades y relaciones implícitas en el modelo.
5. Pueden reflejar varios sistemas reales.

Con esta categoría filosófica de modelo va a permitir realizar medición para un posterior análisis. Se ha tenido en cuenta que “...Para construir un modelo, es necesario que exista cierta analogía entre las partes y los procesos del objeto y del modelo... “. (39,322).

Al mismo tiempo se necesita conocer el marco teórico general en que se realiza la investigación para identificar los fundamentos que darán sustento a la construcción teórica, la cual será científica siempre que se sustente en las leyes del objeto

investigado. Luego se diseña la representación abstracta utilizando símbolos, códigos especiales y otros elementos del diseño gráfico (figuras). El fin último es que estas construcciones orienten la transformación de la realidad representada.

Existe disparidad de criterios en cuanto a los diferentes tipos de modelos, según el razonamiento hecho por los autores de Metodología de la Investigación Educativa, primera parte, que se crean: "...atendiendo a los objetivos que se plantean y a las características del fenómeno estudiado.". (40,80).

Seguidamente se expresan las definiciones de los diferentes tipos de modelos que son: Modelo Icónico, Analógico, Teórico. En este trabajo de tesis, el modelo que procede para la solución del problema es de tipo analógico y se define como: "El modelo analógico no es una reproducción detallada de todas las cualidades del sistema real, sino que refleja solamente la estructura de relaciones y determinadas propiedades fundamentales de la realidad. Se establece una analogía entre el sistema real y el modelo, y se estudia el primero, utilizando como medio auxiliar el segundo.". (40,80).

Al respecto de la categoría Modelo, M. Rosental y P. Ludin en el diccionario filosófico expresa que "MODELACION. Reproducción de las propiedades del objeto que se investiga en otro análogo que se construye según determinadas reglas. Este objeto análogo se denomina modelo. El modelo se construye según el principio de la modelación física si tiene una misma naturaleza física que el objeto, y según el principio de la modelación matemática si su naturaleza es distinta a la del objeto, pero su funcionamiento se describe mediante un sistema de ecuaciones idénticas a las del sistema que describe, las que se han de investigar en el original...". (39,322).

El modelo como forma superior de construcción racional exige la máxima capacidad de abstracción y la aplicación plena de los principios de la Lógica Dialéctica; él se acercará más a la verdad científica en la medida en que se elabore siguiendo las reglas de la modelación.

La modelación teórica tiene sus principios que contienen determinadas exigencias a la investigación, la orientan en el conocimiento y la reproducción abstracta del objeto. A partir de la sistematización efectuada por J. Bringas y O. L. Reyes se identificaron los principios fundamentales de la modelación teórica como:

- ✍ La Consistencia Lógica.
- ✍ La Analogía.
- ✍ El Enfoque Sistémico.
- ✍ La Simplicidad en el Diseño.

Al propio tiempo, la conciencia no refleja simplemente y de forma pasiva la realidad, sino de manera activa y creadora. Si se asumiera una sencilla observación del objeto investigado quizás sólo se podrían notar los rasgos externos del mismo, los aspectos superficiales concretos. A continuación se explicarán brevemente cada uno de los

principios de la modelación teórica, haciendo énfasis en los más importantes por su carácter determinante.

PRINCIPIO DE LA CONSISTENCIA LÓGICA

La elaboración del modelo exige tomar en cuenta la ley lógica de la razón suficiente que expresa que toda construcción teórica es válida siempre y cuando esté bien fundamentada y cuando se deduzca de un sistema de conocimientos aceptado como verdadero por parte de la comunidad científica. Las afirmaciones teóricas expresadas en el modelo deben emerger de otras afirmaciones del mismo carácter mediante razonamientos lógicos.

Existen varios ejemplos de modelos teóricos como son:

1. Modelo de Desarrollo Organizacional, H.M. Rush.
2. Modelo 7S, R. Waterman
3. Modelo de Cambio Individual y de la Organización, G. Boulden

PRINCIPIO DE LA ANALOGÍA

Este principio lógico es conocido también como “raciocinio por analogía” (47,145-146) palabra analogía proviene del griego $\alpha\lambda\omicron\gamma\omicron\iota\alpha$ compuesta de la partícula α = reiteración - comparación; y de la palabra $\lambda\omicron\gamma\omicron\varsigma$ = logos, palabra, razón. De este modo, analogía significa comparación o relación entre varias razones o conceptos. Los latinos, a su vez, tradujeron la palabra analogía por *proportio* = proporción.

En su acepción más común la palabra analogía equivale a semejanza. Pero la semejanza entraña no solo la relación de conveniencia entre las cosas que se dicen semejantes, sino también disparidad o diferencia, es decir, se le llama semejante porque además de tener algo en común tienen algo en que difieren. Y esto es propio de la analogía: las cosas análogas coinciden en parte y en parte discrepan.

El principio de la analogía, o el “raciocinio por analogía”, consiste en suponer que entre dos cosas que se parecen y a la vez son diferentes, las semejanzas son lo suficientemente numerosas como para atribuirle cualidades de la una a la otra.

Anteriormente se ha establecido que el modelo es resultado del pensamiento abstracto y tiene como rasgo fundamental su parecido con aquellas propiedades y relaciones del objeto original que se halla en la realidad objetiva. Tales propiedades y relaciones del objeto se trasladan al pensamiento. La forma del pensamiento sobre la cual ocurre este traslado es justamente la analogía.

Arribar a conclusiones del razonamiento por vía de las analogías tiene un gran valor para el desarrollo del conocimiento científico. Varios importantes descubrimientos se produjeron por medio del traslado de regularidades y propiedades de un objeto a otro.

El conocimiento del objeto por vía de la analogía tiene un determinado grado de probabilidad, es decir, existe de partida un aspecto probabilístico y tendencial en el modelo, así como la posibilidad que se produzcan “errores discrecionales”.

Como la autora propone un modelo es necesario que observe los principios de la investigación teórica, captando mediante observaciones y experiencias, la importancia de la participación de los recursos humanos para un cambio funcional de los Centros de Gestión. Este nuevo modelo proyectivo recoge la aspiración real y objetiva del estado al cual se quiere arribar.

PRINCIPIO DEL ENFOQUE SISTÉMICO

La elaboración del modelo teórico demanda la comprensión global de la representación abstracta, para lo cual se debe enfocar su estudio de forma sistémica. El enfoque sistémico exige que sean tomadas en cuenta las interdependencias directas e indirectas de los componentes del modelo, considerando que estos son subsistemas de sistemas de orden superior, que tienen un carácter abierto y que la estructura depende de las funciones y del ordenamiento del objeto investigado. Este enfoque permite penetrar en la esencia del objeto y organizar la ubicación de los componentes con sus respectivas relaciones.

El modelo, por consiguiente, debe ser capaz de reflejar determinada composición, compuesta por elementos, procesos y fenómenos del objeto investigado que representan la base de su estructura y organización. No se puede comprender el todo sin ver sus partes, aunque es posible ver las partes sin llegar a comprender el todo.

Debe existir un ordenamiento específico, o sea, una estructura que viene dada por el orden teórico que lo sustenta y por el ordenamiento del objeto en la realidad objetiva (consistencia lógica y analogía); no existe objeto carente de organización interna, de interacción y de movimiento. Esta organización interna es la forma particular de interrelación e interconexión de los componentes del modelo.

Algunas características asociadas a la estructura del modelo son las siguientes:

- ✍ La estructura del modelo está condicionado por la naturaleza de las partes componentes del objeto investigado, las cuales mantienen una interdependencia y diferenciación entre ellas.
- ✍ La estructura debe reflejar el objeto en condiciones de funcionamiento estable, expresando un todo sinérgico, producto de la constante interacción de sus partes.
- ✍ Las relaciones específicas de cada componente del modelo pueden ser de subordinación (verticales) y de cooperación (horizontales), tal y como ocurre en la realidad objetiva del objeto. La subordinación es la dependencia de unos componentes con respecto a los otros.
- ✍ En la estructura del modelo descansa el condicionamiento causal de los fenómenos inherentes al objeto, el vínculo necesario de las causas con sus efectos y el tránsito de las características cuantitativas a las cualitativas, para lo cual se precisa de las categorías de lo general, lo particular y lo singular que dará la concatenación general de los componentes a partir de los eslabones rectores (determinantes). Este aspecto del determinismo en la estructura del

modelo expresa el hecho de que en la realidad del objeto investigado no todas sus propiedades inherentes y relaciones ocupan el mismo nivel de importancia y prioridad. El modelo debe cuidar este aspecto definiendo con claridad los componentes integradores y sintetizadores, sus eslabones claves, a partir de los cuales se ramifica y reproduce el resto de los elementos y mediaciones.

El modelo debe ser capaz también de expresar la forma específica de interacción del objeto investigado con su medio ambiente. De este modo, el modelo como sistema abierto puede ser comprendido como un conjunto de partes en constante interacción, no sólo en su interior, sino también con otros elementos imprescindibles de su medio ambiente. De ahí que se delimiten las fronteras o límites del modelo utilizando líneas continuas o discontinuas para demarcar lo que está dentro y fuera de él. Las líneas de demarcación en el modelo reflejarán la mayor o menor apertura del objeto con su medio ambiente.

Las fases o etapas para la elaboración de los modelos teóricos con un enfoque sistémico son las siguientes: (52,10-13).

- ✍ Definición de los objetivos del modelo. ¿Cuál es el fin del modelo?, ¿qué tipo de objeto se pretende reflejar?
- ✍ Determinación de los límites del modelo. ¿Qué parte exactamente del objeto se persigue modelar: el universo, varias partes o sólo una parte de él?, ¿cuáles son los factores del medio ambiente y cómo es la calidad de su influencia sobre el objeto investigado (causal o concomitante) a partir de los límites del modelo?
- ✍ Descripción general del modelo. ¿Cuáles componentes integran el modelo?, ¿cuál es el componente fundamental?, ¿cómo los referentes de la teoría y la práctica orientan la determinación de los componentes del modelo?, ¿cuáles son las partes esenciales que garantizan su calidad?
- ✍ Determinación de los niveles de desarrollo, la organización y estructura del modelo. ¿Qué tipo de relaciones refleja?, ¿las relaciones son esenciales o secundarias?, ¿cómo integrar y diferenciar las partes del modelo?, ¿cómo se determinan las relaciones entre las partes?, ¿cómo se define la posición que ocupa cada elemento o proceso en tiempo y espacio respecto al modelo?
- ✍ Definición de la cualidad resultante del modelo. ¿Qué aspecto del objeto investigado se pretende transformar?, ¿qué se quiere lograr prácticamente con esta transformación?

PRINCIPIO DE LA SIMPLICIDAD EN EL DISEÑO

Este principio establece que el diseño del modelo teórico debe ser lo más elemental y sencillo posible. Lo simple no es sinónimo de lo fácil; todo lo contrario, este aspecto comienza y termina siendo uno de los problemas más complejos que se debe enfrentar en la investigación, ya que en el modelo debe caber el universo del objeto que se está investigando, y todo esto hay que hacerlo con palabras, símbolos y señales.

De la sistematización teórica efectuada se arriba a la conclusión que el diseño de modelos teóricos demanda la observación de varias pautas:

- ✍ Considerar los componentes y relaciones del modelo como estructuras abiertas, en permanente interacción con el resto de los componentes y con los elementos y fenómenos del medio ambiente.
- ✍ Partir del concepto de que el modelo debe reflejar el flujo de procesos del objeto investigado y no que es simplemente un complejo de niveles jerárquicos.
- ✍ Utilizar proporcionalmente los niveles de jerarquía (verticales) y los niveles colaborativos (horizontales).
- ✍ Diseñar el modelo de manera que existan las interfases necesarias para que los usuarios dispongan de diferentes alternativas de interpretación del objeto modelado con vistas a su transformación práctica.
- ✍ Señalar sólo las especificaciones mínimas. El modelo debe “hablar por sí sólo”, mientras más información se brinda para explicarlo significa que puede estar resultando complejo en su interpretación.
- ✍ El diseño del modelo no tiene un punto final, no termina nunca, es un rediseño continuo y permanente.
- ✍ Evidenciar los mecanismos de regulación a través de la retroalimentación.

De todo esto se infiere que para poder realmente perfeccionar la eficiencia de los Centros de Gestión en el trabajo de la esfera contable y financiera para elevar la calidad de los procesos económicos del sector cooperativo agropecuario, las personas e instituciones tienen que ser capaces de dar una correcta interpretación al concepto de para poder lograr el desarrollo pleno de cualquier sociedad y en particular la de los Centros de Gestión, ya que este por su sentido abarcador no puede verse aislado como categoría filosófica.

1.3 Surgimiento de los Centros de Gestión.

Al analizar los medios con que cuentan las cooperativas agropecuarias para realizar sus labores de gestión y administración, éstos no son los deseables, ni suficientes para garantizar los análisis correspondientes y proponer la ejecución de tareas que tributen al mejoramiento de su funcionamiento, encaminado a lograr la eficiencia que de ellas se espera.

La gestión de las cooperativas estaban afectadas fundamentalmente por:

- ✍ Por normas legales, no flexibles.
- ✍ Eran dependientes financieramente del estado.

- ✍ No contaban con los medios de gestión y administración para hacerlas funcionar adecuadamente.

Necesitaban ayuda era obvio de ahí que estos aspectos analizados se reflejan en problemas de administración y de gestión, siendo indispensable la creación de mecanismos efectivos que ayuden a la solución de los mismos.

Por lo que en 1995 a partir de sus propias necesidades de capacitación y ordenamiento de la esfera económica detectadas en las entidades del MINAG y no contar con el personal técnico preparado, se comenzó a desarrollar una experiencia en el municipio de Nueva Paz de la provincia La Habana, en la Empresa de Cultivos Varios, donde la situación era crítica, se buscaba solución y la filosofía universitaria fue la creación del Centro de Gestión que concebía también la capacitación, APRENDER HACIENDO.

Este grupo de trabajo, radicado en un punto del municipio, se dedicó a desarrollar las tareas de la actividad económica de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa del territorio, sirviendo a las cooperativas siendo una vía de solución factible y viable para la agricultura cubana, y así venciendo las barreras y el rechazo al cambio es como surgen los Centros de Gestión, como un grupo fuerte que perseguía fortalecer, facilitar y apoyar el proceso de toma de decisiones, en particular en las empresas de cultivos varios, por la importancia que reviste el desempeño exitoso de las mismas para el país.

Realmente el crecimiento de las entidades agropecuarias y el no contar con especialistas para garantizar la gestión adecuada de las mismas, hizo que se evidencien descontroles o controles no adecuados, en los aspectos contables y económicos por lo que ese “desorden” motiva a la dirección del MINAG recurrir a la Universidad de La Habana, para la aplicación de un modelo de gestión contable, sustentado en un sistema de conocimiento y de información, demandando una tecnología informática en la captura, procesamiento y transmisión o comunicación de la información para la toma de decisiones en los diferentes niveles.

El proyecto de Centros de Gestión recibe un financiamiento auspiciado por un convenio entre la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba, España; la Facultad de Economía de La Universidad de La Habana y el Ministerio de la Agricultura, creándose de acuerdo a las diferentes funciones que puede cumplir un Centro de Gestión los: 19 Centros de Gestión ejecutores y los Centros de Gestión asesores ubicados en tres universidades del país.

Los Centros de Gestión ejecutores se concibieron para prestar servicios a las entidades del sector agropecuario en el territorio, donde sus principales funciones era la capacitación y asesoría al personal del área económica y de los cuadros de dirección, y el procesamiento de la información contable y elaboración de los estados financieros.

Los Centros de Gestión asesores fueron las Universidades enmarcando su trabajo en asesorar y controlar la experiencia desde los centros de educación superior, así como capacitar y asesorar a las personas que trabajaban en los Centros de Gestión

ejecutores ubicados en su jurisdicción y, siempre que la situación así lo requiera, a los usuarios de estos centros.

Como se plantea en el artículo: "Antecedentes, situación actual y perspectivas del trabajo con los Centros de Gestión", el proyecto se desarrollo en cuatro etapas, siendo cada una superior a la anterior hasta llegar a 30 centros, 11 centros asesores y 19 ejecutores.

Las tareas o servicios a abordar por los Centros de Gestión, más importantes, casi imprescindibles para el buen funcionamiento de las entidades son los que a continuación se relacionan.

- ✍ Servicio de formación: Este servicio consistirá en la organización de cursos, talleres y seminarios.
- ✍ Servicio de contabilidad y análisis económico – financiero: Servicio contable ajustado a sus necesidades.
- ✍ Servicio de proceso estratégico en la Dirección: Identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, lo que constituirá la base para trazar los objetivos estratégicos y las acciones, a partir del conocimiento de la misión y la visión.
- ✍ Servicio de planificación: Permitirá balancear las necesidades con los recursos existentes.
- ✍ Servicio jurídico y fiscal: Para que las entidades agrarias encuentren la manera de consultar las dudas que sobre los procedimientos legales.
- ✍ Servicio de tramitaciones: Las entidades estarán informadas de cualquier nueva ayuda que surja y se encargará de tramitárselas, ya sea con el banco, finanzas, la empresa de seguros o las propias estructuras del MINAG en el territorio.
- ✍ Servicio de información: Para que las entidades asociadas reciban información puntual de todos los temas que les incumban.
- ✍ Servicio de comercialización: Su trabajo en este sentido puede dirigirse a la obtención de información sobre precios, mercados y otros elementos que contribuyan a mejorar la gestión de comercialización.

Esta unidad de administración, gestión y prestación de servicios especializados, en general a las UBPC, surgen como entidad independiente, en las delegaciones provinciales y empresas del MINAG.

Con la creación de la Empresa Informática del Ministerio de la Agricultura (EIMA), que se le da la tarea de crear, organizar y velar por el funcionamiento de estos centros, en los municipios, a través de las Unidades Empresariales de Base de EIMA en cada provincia, que de hecho funcionará como un Centro de Gestión Provincial, conectado a su vez con la empresa Nacional, constituyéndose la red de centros, garantizan la continuidad del desarrollo de la idea, a partir de la utilidad que mutuamente se reportan.

La EIMA asume los centros que estaban en las delegaciones provinciales del MINAG, pasando a ser los centros que pertenecían a una empresa los centros de cálculos de las mismas, no cumpliendo así la misión para lo que fueron creados.

Es importante señalar que estos centros comienzan a trabajar por una ficha de costo representándole a la EIMA una erogación en divisas en equipos e insumos, no cobrándosele a ninguna estructura de base del sistema de la agricultura, pues lo más interesante es mejorar el control económico.

Se comienza a buscar alternativas para que fueran rentables, por lo que se aumenta su objeto social y se empieza a dar servicios a terceros, es decir, empresas que no pertenecían al Ministerio de la Agricultura y se les cobraba en divisa para cubrir los recursos financieros utilizados en los servicios brindados a las entidades agropecuarias y sufragar el costo.

Cada vez más los centros de Gestión se convirtieron en la vía más apropiada con que contaba el MINAG para lograr el extensionismo y para la generalización de las investigaciones tanto de las universidades como de los Institutos de Investigaciones.

1.4 Fundamentos funcionales y estructurales de los Centros de Gestión en el sector agropecuario del Ministerio de la Agricultura. Experiencias en otros sectores.

Funciones de los Centros de Gestión

Durante los últimos años, tanto en el mundo como en Cuba se incrementa, mejora y perfecciona el uso de la automatización y la computación en las más variadas esferas de la vida diaria.

Algunos organismos como el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, el de Transporte y el SIME entre otros, han desarrollado sistemas automatizados de dirección, de ingeniería, económico-contables, de proyectos, diseños industriales e informáticos a través de programas basados en la más alta tecnología de hoy en día.

Desde los 70, el Ministerio de la Agricultura introdujo el uso de la computación a Nivel Central con la puesta en funcionamiento de la IRIS-50. Posteriormente se introdujeron las CID-300 a nivel de las Delegaciones Territoriales y en algunas empresas, comenzándose

a desarrollar sistemas aplicados para la solución y análisis de la producción y gestión económica tanto en el nivel central como en empresas.

“Se debe señalar que por parte de las autoridades del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones en Cuba se ha reconocido el trabajo de los Centros de Gestión como un aporte importante al programa de informatización de la sociedad cubana, por el alcance que tiene sobretodo en el sector campesino y cooperativo en el país.” (2,5).

Es importante la creación de los Centros de Gestión porque mediante los mismos se brindan a las diferentes empresas agrarias de un territorio, los principales servicios como:

- ✍ Perfeccionamiento del trabajo de contabilidad en las CPA y CCSf.
- ✍ Asesoramiento en temas contables-financieros para estas formas productivas.
- ✍ Servicios Informáticos.
- ✍ Asesoramientos en asuntos legales, pólizas de seguros, etc.

A fin de dar respuesta a la eficiencia, la rentabilidad, el perfeccionamiento de los métodos de gestión técnico-económico, y al fortalecimiento de los aparatos contables, al uso racional de los recursos y al amplio uso de la información.

Esta investigación asumirá las siguientes determinaciones acerca de los Centros de Gestión que aparecen, que constituyen un precedente importante para el reconocimiento de las características de dichos centros.

Centro de Gestión: “Se define como una unidad de administración, gestión y prestación de servicios en materia de contabilidad, consolidación, análisis y evaluación de estados financieros, presupuesto y otras tareas, así como el asesoramiento a las dependencias del sistema de la agricultura.” (34,3).

En el Expediente de los Centros de Gestión Municipales se plantean los objetivos de los centros de Gestión que son:

1. “Promocionar el procesamiento de la contabilidad, la estadística y el análisis económico de las CPA y CCSf.
2. Incluir las UBPC, EJT y GENT en este programa para contribuir a la completa automatización en todas las estructuras de base del sistema.
3. Facilitar los niveles de eficiencia y eficacia en la base productiva.” (13,1).

Estos Centros de Gestión tienen como características, que prestarán el servicio que las empresas necesiten de acuerdo a sus peculiaridades, siendo capaz de ir renovando y activando otros servicios que vayan siendo necesarios para las mismas, para cumplir

las expectativas que las empresas esperan de estos centros y así acudan cada vez más nuevas unidades de tal manera que sean costeables.

El objeto social de los centros de Gestión planteado en Expediente de los Centros de Gestión Municipales consiste en:

- ✍ “Ejecutar e implementar el procesamiento de la contabilidad, la estadística y el análisis económico en las estructuras de base de la agricultura.
- ✍ Ejecutar e implementar el procesamiento del sistema de recursos humanos.
- ✍ Explotación de aplicaciones de informática para el sector agropecuario.
- ✍ Prestación de servicios de mantenimiento, reparación e instalación de medios técnicos de computación para las empresas del sector agropecuario y otros sectores de la economía nacional.
- ✍ Prestación de servicios vinculados a la informática y telemática para las entidades del Ministerio de la Agricultura y otros sectores de la economía nacional.” (13,1).

Como se plantea en el Expediente de los Centros de Gestión Municipales van a brindar:

- ✍ “Servicios de mantenimiento y reparación de los medios técnicos de computación.
- ✍ Explotación de los sistemas.” (13,2).

Las funciones a realizar planteada en la Propuesta de funcionamiento de los Centros de Gestión son:

- ✍ “Capacitación y asesoría al personal del área económica y de los cuadros de dirección.
- ✍ Procesamiento de la información contable y elaboración de los estados financieros.
- ✍ Análisis y proyección de los estados financieros.
- ✍ Análisis y planificación económica y financiera.
- ✍ Análisis estadísticos y pronósticos.
- ✍ Asesoría en aspectos financieros, fiscales, jurídicos, de perfeccionamiento empresarial y para la gestión de las entidades.
- ✍ Análisis territorial de todos los aspectos anteriores.” (34,4).

En el documento Propuesta de funcionamiento de los Centros de Gestión, se plantea la subordinación de los mismos como se refleja a continuación:

“Es conveniente que el centro de gestión se subordine administrativamente a la empresa que lo creó, delegaciones municipales o Provincial, según proceda.

Desde el punto de vista metodológico, los centros de gestión serán atendidos por la Dirección Estatal Informática del MINAG, el área informática de las subdelegaciones de economía de las delegaciones territoriales y/o subdirección económica de las empresas.” (sic) (34,11).

Proponiéndose que para el funcionamiento de los Centros de Gestión, estos pasarán por tres etapas en su ciclo de vida, que son:

1. “Nacimiento o creación.
2. Desarrollo y funcionamiento, servicios que presta.
3. Evolución hacia el máximo nivel de integración económica, productiva y de servicios.” (34,5).

Las características fundamentales de cada etapa para la implantación de los centros se plantean en el documento de Generalidades consiste en:

“1^{ra} Etapa

- ✍ Creación y completamiento de los Centros de Gestión Municipales con las condiciones de local, equipos, personal, y conectividad necesaria para procesar y transmitir la información.
- ✍ A este centro se entregaría la información primaria de los centros informantes y se procesaría, dando los resultados para su revisión y conformidad a la empresa. Luego de aprobada, se transmitiría a la UEB provincial de EIMA. Este procedimiento aligeraría el trabajo en la base, pero hay que estar claro que solo se logran resultados verdaderamente positivos si se cuenta con el personal calificado para que el dato primario salga con calidad.

2^{da} Etapa

- ✍ Completamiento del Grupo de procesamiento en las UEB Provinciales de EIMA. Aquí se recibiría la información de los Centros de Gestión y se procesaría para obtener los diferentes consolidados.

Hay que tener claro que esta estructura y la EIMA en general es un aparato que brinda SERVICIOS de procesamiento, por lo que, el diseño metodológico y la revisión de la calidad del dato, así como los análisis le corresponderían al área de Economía del nivel que corresponda.

Se debe definir el tratamiento a dar a las dependencias de carácter nacional.

3^{ra} Etapa

✍ Análisis de los Grupos económicos de las Organizaciones Empresariales Nacionales, de acuerdo a la metodología y formas que se establezcan por la dirección del Ministerio. Los técnicos de mayor calidad podrían pasar a los diferentes niveles de centros de gestión y EIMA.

Se reevaluará el grupo de procesamiento nacional, asumiendo las tareas de consolidación de la información que fluye desde los centros de gestión provincial.

Será necesario en esta etapa definir el nivel de desglose de las diferentes actividades que se desarrollan en el sector. (sic) (9,3).

En la Propuesta de funcionamiento de los Centros de Gestión, estos surgen con las siguientes características fundamentales que son:

1. “Necesaria adaptación del centro a las necesidades del grupo al que le presta servicios. Cada centro ofrecerá un menú de servicios a la carta, que puede diferir del desarrollado por el resto.
2. El centro debe ser una unidad dinámica. Ha de estar constantemente preparado para atender las demandas de nuevos servicios que le planteen las entidades o que el mismo proponga por considerarlo necesario.
3. Debe evolucionar al mismo tiempo que lo hace la situación y el contexto que rodea a su grupo de entidades.
4. Que sea costeable. Independientemente de que para su creación, el centro reciba una ayuda inicial, la única prueba de que su funcionamiento está teniendo éxito, consiste en que sea capaz de sobrevivir sin ayuda externa.” (34,3).

Los Centros de Gestión entre sus funciones van a recibir la información de aquellas empresas que la procesen, brindando el servicio informático a la Delegación Municipal de la Agricultura y será el responsable de hacer llegar la información a la UEB provincial.

En cuanto al cobro de los servicios prestados por estos centros en Propuesta de Expediente para el funcionamiento para los Centros de Gestión, se refleja las relaciones contractuales que consisten en:

“Los servicios que se soliciten estarán avalados por contratos firmados entre las partes, donde se establecerán las obligaciones y derechos de ambos.

Acerca del cobro de los servicios, se establecen relaciones monetario-mercantiles entre los usuarios y las empresas, aplicando las fichas de costo que para cada servicio se confeccionen, las que se actualizarán anualmente, avalándolas las subdelegaciones de economía y enviándolas al MINAG para su aprobación. Estas fichas solamente garantizarán la costeabilidad del servicio del Centro de Gestión, que será un centro de costo más de la entidad que lo creó.” (33,3).

Para su mejor funcionamiento se plantea además en el propio documento de Propuesta de funcionamiento de los Centros de Gestión, que la capacitación que consiste en:

“Se establecerán cursos o seminarios prácticos con los informáticos donde recibirán entrenamiento para los servicios informáticos, software y telemática.

Para el Contador Analista se impartirán seminarios sobre el sistema nacional de contabilidad de las UBPC, CPA y CCF-F y se dotará del Manual de Procedimientos contables para cada estructura.”. (34,13).

En Propuesta de funcionamiento de los Centros de Gestión, se da la información de cómo debe ser el flujo informativo y las ventajas del funcionamiento de los Centros de Gestión como se muestra a continuación:

“Flujo informativo:

Las entidades que tienen automatizada su información, la presentarán en el centro de gestión, según los requerimientos para cada modelo y la fecha establecida.

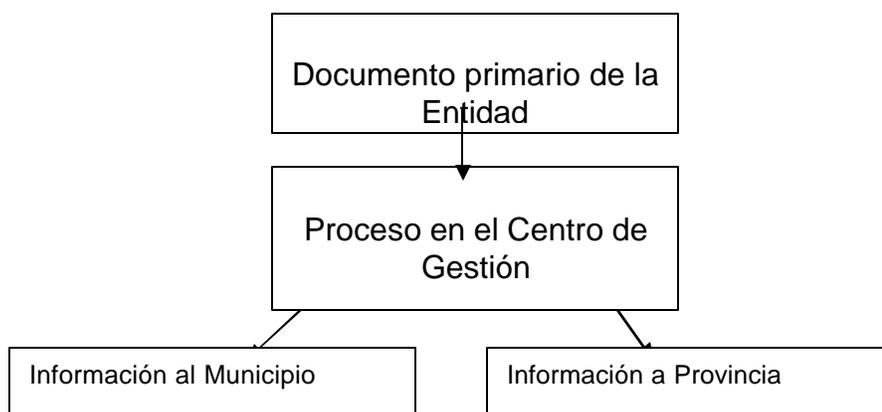
El centro de gestión procesará la información (desde el documento primario) de aquellas entidades que tengan relaciones contractuales con él.

Toda esta información es la que deberá fluir del municipio a la provincia a través del centro de gestión municipal.

A esta información, se le adiciona la de los establecimientos extraterritoriales y se conforma el servicio estadístico que necesita el municipio.

Quiere decir que, tienen carácter territorial, pues así como el delegado municipal, ejerce su función en todas las instalaciones del Ministerio de la Agricultura que se encuentren en su territorio, así será el servicio que le brindará el centro de gestión a éste, al PCC, Gobierno, ANAP, entre otros.” (sic) (34,19).

**Gráfico No.2.
Flujo Informativo de los Centros de Gestión**



Fuente: Confeccionado por la autora a partir de documentación de la EIMA.

“Ventajas:

1. Agilizar el flujo informativo.
2. Brindar información veraz y oportuna al delegado que constituya una verdadera herramienta de dirección.
3. Ahorro de combustible, aceites, lubricantes.
4. Mayor seguridad en la captación de la información.” (sic) (34,19).

Con lo expuesto en el funcionamiento de los Centros de Gestión la autora no esta de acuerdo en algunos aspectos como:

1. No deben estar subordinados los Centros de Gestión a ninguna empresa, porque la misma, sería “Juez y Parte” , y se crearían compromisos por lo que no va a existir una imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de las empresas.
2. No se establece un control interno a las empresas que le brindan servicios los Centros de Gestión, donde comprenda un plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados además de las medidas adoptadas en una empresa para proteger sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable – financiera, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes y estimular la observancia el cumplimiento de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.
3. El servicio que brindan a las empresas del territorio del sector cooperativo agropecuario no debe ser pagados, sino convertirlos en centros de gastos.

Los Centros de Gestión tienen la necesidad de un cambio en su funcionamiento de tal manera que permita interpretar los resultados obtenidos, representando un medio efectivo para la toma de decisiones. Con un entorno de trabajo como un Sistema, en la que todos:

- ✍ Tienen un objetivo común.
- ✍ Funcionan de forma integrada.
- ✍ Están interrelacionados.

El conocimiento contable es algo más que información, es esencial para la toma de decisiones, logrando la cooperación de los actores sociales desde el inicio, es decir la

participación activa de las instituciones tanto para el éxito de la gestión económica, como para lograr la creación de una red de información.

Para desarrollar estos componentes básicos es necesario promover mecanismos que armonicen el marco conceptual, identificar los problemas, seleccionar el conjunto de indicadores, las principales necesidades locales, municipales en cuanto a herramientas de información y definir la participación de las instituciones en la creación de la base informativa.

Para lograr que los Centros de Gestión puedan cumplir con las funciones asignadas y procesar la información del MINAG, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- I. “Condiciones de conectividad, equipamiento, locales, estabilidad eléctrica, recursos humanos y sistemas de software adecuados.
- II. Revisión del sistema informativo en general para evitar duplicidades e indicadores innecesarios, tanto en los sistemas nacionales, como en los propios de la agricultura.
- III. Apoyo de la Dirección del Ministerio en todos sus niveles.” (9,2)

Para la mejor explicación y comprensión del funcionamiento integral de los Centros de Gestión, resulta viable separar el territorio en sus tres niveles de dirección y ejecución: Provincia, Centro de Gestión y Entidades, como se muestra en el siguiente esquema:

Tabla No.2.
Niveles de dirección en un territorio



Fuente: Confeccionado por la autora a partir de documentación de la EIMA

Las Entidades, no forman parte de su estructura pues son autónomas, es decir, su gestión económica es independiente, tienen personalidad jurídica y responden por los recursos y la producción, aunque reciben los servicios de los Centros de Gestión.

Estructura de los Centros de Gestión

Para el Programa de Informatización del MINAG y dar cumplimiento algunas tareas del Cronograma de Trabajo del 9no Congreso de la ANAP, se pudo realizar por la estructura de base del sistema y por la creación de la Empresa de Informática del

Ministerio de la Agricultura (EIMA), con la tarea de crear, organizar y velar por el funcionamiento de los centros de Gestión.

La EIMA para desempeñar las funciones contables de los Centros de Gestión posee una estructura que la representa en las 14 provincias del país, donde en la actualidad solo funcionan 20 centros, con la siguiente distribución en las provincias:

Tabla No.3.
Centros de Gestión existentes 2006

Provincias	Centros de Gestión
La Habana	2
Pinar del Río	1
Villa Clara	5
Cienfuegos	2
Ciego de Ávila	2
Holguín	1
Matanzas	3
Total	16

Fuente: Confeccionado por la autora a partir de documentación de la EIMA

En su carácter provincial la EIMA cuenta con un director que representa sus intereses, al cual se le subordinan los Centros de Gestión para atender las funciones reflejadas en el expediente de funcionamiento como: capacitación al personal del área económica y cuadros de dirección, procesamiento de la información contable, análisis, análisis territorial.

En el Expediente de los Centros de Gestión Municipales, para el cumplimiento de sus funciones se plantea que es necesario la fuerza laboral siguiente:

✍ "Especialistas de contabilidad e informática.

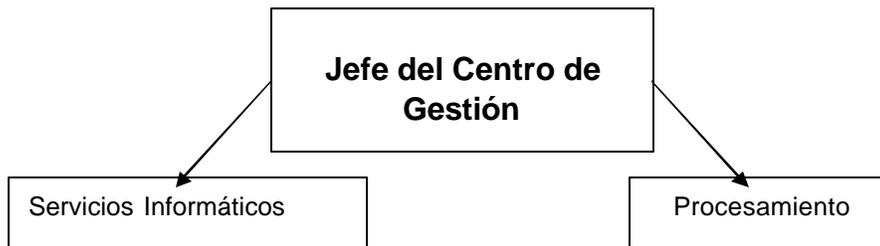
Contará con:

✍ Un analista A en Sistemas de Computación.

✍ Un Contador Analista". (13,2)

Con una estructura que se refleja en el documento Generalidades como se muestra a continuación. (9,2).

Gráfico No.3.
Estructura de los Centros de Gestión



Fuente: Generalidades. Formato digital

Esta estructura será "... de acuerdo a la cantidad de entidades que atienda y a las funciones que desarrolle...". (34,11). Esa fuerza laboral podrá; explotar adecuadamente las aplicaciones informáticas, asesorar al personal de economía y en funciones de dirección y realizar los análisis económicos y financieros que resulten necesario.

Cada director provincial de la EMA tiene subordinado los Centros de Gestión, con un grupo de especialistas y técnicos encargados de orientar, controlar y supervisar el trabajo que se realiza, además de canalizar y aplicar los avances científicos y técnicos emanados del organismo central.

En el Anexo No.2 se muestra le estructura de la EIMA. El Centro de Gestión "...viene a ser el eslabón entre las estructuras de base y las Delegaciones Territoriales a través del grupo de procesamiento de la EIMA en las provincias. Por tanto se infiere que, para dar inicio al Programa de Informatización del Ministerio de la Agricultura en todo el país, es preciso contar al menos con un centro de gestión en cada municipio." (34,18).

En este epígrafe quedaron plasmadas las funciones de los Centros de Gestión en el Ministerio de la Agricultura a través de su estructura creada en los diferentes territorios con extensión vertical y horizontal, pues sus relaciones contractuales le obligan a intercambiar y trabajar de conjunto con las Empresas. Y la posición de la autora en lo que no concuerda en cuanto a las funciones de los Centros de Gestión.

Los aspectos tratados en ambos epígrafes, contemplados en el capítulo I, han permitido la comprensión sobre el significado de los principales fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con el funcionamiento y estructura de los Centros de Gestión en el sector agropecuario del Ministerio de la Agricultura.

Existe experiencia en el MINSAP, que posee un sistema que propicia la eficiencia del proceso económico en los Centros de Salud, pero se soporta en una estructura que se diferencia de la propia del Ministerio de la Agricultura.

2. Capítulo II Caracterización diagnóstica del estado actual de la estructura y funcionamiento de los Centros de Gestión en el sector agropecuario del Ministerio de la Agricultura.

2.1 Resultados del estudio de los documentos normativos y metodológicos e indicaciones para la orientación de su funcionamiento.

La revisión de la literatura consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, de fondo se debe extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación. Es necesario tener en cuenta las fuentes primarias (directas), por constituir el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura, y proporcionar datos de primera mano, así como las referencias publicadas.

El estudio documental consiste en la consulta de bibliografía especializada, en el estudio de informes, materiales normativos, metodológicos e indicaciones para la orientación del funcionamiento de los Centros de Gestión con el objetivo de conocer el surgimiento, evolución y desarrollo de los centros, profundizando especialmente en el funcionamiento.

Después de haber realizado un estudio exhaustivo de la información compilada, procedimos al diagnóstico en el que se hace una interpretación de la situación actual a menor escala. Implica realizar una comprensión global del funcionamiento de los Centros de Gestión. Estando en condiciones de poder aplicar el segundo método.

2.2 Resultados de la aplicación de encuestas de opinión a los trabajadores de los Centros de Gestión.

Definida cuál será la unidad de análisis en las encuestas que son los trabajadores de los Centros de Gestión, constituyendo el primer acercamiento a la realidad que se investiga, su universo es de 28 trabajadores, total de ellos en el país, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados y aplicar la encuesta, siendo el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, resultando, 25 trabajadores.

La muestra definida como un subgrupo de la población, su selección fue teniendo en cuenta la cercanía, siendo escogida la región occidental-central, compuesta por los trabajadores de los centros distribuidos en las siguientes provincias:

Tabla No.4.
Cantidad de Trabajadores en los Centros de Gestión existentes
2006

Centros de Gestión	Trabajadores
Pinar del Río	2
La Habana	2
Villa Clara	7
Cienfuegos	3
Matanzas	11
Total	25

Fuente: Confeccionado por la autora a partir de documentación de la EIMA

Para un total de 25 trabajadores, coincidiendo la población con la muestra, representando el 100% de los posibles encuestados.

El diseño muestral para las indagaciones diagnósticas fue representativo porque las características de los Centros de Gestión son típicas en cuanto a sus objetivos, requisitos a sus trabajadores y regulaciones, lo que metodológicamente hace que cualquiera de estos pueda ser elegible al aplicar los instrumentos de indagación. Ver Anexo No.3, donde se refleja el universo para el diagnóstico.

Una vez que se seleccionó el diseño de investigación apropiado y la muestra de acuerdo a las necesidades de estudio, la siguiente etapa consistió en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación. Para esto se procedió a:

- a) La selección de los instrumentos como el estudio documental. Este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario no podemos basarnos en sus resultados.
- b) Aplicación de los instrumentos de medición. Es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para nuestro estudio (medir variables).
- c) Preparación las mediciones obtenidas para que puedan analizarse, procesarse correctamente .

Esta encuesta a los trabajadores fue para conocer sus opiniones acerca del estado actual del funcionamiento de los Centros de Gestión en diferentes indicadores de interés. Para la utilización de este método empírico, se seleccionó la variable dependiente de la investigación en correspondencia con el problema de investigación, resultando: **Funcionamiento de los Centro de Gestión.**

A partir de aquí se hizo la operacionalización de esa variable, determinando las dimensiones con sus correspondientes indicadores y estos a su vez con su dominio.

El contenido de las preguntas de la encuesta son de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas que contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los encuestados las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a ellas. Pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas de respuesta.

Independientemente de que las preguntas sean abiertas o cerradas y de que sus respuestas estén precodificadas o no, se debe cumplir que:

1. Las preguntas deben ser claras y comprensibles para los respondientes.
2. Las preguntas no deben incomodar al respondiente.
3. Las preguntas deben referirse preferentemente a un solo aspecto o relación lógica.
4. Las preguntas no deben inducir las respuestas.
5. En las preguntas con varias alternativas o categorías de respuesta y donde el respondiente sólo tiene que elegir una, puede ocurrir que el orden en que se presenten dichas alternativas afecte las respuestas de los sujetos.
6. El lenguaje utilizado en las preguntas debe ser adaptado a las características del respondiente.

Las dimensiones, indicadores y dominio, fueron extraídos de la caracterización de los Centros de Gestión contenida en el marco teórico, siendo la base orientadora para la elaboración de las encuestas. Ver Anexo No.4.

La encuesta fue aplicada a una muestra de 25 trabajadores de los Centros de Gestión, que constituye el 100% de la población total de 25. Ver el instrumento aplicado en el Anexo No.5.

Esta encuesta aplicada a los trabajadores fue para conocer sus opiniones acerca del estado actual del funcionamiento de los Centros de Gestión en diferentes indicadores de interés.

Para el análisis de los datos recopilados en las encuestas utilizamos el sistema estadístico SPSS 12.0 para Windows, realizándose:

1. Estadística descriptiva para cada variable. Se describieron los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable, la distribución de las puntuaciones o frecuencias.

2. Una distribución de frecuencias, conjunto de puntuación ordenadas en sus respectivas categorías.
3. Se realizó la representación de la frecuencia en forma gráfica.

De este instrumento se obtuvo el siguiente análisis de las:

Dimensiones

1. Recursos

- ✍ Autonomía financiera.
A través de 3 preguntas (1,2,3) se confirma que los Centros de Gestión pertenecientes a la EIMA no cuentan con autonomía financiera, de ahí que no se puede satisfacer las necesidades.
- ✍ Nivel de calificación de los recursos humanos.
A través de 2 preguntas (4 y 6) se refleja que los Centros de Gestión pertenecientes a la EIMA se les deben dar talleres, conferencias para impulsar la preparación del personal.
- ✍ Suficiencia tecnológica con que cuentan.
A través de la pregunta 7 se confirma que en los Centros de Gestión pertenecientes a la EIMA la tecnología con que se cuenta no es la suficiente para poder responder a las necesidades de sus clientes.

2. Funcionamiento general del Centro de Gestión

- ✍ Existencia de una Metodología.
Existe la metodología, reflejan las encuestas, pero no se utilizan estrictamente.
- ✍ Estrategias de Capacitación en aspectos económicos.
A través de 2 preguntas (9 y 10) se refleja que los Centros de Gestión pertenecientes a la EIMA se les deben dar talleres, conferencias para impulsar la preparación del personal.
- ✍ Efectividad para el sector agropecuario
Se refleja que los Centros de Gestión son efectivos para el sector, constituyendo una eficaz herramienta de dirección por la interpretación de los resultados contables obtenidos.
- ✍ Satisfacción de los clientes
Se manifiesta que existe problema ya que existe relación entre satisfacción y retención de los clientes y en las preguntas se encontró diferencia.
- ✍ Nivel de satisfacción profesional
El personal se siente realizado profesionalmente aunque no en su totalidad.

3. Procesos económicos

✍ Calidad del trabajo

La calidad del servicio que se brinda no es alta, de ahí que haya que buscar nuevas posibilidades en aras de mejoras continuas por la eficiencia económica

✍ Eficiencia

La eficiencia es media, debiéndose hacer mejoras en aras de una mejor ejecución en el presupuesto de las empresas

✍ Confiabilidad de los datos

Con respecto a la confiabilidad de los datos no se obtuvo un resultado convincente y estos si deben reflejar una imagen fiel de la situación financiera y los resultados de las empresas.

✍ Cumplimiento del flujo de los procesos

Aunque la mayoría respondió que era correcto, hay preocupación por lo que se debe revisar y llegar a una unanimidad por la importancia para la planificación y control de las operaciones.

✍ Tipos de control

Las respuestas obtenidas para la realización del control fueron de carácter previo, con esto se garantiza los ajustes necesarios para cada caso ayudado y controlado con las conciliaciones para garantizar que los gastos e ingresos sean reales.

4. Capacidad

✍ Conveniencia de la ubicación geográfica.

La ubicación de los centros es la adecuada, ayudando a esto a que pueda tenerse una fluencia positiva de clientes.

✍ Promoción para incremento y retención de clientes

A través de 2 preguntas (20 y 21) se refleja que los Centros de Gestión pertenecientes a la EIMA se debe realizar un trabajo de estudio de mercado con el propósito de sumar y retener a los clientes.

✍ Planeación de control a clientes

A través de 2 preguntas (18 y 22) se refleja que los Centros de Gestión pertenecientes a la EIMA debe existir una estrecha relación con las empresas y establecer las conciliaciones necesarias.

2.3 Resultados de la aplicación de entrevistas de opinión a los Jefes de los Centros de Gestión.

La unidad de análisis en las encuestas son los Especialistas Principales de los Centros de Gestión, su universo es de 10 especialistas, al igual que la población y la muestra para un 100% de encuestados. Se escogió la región occidental-central, distribuidos en las siguientes provincias:

**Tabla No.5.
Cantidad de Especialistas Principales en los Centros de Gestión
existentes 2006**

Centros de Gestión	Trabajadores
Pinar del Río	1
La Habana	2
Villa Clara	2
Cienfuegos	2
Matanzas	3
Total	10

Fuente: Confeccionado por la autora a partir de documentación de la EIMA

El diseño muestral fue representativo porque las características de los Centros de Gestión son típicas en cuanto a sus objetivos, requisitos a sus directivos y regulaciones, Se procedió igual que para la encuesta aplicada a los trabajadores de los centros.

Esta encuesta a los especialistas fue para conocer y contrastar con la opinión de los trabajadores acerca del estado actual del funcionamiento de los Centros de Gestión en las dimensiones seleccionadas como en el epígrafe 2.2., en correspondencia con el problema de investigación.

El contenido de las preguntas de la encuesta son de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas, teniendo en cuenta lo que se debe cumplir señalado en las encuestas a los trabajadores.

Las dimensiones, indicadores y dominio, base orientadora para la elaboración de las encuestas. Ver Anexo No.4.

La encuesta fue aplicada a una muestra de 10 especialistas de los Centros de Gestión, que constituye el 100% de la población total. Ver el instrumento aplicado en el Anexo No.6.

Se realizó el estudio de los datos obtenidos en las encuestas utilizando el sistema estadístico SPSS 12.0 para Windows, realizándose:

1. Estadística descriptiva.

2. Distribución de frecuencias.
3. Representación de la frecuencia en forma gráfica.

De este instrumento se obtuvo el mismo análisis que resulto de la aplicación de la encuesta a los trabajadores reflejado en el epígrafe 2.2.

2.4 Análisis de los niveles de informatización, gestión contable, financiera y de utilidad de los Centros de Gestión.

El método de la observación permitió el registro sistemático y confiable del comportamiento general de los trabajadores en los Centros de Gestión en relación con sus desempeños asociados a la misma variable dependiente para contrastar los resultados de los métodos anteriores.

La observación pretendió percibir la organización, estilo y métodos de trabajo durante el funcionamiento, registrar sus problemas principales y poder caracterizar los niveles de informatización, gestión contable, financiera y de utilidad en los centros que fueron los ítems constitutivos de la guía de observación. Previamente se determinaron los aspectos (indicadores) a observar.

Estos centros pertenecientes a la EIMA, han disminuidos, quedando solamente 16 en todo el país, ya que esta empresa informática al no poder operar en divisa se hace más difícil el trabajo para asegurar la informatización y se han ido en algunos casos pasando a pertenecer a otras empresas del MINAG.

Los trabajadores de estos centros no están totalmente preparados para enfrentar tareas contables, de tal forma que puedan ser capaces de reconstruir y arreglar la contabilidad, además de existir un éxodo de los trabajadores.

2.5 Conclusiones parciales.

Con el objetivo de elevar la calidad del registro contable en las empresas del MINAG, donde la contabilidad clasifica, registra y sintetiza las operaciones que tienen lugar en sus entidades, por medio de ella se interpreten los resultados obtenidos, tarea en la que aún no se alcanzan los resultados requeridos, debe ser un objetivo priorizado impulsar en todos los municipios del país la creación o mantener los Centros de Gestión pero no subordinados a ninguna empresa del Ministerio de la Agricultura y una reestructuración en su funcionamiento para que los resultados de estos centros constituya una eficaz herramienta de dirección para la toma de decisiones.

En los Centros de Gestión cumpliendo con lo planteado en el documento "Presentación a la Asamblea Nacional del Poder Popular, del Presupuesto del Estado para el 2006", lo relacionado con elevar la calidad del registro contable, se debe procesar centralizadamente todo el registro y contabilización de las operaciones del sector agropecuario del municipio de forma automatizada por un personal capacitado y

actualizado en gestión económica, en estrecha interrelación con estas entidades, y con el uso racional de los recursos, el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información, potenciar así la integración y cooperación de los centros, de tal forma que funcionen como un sistema, categoría explicada en el capítulo I.

En estos centros municipales se deben realizar periódicamente conciliaciones y controles para que los resultados que se obtengan sean un reflejo del patrimonio del sector cooperativo agropecuario y por ende del MINAG.

Se hace necesario descubrir las nuevas posibilidades que brinda, en aras de hacer mejoras continuas por la eficiencia económica en todos los eslabones, atendiendo a las condiciones específicas del sector cooperativo agropecuario.

Partidario de estos conceptos se hace recomendable la aplicación concreta del criterio de que la contabilidad comienza con el registro de los hechos económicos en el propio escenario donde se producen y es por tanto información pertinente, exacta y confiable para ser utilizada en la toma de decisiones y la evaluación oportuna de alternativas.

Y para resolver la situación problemática que dio paso a esta investigación y corroborada en los instrumentos utilizados como las encuestas y la observación, deben tener autoridad económica y no suscritos a ninguna empresa del MINAG.

Bibliografía

1. Adaptado de Lodos O. y Mieres A. La dirección científica. Metodología para el estudio de las estructuras organizativas con enfoque en sistema. Universidad de La Habana: Publicación ligera; 1985. p.10-13.
2. Afanasiev, V.G. Dirección científica de la sociedad. Moscú: Editorial Progreso; 1978. p. 9-10.
3. Aguer M, Pérez E. Teoría y práctica de Economía de la Empresa. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. S.A; 1997.
4. Algunas consideraciones sobre los Centros de Gestión. Colectivo de autores de la Empresa Informática del Ministerio de la Agricultura (EIMA). CD-ROM.
5. Álvarez de Zayas, C. La escuela en la vida. Editorial Félix Varela. Colección; 1996.
6. Antecedentes, situación actual y perspectivas del trabajo con los centros de Gestión. Colectivo de autores de la Empresa Informática del Ministerio de la Agricultura (EIMA). CD-ROM.
7. Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP). Presentación a la Asamblea Nacional del Poder Popular del Presupuesto del Estado para el 2006. (CD-ROM).
8. Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP). Presentación a la Asamblea Nacional del Poder Popular del Presupuesto del Estado para el 2006. (CD-ROM).
9. Arias M.; Castro H. Un enfoque socio-clasista hacia el interior del movimiento cooperativo. En Cooperativismo rural y participación social. Universidad de La Habana. p. 23. 1998.
10. Banco Central de Cuba. Curso de Negociadores y Empresarios. Cuba; 1998.
11. Barroso P. "Reflexiones acerca de la propiedad socialista y su ejercicio", Instituto Superior de Ciencias Agropecuarias (ISCAH) 1997.
12. Becerra F. Movimientos estratégicos de la investigación social desde una lógica dialéctico/construccionista. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Argentina: Publicación de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales; 2004. p.2
13. Castro F. Intervención en la clausura del VI Congreso de la Asamblea Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP). Cuba; mayo de 1982.

14. Castro F. La Agricultura en Cuba. Editora Política. Selección temática, Cuba; 1959-1996.
15. Cooperativas alrededor del mundo. Portal Cooperativo (2002). Disponible en: <http://www.confecoop.org.co/mundo.htm>.
16. Curso Básico de Contabilidad y Finanzas, Selección de Temas, Tomo I y II, Marzo 1998. Disponible en: Sito Cabo A.
17. Cuervo A. y otros. Introducción a la administración de empresas. Editorial Civitas; 1996
18. Cruz A. El modelo general para la evaluación del currículo. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación). La Habana; 2001. p.43.
19. Cruz R. Cooperativas Campesinas en Cuba y Localidad. (2000). (CD-ROM).
20. D.D. Donskoi. Biomecánica con fundamentos de la técnica deportiva. Editorial Pueblo y Educación.
21. Díaz C. Las referencias bibliográficas según el estilo Vancouver (folleto). Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.
22. Economía de Empresas. Colectivo de autores del Dpto. de Ciencias Empresariales. Facultad de Economía, 1999. CD-ROM.
23. Expediente de los Centros de Gestión Municipales. Colectivo de autores de la Empresa Informática del Ministerio de la Agricultura (EIMA). CD-ROM.
24. Finanzas al Día. Legislación vigente en Materia de Contabilidad y Finanzas.
25. Fernández J. Matriz DAFO. 1999.
26. Gaceta Oficial de Cuba. Ley 36 de Cooperativas Agropecuarias. 1982. Cuba.
27. Gaceta Oficial (Gacetas Oficiales 2001, 2002, 2003). Compendio CANEC. Taller Nuevo Enfoque del Control Interno (Coso). Cuba; 4 de agosto del 2004.
28. Gaceta Oficial de Cuba. Decreto No. 159 Reglamento General de las Cooperativas de Producción Agropecuarias. 1990.
29. Generalidades. Colectivo de autores de la Empresa Informática del Ministerio de la Agricultura (EIMA). CD-ROM.
30. GESTA. Curso básico de Contabilidad y Finanzas. Cuba.
31. González A. Metodología de la Investigación. Cuba.

32. Hernández S. Metodología de la Investigación 1 y 2. Cuba.
33. Jaimes, C.A. Trabajo Asociado Cooperativo, VII Congreso Nacional Cooperativo, Confederación de cooperativas de Colombia. Diapositivas. (2001). Disponible en: URL:<http://www.confecoop.org.co/eventos.htm>.
34. ISCAH. Estudio socioeconómico de producción cooperativa y campesina. Cuba; 1992.
35. Lage C. Intervención en la Asamblea Nacional del Poder Popular. Periódico Granma, Cuba; 23 de diciembre 1998. p. 4.
36. Rosental M, Iudin P. Diccionario Filosófico.
37. Mardones J. Filosofía de las ciencias humanas y sociales. Anthropos. Barcelona; 1991. p. 331.
38. Maslow A. Citado por E.V. Pullias y J.D. Young; 2000. p.98.
39. Metodología de la Investigación Educativa. Editorial Pueblo y Educación. Primera Parte.
40. MINAG. La Agricultura Cubana, el Socialismo y los Retos del Siglo XXI. Cuba; 1999.
41. MINAZ. Resolución 160-93 del Ministerio del Azúcar. Reglamento general de las UBPC cañeras. Cuba; 1993.
42. Ministerio de Finanzas y Precios. Normas Generales de Contabilidad. Edición MFP.
43. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 9-2004. Gaceta Oficial, Cuba; 2004.
44. Montaner y Simón. Diccionario Enciclopédico Hispano-Americano (1887). Editores, Barcelona. Tomo 2. p. 145-146.
45. Nenínger D. Estadística Matemática. Dpto. Macro microeconomía, Facultad de Economía, Universidad de La Habana. 2005.
46. Nova A. El Cooperativismo en la Agricultura Cañera en Cuba entre 1993 y el 2000. (CD-ROM).
47. Nova A. El cooperativismo línea de desarrollo en la agricultura cubana 1993-2003. (CD-ROM). Cuba; Octubre 2004. p. 1.
48. Nova A. Las Unidades de Producción Cooperativas y Las Granjas cañeras 1993-2000. (CD-ROM). Publicado CEEC, Universidad de la Habana; abril del 2001.

49. Nova A. UBPC. Mercado Agropecuario y Propiedad. Evolución y Trayectoria de la Agricultura Cubana. Universidad de La Habana: FLACSO; 2000.
50. Nova A. La Agricultura Cubana previo a 1959 hasta 1990. pp1-14. Transformando el Campo Cubano. Avances de la Agricultura Sostenible. ACTAF, La Habana. Cuba; 2001. p. 286.
51. Regla A. S. Modelación en el PDE con las modificaciones del 2003. Revista Varona No. 24. Cuba; 1997.
52. ONE. Unidades Básicas de Producción Cooperativa UBPC. Cuba; Agosto 1994.
53. Partido Comunista de Cuba (PCC). Informe Central al 1er. Congreso del Partido. Cuba: Editorial Pueblo y Educación; 1978.
54. Partido Comunista de Cuba (PCC). Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Periódico Granma. Cuba; 7 de noviembre 1997.
55. Programa de informatización del Ministerio de la Agricultura (MINAG). (CD-ROM).
56. Propuesta de Expediente para el funcionamiento para los Centros de Gestión. Colectivo de autores de la Empresa Informática del Ministerio de la Agricultura (EIMA). CD-ROM.
57. Propuesta de funcionamiento de los Centros de Gestión. Colectivo de autores de la Empresa Informática del Ministerio de la Agricultura (EIMA). CD-ROM.
58. Rodríguez Z. Aplicación de la teoría de la decisión multicriterio en la Empresa de Cultivos Varios de Nueva Paz- ANEC Municipio Plaza; 1999.
59. Rodríguez Z. Los centros de gestión una alternativa para mejorar la gestión en las entidades agrarias. Revista Ciencia y Técnica. MINAG; 1999.
60. Rodríguez Z, Rodríguez B. Formación y Desarrollo de los centros de Gestión en Cuba. Seminario Internacional de Cooperativas. Cuba; 2000. (CD-ROM).
61. Seminario Internacional: Cooperativismo de Ahorro Crédito y Desarrollo Sustentable. Experiencias e Instrumentos de Gestión .Universidad Central de Venezuela (UCV), Patrimonio Mundial. Auditorium Naranja de FACES, martes 1º de febrero de 2005.
62. Sheptulín A. El método dialéctico del conocimiento. Moscú: Editorial Politizdat; 1983. p.66.
63. Sistematización de Método dialéctico del conocimiento, de A. P. Sheptulín (1983),

Editorial Literatura Política, Moscú.

64. Dialéctica y conocimiento científico, de P. Velshev (1978), Lógica Dialéctica. Editorial Política, Sofía.
65. Principales principios y problemas, de Kumpf, F. (1979), Politizdat, Moscú.
66. Stoner J, Wankel Ch. Administración, 5ta Edición. México D. F: Editorial Prentice-Hall Iberoamericana; 1999. p. 4-5.
67. Stonner, J. Administración. Modelo de desarrollo organizacional, de H.M. Rush, 5ta La Habana: Edición revolucionaria; 1995. p.177.
68. Stonner, J. Obra citada. Modelo de las 7S, de R. Waterman; 1995. p.201.
69. Universidad Central de Venezuela (UCV). Seminario Internacional. Cooperativismo de Ahorro Crédito y Desarrollo Sustentable. Experiencias e Instrumentos de Gestión. Patrimonio Mundial. Auditorium Naranja de FACES. Venezuela; martes 1º de febrero de 2005.

ANEXO 1

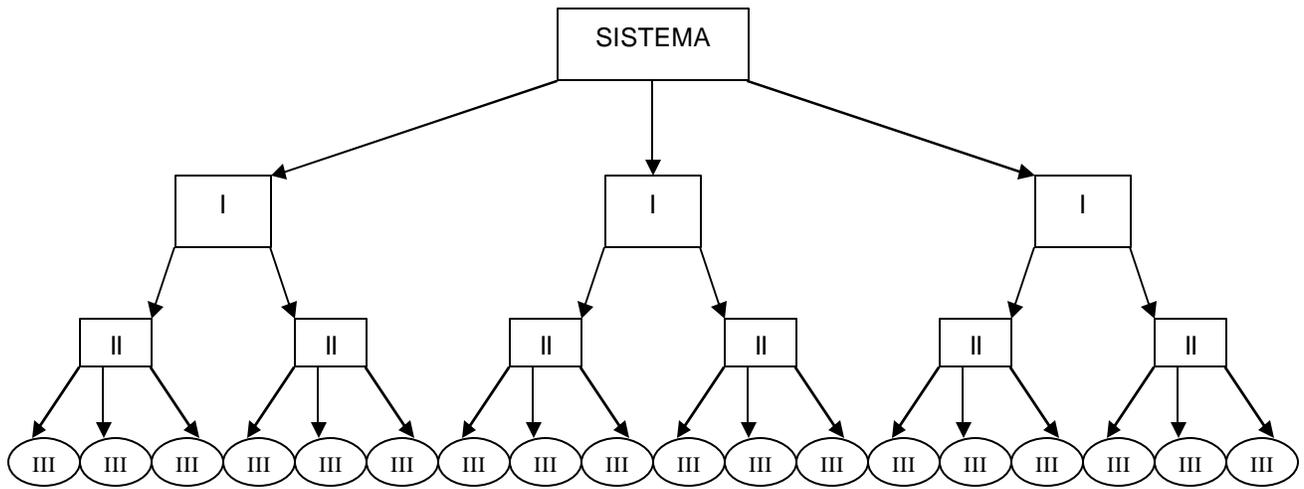


Fig. 35 Esquema de estructuración del sistema:

Anexo No. 2. Carta emitida por el Viceministro de Economía del Ministerio de la Agricultura.

Ciudad de la Habana, 6 de Septiembre de 2005.
"Año de la Alternativa Bolivariana para las Americas"

A: José Francisco Galan Fernández
Vice Ministro

Ref: Dispensa Salarial

Compañero:

Por este medio le estamos solicitando evaluar la autorización por las MTSS de mantener el salario que devengan los trabajadores de los Centros de Gestión Municipales pertenecientes a la Empresa de Informática del MINAG la cual aplica la nueva escala y pasan a otras entidades del sistema por decisión de cambios estructurales.

Se anexa relación de trabajadores por Centro de Gestión así como la Provincia.

En espera de su atención
Le saluda

Antonio Vazquez Rodríguez
Director General
EIMA

La Habana

Centro de Gestión

Municipio	Nombres y Apellidos	Ocupación	Salario
Guanajay	Reina Isabel Alfonso Fernández	Téc. En Gestión Econ.	375.00
	Mayelín Montesino Aguilera	Téc. Ciencias Computacionales	315.00

Municipio	Nombres y Apellidos	Ocupación	Salario
San Nicolás	Pedro González Hernández	Téc. En Gestión Econ.	375.00
	Nielbys Leiva Cartoya	Téc. Ciencias Computacionales	315.00

Pinar del Rio

Municipio	Nombres y Apellidos	Ocupación	Salario
San Cristobal	Maribel León Amado	Téc. Ciencias Computacionales	375.00
	Lilian Hernández Quintana	Téc. Ciencias Computacionales	375.00
	Yarelis Gonzalez González	Téc. Ciencias Computacionales	375.00

Villa Clara

Municipio	Nombres y Apellidos	Ocupación	Salario
Manicaragua	Rafael Marlex Glez Rodríguez	Téc. Ciencias Computacionales	345.00
	Osmany de la Cruz Águila	Téc. Ciencias Computacionales	345.00
	Marisol Rivero Alberto	Téc. Ciencias Computacionales	345.00
Corralillo	Joel Torres Ruiz	Téc. En Gestión Econ	345.00
Placetás	Tamara Margarita Alemán Pombo	Téc. Ciencias Computacionales	345.00
	Danny Rodríguez Pérez	Téc. Ciencias Computacionales	315.00
Ranchuelo	Tomasa Rafaela Martínez perez	Téc. En Gestión Econ	345.00
	Annyleyvhy's García Sanchez	Téc. En Adiestramiento	292.50
Sagua	Belkis Pérez Colina	Téc. En Gestión Econ	345.00

Cienfuegos

Municipio	Nombres y Apellidos	Ocupación	Salario
Palmiras	Amarilis Padrón Dueñas	Téc. En Gestión Econ	375.00
	Katia Álvarez Lima	Téc. Ciencias Computacionales	375.00
	Yanisley Wuaren Mazas	Téc. Ciencias Computacionales	375.00

Municipio	Nombres y Apellidos	Ocupación	Salario
Lajas	Ivel Martínez Vega	Téc. En Gestión Econ	375.00
	Osleidy Oliver Guzmán	Téc. Ciencias Computacionales	375.00

Ciego de Ávila

Municipio	Nombres y Apellidos	Ocupación	Salario
Bolivia	Ledi Marlene Frenes Núñez	Téc. En Gestión Econ	345.00

Municipio	Nombres y Apellidos	Ocupación	Salario
Florencia	Sabina Anicia Santos Méndez	Téc. En Gestión Econ	345.00

Holguín

Municipio	Nombres y Apellidos	Ocupación	Salario
Freires	Pedro Silva Quezada	Téc. En Gestión Econ	345.00

Matanzas

Municipio	Nombres y Apellidos	Ocupación	Salario
Jovellanos	Hortencia Alemán Betancourt	Téc. En Gestión Econ. EP	410.00
	Omar Hernández Matos	Téc. En Gestión Econ	375.00
	Arcenio Mayor Castillo	Téc. Ciencias Computacionales	375.00
	Caridad Alemán Betancourt	Téc. Ciencias Computacionales	375.00
	Yohanka Berubidez Peñates	Téc. Ciencias Computacionales	375.00
	Lázaro Rubio Rodríguez	Téc. Ciencias Computacionales	375.00
	Yanet Méndez Pérez	Téc. Ciencias Computacionales	345.00
	Cecilia García Hernández	Téc. Ciencias Computacionales	315.00

Jaguey	Maricela Fernández Pedroso	Téc. Ciencias Computacionales	375.00
	Yaniris Pérez Otlamosa	Téc. Ciencias Computacionales	315.00
Colón	Galia C. Quevedo García	Téc. En Gestión Econ. EP	410.00
	María del C Alonso Puga	Téc. En Gestión Econ	375.00
	María M. Reyes García	Téc. Ciencias Computacionales	345.00
	Belkis M Rodríguez Moreno	Téc. Ciencias Computacionales	345.00

Anexo No. 4. Estructura de la EIMA.

La empresa está organizada por la Dirección General con 4 Direcciones y 18 Unidades Empresariales de Base, estructurada de la forma siguiente:

- v DIRECCION GENERAL
 - ☞ Director General
 - ☞ Dirección Técnica
 - ☞ Dirección de Contabilidad y Finanzas
 - ☞ Dirección de Marketing
 - ☞ Dirección de Aseguramiento

Las 18 Unidades Empresariales de Base están subordinadas al Director General y se estructuran de la forma siguiente:

UEB SERVICIOS TÉCNICOS CIUDAD HABANA.

MISION: Compra y comercialización de partes, piezas y accesorios de medios técnicos de computación e insumos; servicios de mantenimiento y reparación de los medios técnicos de computación y servicios de garantía y post-venta.

ESTRUCTURA:

- ☞ Dirección
- ☞ Grupo de Mantenimiento y Reparación.
- ☞ Grupo de Comercialización.
- ☞ Grupo de Ventas.

v UEB REDES CIUDAD HABANA.

MISION: Producción y comercialización de instalaciones de redes locales.

ESTRUCTURA:

- ☞ Dirección
- ☞ Grupo de Instalación de Redes 1.
- ☞ Grupo de Instalación de Redes 2.

- ☞ Grupo de Instalación de Redes 3.

- ☞ Grupo de Proyecto.

v UEB DE DISEÑO DE SOFTWARE CIUDAD HABANA

MISION: Producción y comercialización de aplicaciones informática; implantación de aplicaciones y capacitación técnica.

ESTRUCTURA:

- ☞ Dirección

- ☞ Grupo de Diseño e Implantación 1.

- ☞ Grupo de Diseño e Implantación 2.

UEB DE PROCESAMIENTO CIUDAD HABANA

MISIÓN: Producción, comercialización y promoción de los servicios informáticos; realización de diseños gráficos; servicios de correo electrónico e Internet; soporte de red para trabajo en grupo y bases de datos y arrendamiento de medios técnicos de computación y explotación de sistemas.

ESTRUCTURA:

- ☞ Grupo de Procesamiento.

- ☞ Grupo de Servicios de Red, Correo y WEB.

UEB SERVICIOS INFORMATICOS TERRITORIALES (PINAR DEL RIO, LA HABANA, MATANZAS, CIENFUEGOS, VILLA CLARA, SANCTI SPÍRITUS, CIEGO DE AVILA, CAMAGUEY, LAS TUNAS, HOLGUIN, GRANMA, SANTIAGO DE CUBA, GUANTÁNAMO Y LA ISLA DE LA JUVENTUD

Las dimensiones y sus correspondientes indicadores, que fueron la base orientadora para la elaboración de los cuestionarios de diagnóstico. Esos indicadores fueron extraídos de la caracterización de los Centros de Gestión contenida en el marco teórico

Dimensiones

5. Recursos

- ? Autonomía financiera (Los Indicadores)
 - 1. Si
 - 2. No
 - ? Nivel de calificación de los recursos humanos
De 1 a 5
 - ? Suficiencia tecnológica con que cuentan
 - 1. Suficiente
 - 2. Insuficiente
- } Dominio de valores del indicador que luego en el cuestionario serán las categorías de respuesta de la pregunta

6. Funcionamiento general del Centro de Gestión

- ? Existencia de una Metodología
 - 1. Si
 - 2. No
- ? Estrategias de Capacitación en aspectos económicos
 - 1. Si
 - 2. No
- ? Efectividad para el sector agropecuario
 - 1. Si
 - 2. No
- ? Satisfacción de los clientes
 - 1. Si
 - 2. No
- ? Nivel de satisfacción profesional
De 1 a 3 (Bien, Regular y Mal)

7. Procesos económicos

- ? Calidad del trabajo
 - 1. Alta
 - 2. Media
 - 3. Mala
- ? Eficiencia
 - 1. Alta
 - 2. Media
 - 3. Mala
- ? Confiabilidad de los datos
 - 1. Si

- 2. No
- ? Cumplimiento del flujo de los procesos
 - 1. Correcto
 - 2. Incorrecto
- ? Tipos de control
 - 1. Concurrentes (Producir medidas correctivas mientras que se desarrolla la actividad, reconducen la situación)
 - 2. Previos (Eliminar el problema antes de que se produzca son preventivos)
 - 3. A posteriores (Se basan en el pasado, después de terminada la actividad, utilizan datos irremediables)

8. Capacidad

- ? Conveniencia de la ubicación geográfica
 - 1. Buena
 - 2. Mala
- ? Promoción para incremento y retención de clientes
 - 1. Alta
 - 2. Media
 - 3. Mala
- ? Planeación de control a clientes
 - 1. Si
 - 2. No

Su Centro de Gestión se selecciono en la muestra para la investigación de proponer modificaciones de naturaleza funcional, aprovechando su estructura para contribuir a la eficiencia en la esfera contable en el sector cooperativo agropecuario.

Se recomienda que responda con total sinceridad y reflexión; sus respuestas se procesarán con total discreción y solo a los efectos de la investigación.

Muchas gracias.

Provincia: _____

Municipio: _____

Nivel escolar: _____

Años de Experiencias: _____

Cargo: _____

Cuestionario a los trabajadores de los Centros de Gestión (CG)

1. ¿Cuentan los CG con autonomía financiera?.

_____ Si _____ No ____ No sé

2. Tienen asignado los CG un presupuesto para inversión?.

_____ Si _____ No ____ No sé

3. ¿Cuentan con financiamiento?.

_____ Si _____ No ____ No sé

Si responde que Si por qué vía lo recibe.

_____ De la Empresa a la que pertenece

_____ Donación

_____ Del MINAGRI

Otras fuentes

4. ¿Cuenta con experiencia profesional para realizar su trabajo?
_____ Si _____ No
5. ¿Se siente motivado?
_____ Si _____ No
6. ¿Aseguran los recursos humanos la eficiencia y eficacia del CG?
_____ Si _____ No _____ No sé
7. La tecnología con que cuenta es?
_____ Suficiente _____ Insuficiente _____ No sé
8. ¿Cuenta el CG con una metodología de trabajo?
_____ Si _____ No _____ No sé
9. ¿Existe alguna estrategia de capacitación en aspectos económicos para el personal?
_____ Si _____ No _____ No sé
10. ¿Son suficientes los conocimientos que Ud. posee para realizar eficientemente su trabajo?
_____ Si _____ No
11. ¿La existencia del CG es efectivo para el trabajo del sector agropecuario?
_____ Si _____ No _____ No sé
12. Los clientes del CG están satisfechos con el servicio que les brindan?
_____ Si _____ No _____ No sé
13. ¿Ud, se siente realizado profesionalmente?
_____ Mucho _____ Medianamente _____ Poco
14. ¿Cómo es la calidad del servicio que brinda su CG?
_____ Alta _____ Mediana _____ Baja _____ No sé
15. ¿La eficiencia de la gestión contable del CG es?
_____ Alta _____ Media _____ Baja _____ No sé
16. ¿Los datos para el análisis son confiables?
_____ Si _____ No _____ No sé
17. El flujo de los procesos para la gestión contable es:
_____ Correcto _____ Incorrecto _____ No sé
18. ¿Cómo se realizan los controles en el CG, marque con una X?.

_____ Concurrentes (Producir medidas correctivas mientras que se desarrolla la actividad, reconducen la situación).

_____ Previos (Eliminar el problema antes de que se produzca son preventivos).

_____ A posteriores (Se basan en el pasado, después de terminada la actividad, utilizan datos irremediables).

19. ¿La ubicación geográfica del CG es: la adecuada?.

_____ Si _____ No

20. La promoción que realiza el CG para incrementar clientes es

___ Buena ___ Regular ___ Mala _____ No sé

21. ¿Cómo se manifiesta la retención de los clientes del CG?.

_____ Alta _____ Media _____ Mala ___ No sé

22. ¿Se planifican controles por el CG a sus clientes para su conciliación?.

_____ Si _____ No _____ No sé

ESTRUCTURA Y TENENCIA DE TIERRAS. CONSOLIDADO SECTOR COOPERATIVO (Año base 1998)

PROVINCIAS	CPA			CCS			UBPC		
	Cant.	Ext (Mha)	Prom.	Cant.	Ext (Mha)	Prom.	Cant.	Ext (Mha)	Prom.
Pinar del Río	125	50.906	407,25	359	151.178	421,11	136		
La Habana	64	52.831	825,48	217	58.195	268,18	83		
Ciudad de La Habana	1	282	282,00	47	5.027	106,96	7		
Matanzas	71	82.925	1.167,96	94	44.640	474,89	29		
Villa Clara	93	69.518	747,51	268	86.113	321,32	68		
Cienfuegos	41	26.785	653,29	67	32.403	483,63	60		
Sancti Spiritus	62	47.894	772,48	143	69.496	485,99	88		
Ciego de Ávila	60	57.832	963,87	75	35.343	471,24	78		
Camagüey	98	84.269	859,89	138	68.609	497,17	143		
Las Tunas	57	37.243	653,39	152	47.992	315,74	96		
Holgüin	128	65.606	512,55	299	100.659	336,65	111		
Granma	128	47.423	370,49	218	87.738	402,47	217		
Santiago de Cuba	106	52.605	496,27	235	96.810	411,96	280		
Guantánamo	102	32.238	316,06	256	91.754	358,41	156		
Isla de la Juventud	3	1.586	528,67	8	3.930	491,25	13		
Total Nacional	1.139	709.943	623,30	2.576	979.887	380,39	1.565	0	0

Fuente: Elaborada por la autora a partir de datos brindados en el MINAG

Anexo No. 10.

Modelo de encuesta aplicada a los trabajadores de los Centros de Gestión para indagar el funcionamiento de los mismos.

Su Centro de Gestión se selecciono en la muestra para la investigación de proponer modificaciones de naturaleza funcional, aprovechando su estructura para contribuir a la eficiencia en la esfera contable en el sector cooperativo agropecuario.

Se recomienda que responda con total sinceridad y reflexión; sus respuestas se procesarán con total discreción y solo a los efectos de la investigación.

Muchas gracias.

Provincia: _____

Municipio: _____

Nivel escolar: _____

Años de Experiencias: _____

Cargo: _____

Cuestionario a los trabajadores de los Centros de Gestión (CG)

23. ¿Cuentan los CG con autonomía financiera?.

_____ Si _____ No ____ No sé

24. Tienen asignado los CG un presupuesto para inversión?.

_____ Si _____ No ____ No sé

25. ¿Cuentan con financiamiento?.

_____ Si _____ No ____ No sé

Si responde que Si por qué vía lo recibe.

_____ De la Empresa a la que pertenece

_____ Donación

_____ Del MINAGRI

Otras fuentes

26. ¿Cuenta con experiencia profesional para realizar su trabajo?.

_____ Si _____ No

27. ¿Se siente motivado?.

_____ Si _____ No

28. ¿Aseguran los recursos humanos la eficiencia y eficacia del CG?

_____ Si _____ No _____ No sé

29. La tecnología con que cuenta es?.

_____ Suficiente _____ Insuficiente _____ No sé

30. ¿Cuenta el CG con una metodología de trabajo?

_____ Si _____ No _____ No sé

31. ¿Existe alguna estrategia de capacitación en aspectos económicos para el personal?.

_____ Si _____ No _____ No sé

32. ¿Son suficientes los conocimientos que Ud. posee para realizar eficientemente su trabajo?

_____ Si _____ No

33. ¿La existencia del CG es efectivo para el trabajo del sector agropecuario?.

_____ Si _____ No _____ No sé

34. Los clientes del CG están satisfechos con el servicio que les brindan?.

_____ Si _____ No _____ No sé

35. ¿Ud, se siente realizado profesionalmente?.

_____ Mucho _____ Medianamente _____ Poco

36. ¿Cómo es la calidad del servicio que brinda su CG?.

_____ Alta _____ Mediana _____ Baja _____ No sé

37. ¿La eficiencia de la gestión contable del CG es?.

_____ Alta _____ Media _____ Baja _____ No sé

38. ¿Los datos para el análisis son confiables?

_____ Si _____ No _____ No sé

Anexo No. 11.

Resultados de aplicar la encuesta de los trabajadores de los centros de gestión y procesar por el programa estadístico SPSS.

Anexo No. 17

Relaciones de la matriz DAFO.

Tabla No.22.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	La fortaleza que analizamos nos permite aprovechar la oportunidad.	La fortaleza que analizamos nos facilita atenuar la amenaza.
DEBILIDADES	La oportunidad que valoramos nos permite atenuar la debilidad	La amenaza que analizamos potencia la debilidad.

Fuente: Confeccionado por la autora a partir de estudios.

Relaciones de la matriz DAFO.

Tabla No.23.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Aprovechar al máximo las oportunidades para explotar las potencialidades de los centros de gestión.	Apoyados en las potencialidades de los centros de gestión afrontar las amenazas que nos imprime el entorno.
DEBILIDADES	Utilizar al máximo las bondades que ofrecen las oportunidades del entorno para atenuar las deficiencias de los centros.	Establecer una política de resistencia para evitar la consolidación de las amenazas que pueden acrecentar las deficiencias de los centros.

Fuente: Confeccionado por la autora a partir de estudios.

Anexo No. 19.

Matriz DAFO, registro y tabulación conducente a las fortalezas, que contribuyen a aprovechar las mejores oportunidades y a contrarrestar el efecto de las peores amenazas y de la misma manera las debilidades que imposibilitan aprovechar las oportunidades y potencian las amenazas.

	Oportunidades								Amenazas	
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2
Fortalezas										
1		X	X				X			X
2		X	X	X	X	X	X	X		X
3	X	X	X		X	X	X	X	X	
4	X	X	X	X			X			
5		X	X	X		X	X	X	X	
Debilidades										
1	X	X	X						X	
2	X	X	X				X		X	
3	X	X	X				X		X	
4					X					X
5	X	X	X	X	X					X
6	X	X	X	X	X					X
7	X	X	X		X	X		X	X	
8		X	X			X		X		
9	X	X	X			X	X	X	X	X
10		X	X				X		X	X
11	X	X	X	X	X	X		X	X	X
12	X	X	X	X	X	X		X	X	
13		X	X						X	X

Fuente: Confeccionado por la autora a partir de los análisis.

Fortaleza	Oportunidad que aprovecha	Amenaza que contrarresta
1	2,3,7	2
2	2,3,4,5,6,7,8	2
3	1,2,3,5,6,7,8	1
4	1,2,3,4,7	
5	2,3,4,6,7,8	1

Fuente: Confeccionado por la autora a partir de los análisis.

Debilidades	Oportunidad que imposibilita	Amenaza que potencia
1	1,2,3	1
2	1,2,3,7	1
3	1,2,3,7	1
4	5	2
5	1,2,3,4,5	2
6	1,2,3,4,5	2
7	1,2,3,5,6,8	1
8	2,3,6,8	
9	1,2,3,6,7,8	1,2
10	2,3,7	1,2
11	1,2,3,4,5,6,8	1,2
12	1,2,3,4,5,6,8	1
13	2,3	1,2

Fuente: Confeccionado por la autora a partir de los análisis.

Anexo No. 20.

Relaciones principales del modelo.

Tabla No.25.

No	RELACIONES
1	Centro de Gestión – Grupo de Procesamiento de la Información
2	Grupo de Procesamiento de la Información – Área de Gestión
3	Área de Gestión - Área de Cobros y Pagos
4	Área de Gestión - Área de Finanzas
5	Área de Gestión - Área de Costos
6	Centro de Gestión – Grupo de Servicios Informáticos
7	Grupo de Servicios Informáticos - Centro de Gestión
8	Área de Costos - Área de Gestión
9	Área de Finanzas - Área de Gestión
10	Área de Cobros y Pagos - Área de Gestión
11	Área de Gestión - Grupo de Procesamiento de la Información
12	Grupo de Procesamiento de la Información - Centro de Gestión

Fuente: Confeccionado por la autora a partir los análisis.

39. El flujo de los procesos para la gestión contable es:

Correcto Incorrecto No sé

40. ¿Cómo se realizan los controles en el CG, marque con una X?.

Concurrentes (Producir medidas correctivas mientras que se desarrolla la actividad, reconducen la situación).

Previos (Eliminar el problema antes de que se produzca son preventivos).

A posteriores (Se basan en el pasado, después de terminada la actividad, utilizan datos irremediables).

41. ¿La ubicación geográfica del CG es: la adecuada?.

Si No

42. La promoción que realiza el CG para incrementar clientes es

Buena Regular Mala No sé

43. ¿Cómo se manifiesta la retención de los clientes del CG?.

Alta Media Mala No sé

44. ¿Se planifican controles por el CG a sus clientes para su conciliación?.

Si No No sé

Anexo No. 5.

Esquema de uno de los modelos estructurales sistémicos:

I	Componentes del nivel estructural de subsistemas
II	Componentes del nivel estructural de estructura básica del sistema
III	Componentes del nivel estructural de elementos del sistema

→ Dirección de las derivaciones jerárquicas

