

**UNIVERSIDAD DE LA HABANA  
FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES (FLACSO)**

**TITULO: EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA  
AGROALIMENTARIO DE LA UBPC COMBATE DE ARROYO EL MUERTO DE LA  
EMPRESA AZUCARERA MAJIBACOA PROVINCIA LAS TUNAS**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MASTER EN GESTION Y  
DESARROLLO DE COOPERATIVAS.**

**AUTOR: Ing. VICTOR MANUEL TEJEDA MARRERO**

**TUTOR: Ing. Salvador Guerra García, Msc**

**Enero 2007.**

## **Resumen:**

En el trabajo se Realiza una evaluación del **sistema agroalimentario** que permita identificar los problemas y dificultades organizativas, gerenciales y técnicas productivas que afectan el desarrollo de la producción cañera en la UBPC Combate de Arroyo el Muerto de la Provincia de Las Tunas y generar recomendaciones para su solución, para ello se utiliza la metodología de diagnóstico participativo propuesto por Marh y Socorro (2000), con modificaciones por el autor para adaptarla al objeto de estudio, a través de encuestas y entrevistas realizadas a los cooperativistas y luego validadas en los talleres participativos, donde se pudo encontrar las principales limitantes que enfrenta la unidad estudiada para la producción, el trabajo consta de tres capítulos, Marco teórico, donde se expone el surgimiento y desarrollo del movimiento cooperativo internacional y Cubano, así como las diferentes metodologías de investigación participativas existentes y utilizadas en el estudio de comunidades rurales, además se da una panorámica de las diversas causas que dificultan el desarrollo exitoso de las UBPC en Cuba según el criterio y punto de vista de varios autores, un segundo capítulo que expone el procedimiento metodológico empleado y un tercero que recorre los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones, como resultado del trabajo se concluye que desde el punto de vista organizativo y gerencial las dificultades del sistema agroalimentario de la UBPC estudiada están enmarcadas en; pobre estimulación y motivación de los cooperativistas, falta de autonomía, factores climáticos adversos e insuficiente aplicación de la ciencia y la técnica, además se define que la causa de los bajos rendimientos del cultivo caña de azúcar están originados por violaciones técnicas que se resumen en no existencia de banco de semilla, incorrecto balance varietal y composición de cepa, entre otras, al final del trabajo se expone una estrategia para el desarrollo sostenible de la UBPC.

**Palabras claves:** sistema agroalimentario UBPC, desarrollo, sostenible, motivación, ciencia y técnica.

## INDICE.

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I. Marco Teórico</b> .....	8
I. 1 Surgimiento y Desarrollo del mov. cooperativo internacional ---	8
I. 2 Surgimiento y Desarrollo del movimiento cooperativo en Cuba-	14
I.2.1 Tendencia de la agricultura en Cuba .....	14
I.2.2 Cooperativismo en la agricultura cañera Cubana .....	15
I.3 Diagnóstico Participativo y Desarrollo rural .....	26
I.3.1 Las Metodologías participativas. Tendencias recientes .....	30
I.3.2 Las Metodologías disponibles .....	31
<b>Capítulo II. Procesamiento metodológico para la elaboración del diagnóstico y estrategia de la UBPC Combate de Arroyo el Muerto del Municipio Majibacoa.</b> ---	46
II. 1 Diagnostico .....	48
II. 2 Elaboración de la Estrategia de Desarrollo rural .....	55
<b>Capítulo III. Estudio de Caso. Análisis de los resultados y propuesta de Estrategia para la UBPC Combate de Arroyo el Muerto del Municipio. Majibacoa</b> .....	57
III. 1 Resultado del Diagnostico .....	57
III. 2 Jerarquización de problemas .....	77
III. 3 Planeación Estratégica .....	80
<b>Conclusiones</b> .....	85
<b>Recomendaciones.</b> .....	87
<b>Bibliografía</b> .....	88
<b>Anexos</b> .....	94



## **TRABAJO DE TESIS DE MAESTRIA**

**TITULO: Evaluación y propuesta de mejora del sistema agroalimentario de la UBPC Combate de Arroyo el Muerto de la Empresa Azucarera Majibacoa Provincia Las Tunas.**

### **INTRODUCCIÓN:**

La agricultura es el sector primario fuente de producción de alimentos, por lo que atendiendo a los atributos de la sostenibilidad, fácilmente se podrá comprender la frase “Seguridad alimentaria: base de supervivencia y premisa de desarrollo sostenible (March y Socarra 2000).

Durante miles de años la agricultura ha sido la actividad más esencial para la supervivencia y el bienestar de la humanidad. Sin embargo, en muchas partes del mundo no está cumpliendo su función vital de alimentar a la población, ofrecer otros productos básicos y generar un ingreso estable. Esto implica prestar atención a las necesidades, en gran medida insatisfechas de los pobres del mundo, en el que la pobreza es endémica y será siempre proclive a las catástrofes ecológicas y de todo tipo (López, 2003).

En Cuba antes del triunfo de la Revolución de 1959 la agricultura se caracterizaba por el alto grado de concentración de la propiedad a través del latifundio cañero y ganadero. Nada más fidedigno para caracterizar la situación de la agricultura en aquel momento que lo expresado por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz en su alegato “La Historia me absolverá.”

“..... El 85 % de los pequeños agricultores cubanos están pagando renta y viven en perenne amenaza del desalojo de sus parcelas. Más de la mitad de las mejores tierras de producción cultivadas están en manos extranjeras. En Oriente, que es la provincia más ancha, las tierras de la United Fruit Company y la West Indian unen la costa norte con la Sur. Hay 200 mil familias campesinas que no tienen una vara de tierra donde sembrar y en cambio permanecen sin cultivar en manos de poderosos intereses, cerca de 300 mil caballerías (4026000 ha) de tierras productivas....”

Según (Nova, 2000) antes del 59 solamente 13 compañías azucareras norteamericanas poseían 1173 Mhá. estimándose que en su conjunto el 25 % de la tierra pertenecía al capital extranjero mientras que solamente 9 grandes latifundistas azucareros cubanos poseían más de 620 Mhá. considerándose que la burguesía agraria criolla concentraban más del 20 % (1800 Mhá) del área existente. Además la pequeña y mediana burguesía y los campesinos propietarios, poseían unas 2500 Mhá.

Cuando en 1959 triunfa la revolución, encuentra un país con un latifundismo agrario ampliamente arraigado vinculado a la monoproducción, monoexportación y a una dependencia casi absoluta de los EE.UU. El sector agropecuario contribuía al PIB en un 22%, la industria y la construcción en el 29% y el comercio y los servicios en un 49% 4. ( Zaldívar y Fernández , 2005)

En el sector agropecuario el 9,4% de los propietarios poseía el 73,3 % de las tierras, las cuales se dedicaban esencialmente al cultivo de la caña de azúcar, la ganadería y en menor proporción al arroz. La economía cubana se caracterizaba por el gran peso de obreros agrícolas en el total de trabajadores del agro; cifra que oscilaba alrededor de las 500 000 personas, lo que superaba con creces a la cantidad total de los campesinos poseedores de tierra que era de 159 958(58 134 propietarios y 101 824 no propietarios). La mayoría de los obreros agrícolas trabajaba una parte del año en la zafra azucarera y el resto del tiempo laboraba eventualmente. El peso de la población totalmente ocupada en Cuba era de alrededor de un 65,2%, el resto de las personas eran o parcialmente ocupadas (10%) o desocupadas.

Con el triunfo de la Revolución comienzan una serie de transformaciones en la vida política y económica del país, prestándose una esmerada atención a la agricultura y el desarrollo rural; al dictarse la primera y segunda Ley de Reforma Agraria las tierras pasaron a manos del Estado cubano, creándose el sector estatal en la agricultura cubana. El fondo de distribución de tierra constituido por el área nacionalizada ascendió a 5,5 MMhá, de las cuales unas 1,1 MMhá fue distribuida al que la trabajaba quedando finalmente en manos del Estado unas 7,8 MMhá (71 % de la superficie total).

La política agraria seguida en los primeros años de la Revolución con relación al destino de la tierra nacionalizada fue expuesta con claridad por nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro en la clausura del I Congreso Campesino en febrero de 1959

*"Para mantener el consumo, para mantener la riqueza, para hacer la Reforma Agraria, no es posible repartir la tierra en un millón de pedacitos... Deben instalarse cooperativas en los lugares que sean propicios a este tipo de producción y hacerse un cultivo planificado de los terrenos.."*

Fue creado el Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), como organismo encargado de la aplicación y control de la Ley de Reforma Agraria y dadas las características de los diferentes latifundios nacionalizados se establecieron dos sistemas de organización de la producción: las granjas del pueblo en latifundios ganaderos y tierras vírgenes y las cooperativas en los latifundios cañeros.

Una vez finalizada la zafra de 1960 una gran parte de las áreas cañeras expropiadas se convirtieron en cooperativas cañeras, donde el estado poseía el derecho de la propiedad sobre la tierra, el resto de los medios de producción y el poder económico y jurídico de toda la actividad, constituyendo una forma de administración obrera del usufructo de tierra, no obstante a mediados de 1962 se consideró que estas formas organizativas habían agotado sus posibilidades de desarrollo y se decidió transformarla en Granjas Estatales del Pueblo. A partir de este momento se adoptaron diversas modalidades organizativas en la agricultura como: los Planes Especiales, las Empresas Agrícolas, entre otros, pero todas bajo la modalidad de la propiedad estatal.

En el V Congreso de la ANAP en 1977 el Presidente del Consejo de Estado Dr. Fidel Castro al hablar sobre este aspecto señaló:

*"...al organizar aquellas cooperativas en las empresas cañeras, dábamos un paso adelante en relación a lo que había significado la parcelación de aquellas tierras... desde el punto de vista social había sido un retroceso, porque aquellos obreros los habíamos transfigurado de obreros, de proletarios, en campesinos..."*

A lo largo del período que medió desde la promulgación de la primera ley de Reforma Agraria hasta 1975, el fomento de la organización colectiva de la producción en el sector de los propietarios individuales agrícolas no tuvo un desarrollo importante, sólo a través de la creación de las cooperativas de créditos y servicios y las comunidades agrícolas. El V congreso de la ANAP (Asociación de Pequeños Agricultores), en

cumplimiento de los acuerdos de II Congreso del PCC, propició un impulso a la creación y organización de las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA). (Nova, 1998)

Al retener en manos del Estado la mayoría de las tierras nacionalizadas se pretendía el amplio empleo del desarrollo tecnológico e incremento sostenido de la productividad del trabajo, al conservar una estructura productiva que encerraba una potencialidad no explotada, heredado de los grandes latifundios, constituyendo esto el punto de partida de la creación de las grandes entidades empresariales agropecuarias, que se mantuvieron hasta 1993. Hasta dicha fecha se concentró en manos del estado alrededor del 82% del área total.

A principios de la presente década de los 90, se ejecutaron una serie de medidas económicas encaminadas a dar respuesta a las necesarias transformaciones que la economía cubana requiere. Dentro de las medidas adoptadas particularmente en el Sector Agropecuario se encuentran la creación de las UBPC (Unidades Básicas de Producción Cooperativa), a finales de 1993, surgidas a partir de la sobredimensionada empresa estatal, con la venta de los medios de producción a los cooperativistas que la integran, excepto la tierra, la cual fue entregada a dicho colectivo en condiciones de usufructo, por tiempo indefinido.

Las UBPC desde su creación han sido objeto de numerosos análisis en encuentros, eventos, parlamentos, etc. las mismas confrontan una serie de dificultades que no posibilitan explotar a plenitud sus capacidades productivas y alcanzar resultados satisfactorios. Es conocido que la creación de las UBPC fue un proceso abrupto, donde los obreros agrícolas, se convirtieron de la noche a la mañana en propietarios colectivos (cooperativistas), en una situación económica agrícola extremadamente difícil, dentro del contexto de crisis económica del país y con una importante deuda económica a partir de la adquisición de los medios de producción, que deberían pagar en un período determinado, el cual en la práctica se ha ido prolongando.

Son varias las consideraciones sobre las dificultades y problemas que confrontan las UBPC, las cuales han sido señaladas y planteadas en diferentes momentos, específicamente las Unidades Cañeras están caracterizadas por la falta de autonomía, dificultades internas en la contabilidad y estabilidad de los cooperativistas, falta de conocimientos de técnicas de dirección cooperativa de los cuadros y dirigentes,

problemas gerenciales, que provocan desmotivación de los socios, poco conocimiento sobre los principios del cooperativismo, deficiencias técnicas para la atención al cultivo fundamental Caña de azúcar, entre otras que provocan la irentabilidad.

Desde hace ya varios años, el azúcar viene enfrentando una situación muy crítica producto de la comercialización internacional, lo cual se evidencia en la continua reducción relativa del llamado Mercado Libre y la prevalencia de precios en el Mercado Mundial por debajo de los costos de producción (Funes et al., 2001). El desarrollo sostenible es indudablemente la más importante alternativa para el desarrollo económico de Cuba.

La agroindustria azucarera cubana está llamada a un profundo proceso de cambios, basadas en el redimensionamiento y perfeccionamiento de sus empresas. La realización de tan trascendentales cambios con profundas implicaciones económicas y sociales tiene que estar basadas necesariamente en procedimientos científicos técnicos que permitan reducir el margen de error en las decisiones. (INICA, 2002). En Cuba, producto de la diversificación de la agroindustria azucarera queda actualmente el 57 % del área cañera que existían antes de producirse tan importantes cambios. Este hecho implica que las UBPC como eslabón fundamental al producir y aportar la materia prima del proceso, constituyen el punto de partida en los estudios y decisiones a desarrollar.

Las Tunas como parte del potencial cañero del país posee actualmente de esta gramínea 81 699.2 ha, destinándose a la producción de azúcar el 75 % del área total, contando con 93 UBPC, 28 CPA y 10 CCS.

Este trabajo consta de tres capítulos. En el primer capítulo la atención se centra en el marco teórico, que refleja la novedad e importancia del tema abordado. Se describe el surgimiento y desarrollo del movimiento cooperativo Internacional y en Cuba, donde se da una panorámica de las tendencias de la agricultura cubana desde sus inicio hasta nuestros días, la situación de la agroindustria azucarera desde que se introdujo la caña de azúcar en Cuba, así como cuales han sido las distintas formas de organización de la agricultura que han existido hasta llegar a la necesidad del establecimiento de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas a raíz de los años 90, ante la difícil situación que tuvo que enfrentar el país. Además se realiza un análisis de la bibliografía consultada sobre Diagnostico Participativo y el

desarrollo local, abordando diversas metodologías y técnicas utilizadas en Cuba, América y el Mundo. En el segundo capítulo se presenta de forma detallada las diferentes metodologías, procedimientos y herramientas utilizadas para el desarrollo del trabajo, En un tercer capítulo se explican los resultados a que se arribaron, las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

### ***Planteamiento de la investigación***

La agroindustria azucarera cubana está enfrascada en un profundo proceso de cambio, basado en el redimensionamiento y perfeccionamiento de sus empresas. La realización de tan trascendentales reformas, con profundas implicaciones económicas y sociales, tienen que estar basadas necesariamente en procedimientos científico – técnicos que permitan reducir el margen de error de las decisiones. Este proceso de reordenamiento territorial y diversificación debe apoyarse necesariamente por una parte en los adelantos científicos técnicos de la agricultura en cuestión y por otra en la gran experiencia acumulada por nuestros obreros, campesinos llámemelos actores locales; según criterios de varios autores no existe un proyecto de mejora rural con calidad donde no estén implícita las opiniones, criterios, experiencias, y sentimientos de la comunidad donde se va implementar.

**Problema de investigación:** Pobre desarrollo económico y social del sistema agroalimentario de la UBPC Combate de arroyo El muerto.

**Hipótesis de Investigación:** El pobre desarrollo económico y social del sistema agroalimentario de la UBPC Combate de arroyo El muerto esta motivado en primer lugar por dificultades gerenciales y en segundo por violaciones técnicas.

### **Objetivo general.**

**Realizar una evaluación del sistema agroalimentario que permita identificar los problemas y dificultades organizativas, gerenciales y técnicas productivas que afectan el desarrollo de la producción cañera en la UBPC Combate de Arroyo el Muerto y generar recomendaciones para su solución constituye el objetivo del estudio.**

Objetivo específico.

1. Identificar las dificultades organizativas y gerenciales que frenan el desarrollo del **sistema agroalimentario** en la UBPC Combate de Arroyo el Muerto.
2. Estudiar y definir las deficiencias técnicas productivas que están incidiendo en los rendimientos del cultivo caña de azúcar.
3. Establecer un plan de acción a corto, mediano y largo plazo que permita resolver las dificultades detectadas.

## **CAPITULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **I. 1. Surgimiento y Desarrollo del movimiento cooperativo internacional.**

Desde el inicio mismo de la humanidad la cooperación como principio de intercambio vital ha desempeñado un papel relevante en la existencia de los seres vivos. Particularmente, los animales por intuición y los seres humanos por socialización siempre han necesitado a sus semejantes para enfrentar las vicisitudes impuestas por el contexto de sobrevivencia.

Al comienzo de la civilización, los hombres explotaban la tierra en forma colectiva, siendo los medios de trabajo y los productos obtenidos también de carácter colectivo, convirtiendo de esta manera el trabajo en un acto de cooperación, logrando así la sedentarización necesaria, que hizo posible el paso ascendente del hombre desde la prehistoria hasta el proceso civilizatorio.

Según (Botello, A. 2005), a través del transcurrir histórico en diversos contextos de los albores de la civilización se encuentran variadas manifestaciones organizativas de tipo grupal en la que los individuos, utilizando como medio la ayuda mutua, buscaban fortalecer sus intereses comunes. La necesidad de brindar protección a sus intereses hizo posible la constitución de asociaciones, las cuales constituyeron el germen de las instituciones de solidaridad y manifiesta como:

En Egipto, los artesanos se organizaron en una asociación para darle protección a sus actividades, los fenicios aseguraban entre sí sus mercancías, antes del intercambio comercial desarrollándolo a través del transporte. Este tipo de asociación podemos decir que se constituyó en el germen de la cooperación en materia de seguros cooperativos, en China se conoció la existencia de asociaciones cooperativas para el ahorro y el préstamo. Sociedades funerarias., en Roma y Atenas existieron formaciones organizativas para la cooperación conocidas con el nombre de sociedades de beneficios para el culto de los muertos, cuya función era la de ayudar a todas las personas.

Desde la antigüedad pasando por la edad media los grupos humanos más desposeídos motivados por la necesidad de transformar su realidad socioeconómica continuaron buscando formas organizativas que coadyuvaran a ello, esto los enfrentó a las diferentes formas de poder existentes que pretendían perpetuarse a través del

trabajo y del esfuerzo de las poblaciones explotadas. Originando que las organizaciones creadas asumieran diferentes matices ideológicos y se plantearan diferentes métodos de lucha, que dentro del proceso que se denominó revolución industrial se radicalizaran las contradicciones que dieron origen a ideas sobre un régimen social ideal y una sociedad más justa o régimen social superior.

A mediados del siglo XIX con el Desarrollo y expansión del capitalismo premonopolista, se agudizan las inhumanas condiciones en que viven la clase obrera, caracterizada por prolongadas jornadas laborales, abuso y explotación del trabajo infantil y femenino, robo en la adulteración de los precios, malas condiciones de viviendas y alimentación; todas estas vicisitudes hacen que el proletariado comience en la búsqueda de soluciones y alternativas que le permita salir adelante y es en este contexto histórico, que nace el movimiento cooperativo; que al decir de (Rodríguez, 2000), surge como una necesidad del proletariado y su base ideológica parte de los enunciados del socialismo utópico, que planteaban que los trabajadores podrían dirigir la producción en el marco del mercado.

Botello, A. (2001, 2003, 2005) Luego de realizar un análisis del surgimiento del movimiento cooperativo contemporáneo, refiere que la revolución industrial creó las bases para una respuesta a lo que estaba sucediendo en ese momento histórico desde el punto de vista económico social, caracterizado por jornadas laboral entre 16 y 18 horas, salarios pírricos y explotación de la mano de obra infantil y de la mujer. El cooperativismo aparece como una alternativa espontánea y original en el seno de la comunidad, dentro de un contexto de conflictividad social y económica, pero con características contrarias al entorno:

Justicia frente a un tipo de sociedad injusta

Democrático frente a la concentración del poder, y

Solidaridad en la organización frente a la competencia.

En ese sentido, (Pineda y otros, 1994), señalan: No obstante, de la revolución industrial también nacieron alternativas opuestas a ella, como las ideas y realizaciones cooperativas del siglo XIX que aparecen como consecuencias de los efectos sociales, económicos y políticos, causados precisamente por el cambio en la concepción del mundo y de lo que significó dicha revolución".

De los párrafos anteriores se puede concluir que la revolución industrial a mediados del siglo XVIII creó las bases para una respuesta a las difíciles condiciones en que vivían las clases explotadas y que bajo este contexto histórico aparece el cooperativismo como una alternativa espontánea y original en el seno de la comunidad, buscando producir cambios en la sociedad con relaciones de producción más equitativas, con empresas sin patronos y donde el hombre no sea el explotador del hombre.

Las primeras comunas y cooperativas de Robert Owen y William King en Inglaterra, así como otros proyectos similares estuvieron dirigidos a mejorar las condiciones de trabajo de los obreros y dotar a estos de facilidades para la atención médica, la construcción de vivienda y la asequibilidad a medios de consumo de mejor calidad, además le daban una gran importancia a la labor educativa y la divulgación de las ideas del cooperativismo entre los trabajadores. (MINAZ, 2002).

A partir de la segunda mitad del siglo XIX, las organizaciones cooperativas, se fueron extendiendo a las más diversas actividades y sobre todo en aquellos países en que las contradicciones entre la clase explotada y los explotadores era mayor.

En los últimos años, los movimientos cooperativos se han extendido a todas las áreas económicas, desde cooperativas energéticas, de vivienda hasta servicios funerarios, también han aparecido cooperativas de marketing, que reúnen a pequeños productores para comercializar sus productos en común. La comercialización y distribución cooperativa permite reducir costes y obtener mayores beneficios; adquieren una gran importancia las cooperativas de crédito o uniones crediticias, en las que los cooperativistas suman sus ahorros para poder acceder a préstamos con tipos de interés reducidos, estas cooperativas juegan un gran papel a la hora de financiar proyectos locales en países en vías de desarrollo. El sector agrícola no se ha quedado atrás, hoy en día se puede contactar un movimiento muy fuerte en esta esfera sobre todo en Europa occidental donde el 60 % de los productos agrícolas que concurren al mercado proceden de formaciones cooperativas.

En los países europeos destacan los movimientos cooperativos de Francia, Alemania, Bélgica, Austria, Italia, Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia. El movimiento cooperativo en Suecia ha tenido tanto éxito en cuanto a distribución y producción de bienes que es uno de los motores de la economía del país, la cual se

ha denominado 'el camino intermedio' o 'tercera vía', refiriéndose a su posición entre el sistema de libre empresa y el socialismo.(Encarta, 2004).

A nivel internacional existen organismos de integración encargados de la promoción del movimiento en cuanto se refiere a la divulgación de los valores, principios, métodos de trabajo, asesoría, relaciones económicas y representación ante los gobiernos, entre otros aspectos. Dichos organismos son representativos del movimiento cooperativo en sus diferentes actividades, teniendo como objetivo fundamental facilitar la integración del mismo prestándole apoyo organizativo, técnico y de representación institucional.

Los movimientos cooperativos de todo el mundo se integran en la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), creada en 1895; el número de afiliados a esta alianza da una idea de la importancia del movimiento cooperativo en la actualidad. A mediados de la década de 1990, la ACI contaba con más de 500 millones de cooperativistas, pertenecientes a movimientos cooperativos de más de 70 países; entre las cooperativas asociadas a la ACI las hay de consumidores, agricultores, pescadores, productores y artesanos, constructores y cooperativas de vivienda y de crédito. Los países europeos son los que tienen más cooperativas afiliadas, seguidos por los asiáticos. A través de esta organización se fomenta el comercio mutuo y las relaciones financieras entre movimientos cooperativos de varios países dedicados a la distribución, el marketing, la producción, la banca y los seguros.

La **ACI** tiene dos objetivos fundamentales: vincular los distintos movimientos cooperativos de los países con el fin de crear una red económica internacional y fomentar la creación de un entorno internacional favorecedor de la cooperación que evite las disputas y los enfrentamientos económicos. La ACI es la mayor organización no gubernamental con voz, pero sin voto, en el seno de las Naciones Unidas (ONU). (Encarta, 2004).

**Objetivos:** Según el artículo 3 de los Estatutos de la A.C.I. (1988), citado por (Pineda y otros,1994), sus objetivos son:

Ser la representante universal de todo tipo de organizaciones cooperativas que, en la práctica, representan los principios cooperativos, tal como se enuncian en el artículo 8  
Divulgar los principios y métodos cooperativos en todo el mundo.

Promover la cooperación en todos los países.

Salvaguardar los intereses del movimiento cooperativo en todas sus formas.

Mantener relaciones amigables entre sus organizaciones, miembros.

Fomentar las relaciones económicas entre las organizaciones cooperativas de todo tipo, a nivel nacional e internacional.

Colaborar en la promoción del progreso económico y social de todos los pueblos del mundo.

Trabajar para establecer una paz y una seguridad duraderas.

La ORGANIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE AMÉRICA(O.C.A.), es un organismo de integración cooperativo de carácter continental. Su fundación data de febrero de 1963, fecha en la cual se celebró su asamblea constitutiva en Montevideo, Uruguay. Su sede está ubicada en San Juan, Puerto Rico.

Propósitos: según lo pautado en el artículo 5° de los Estatutos (1984), son los siguientes:

Ser la representante de las organizaciones cooperativas de América que observen sus principios.

Difundir y defender los principios y métodos de la cooperación libre.

Desarrollar el cooperativismo en todos los países de América.

Propiciar en los países de su radio de acción el desarrollo de una sociedad basada en la libertad, la democracia y la solidaridad, que sirva de ambiente adecuado al progreso constante de la cooperación.

Defender los intereses del movimiento cooperativo en el continente americano y en cada uno de los países que lo integran.

Propiciar la unidad e integración del movimiento cooperativo de cada país en particular y de América en general y servir de cordial mediador en los conflictos que se puedan presentar.

Promover y coordinar, cuando fuese necesario, principalmente por intermedio de las entidades asociadas, actividades culturales, técnicas, financieras de intercambio económico de asistencia técnica y asesoramiento.

La CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DEL CARIBE Y CENTRO AMÉRICA(CCC-CA), es un organismo internacional con radio de acción regional. Tiene su sede en San José de Costa Rica y una oficina para atender el área del Caribe localizada en San Juan de Puerto Rico. Su fundación data de septiembre de 1980, con la realización del congreso desarrollado en San Juan de Puerto Rico. Entre sus

objetivos destacan los siguientes: Promover el desarrollo, integración cooperativa, defensa regional del cooperativismo, comercialización, capacitación, integración de la mujer, entre otros

La Asociación Latinoamericana de Centros de Educación Cooperativa (ALCECOOP) (1988) se organiza en la década de los 70. Tiene su sede en Colombia. De acuerdo con sus estatutos presenta los siguientes propósitos:

Promover el desarrollo y la consolidación de cooperativas y otras formas asociativas de naturaleza solidaria en Latinoamérica, a través de la educación y la capacitación de su potencial humano y la difusión de sus principios y prácticas con vistas al progreso económico y social de los pueblos.

Impulsar el avance progresivo de la metodología de la enseñanza y la investigación en los institutos y centros educativos.

Contribuir al desarrollo de la teoría de la cooperación y de las demás ramas del conocimiento que se vinculan con ella y con su práctica en los diversos campos de su aplicación.

De forma general podemos concluir que el cooperativismo es una característica propia de los hombres y que ha estado presente desde el mismo comienzo de la humanidad con diferentes matices a lo largo de la evolución de la especie humana, rasgos que pueden apreciarse en las civilizaciones Egipcias, Persas, Chinas entre otra y siempre con un mismo fin la cooperación para poder alcanzar un fin determinado. En el siglo XVIII nace el movimiento cooperativo contemporáneo como una alternativa a las difíciles condiciones a que estaban expuesto los obreros bajo el naciente capitalismo premonopolista, con el surgimiento de la revolución industrial se agudiza la explotación y con ello la miseria de la clase explotada y una vía de solución fue la creación de cooperativas, a lo largo de los siglo este movimiento se ha mantenido y ganado terreno hasta llegar a nuestros días como un movimiento que ofrece ventajas sobre otras formas organizativas de producción, posee instituciones de carácter internacional, regional y local que permite su divulgación desarrollo y sostenibilidad.

## **I. 2. Surgimiento y Desarrollo del Movimiento Cooperativo en Cuba**

### **I.2.1.Tendencias de la Agricultura en Cuba**

Según (Funes, 1997) el surgimiento de la agricultura cubana en la colonia, tiene lugar en 1511, cuando Diego Velásquez realiza la primera repartición de tierras. Durante cuatro siglos la tendencia fue incrementar pequeñas y medianas propiedades diversificadas, especialmente en la actividad agrícola. Las grandes se dedicaban a caña de azúcar y ganadería pero incluían potreros, bosques, cultivos alimenticios, frutales y otros y señala que a principios de siglo, con la intervención norteamericana y entrada de capital se inicia la expansión azucarera en grandes extensiones especializadas en caña o ganado y más tarde en arroz, ocasionando reducción de las pequeñas y medias propiedades diversificadas.

Funes, (1997) plantea que en 1958 el 56 % de la población cubana vivía en el campo, había más de 200 mil familias sin tierras, así como altos índices de analfabetismo y mortalidad infantil. Condiciones estas que hereda la revolución.

Al triunfar la Revolución en 1959, se inicia la organización de la agricultura en Cuba, se dicta la primera y segunda Ley de Reforma Agraria pasando a mano del campesinado que trabajaba la tierra alrededor de 1.1 millones de hectáreas y al Estado unas 7.8; El surgimiento de la propiedad estatal creó condiciones para la reorganización territorial, se elaboraron estrategias encaminadas a la diversificación de la producción para sustituir importaciones e incrementar los productos exportables. Se crea el INRA como organismo encargado de la aplicación y control de la Ley de Reforma Agraria. (Nova, 2003).

En estos inicios de las transformaciones revolucionarias, se establecieron dos formas de organización de la agricultura, las granjas del pueblo en los latifundios ganaderos y tierras vírgenes y las cooperativas en los latifundios cañeros. Es así que una vez finalizada la zafra de 1960 una gran parte de las áreas cañeras expropiadas se convirtieron en cooperativas cañeras, donde el estado poseía el derecho de la propiedad sobre la tierra, el resto de los medios de producción y el poder económico y jurídico de toda la actividad, constituyendo una forma de administración obrera del usufructo de la tierra, iniciándose de esta forma y a tan temprana edad de la revolución el movimiento cooperativo en Cuba.

Al decir de (Nova 2000), al momento de crearse en 1963 las Agrupaciones Agropecuarias como forma de organización empresarial estatal, existían unas 272 Granjas del Pueblo, 613 cooperativas cañeras y 669 Granjas Administrativas (formadas a partir de tierras expropiadas), al finalizar en 1964 de acuerdo a la nueva estructura organizativa se habían constituido 263 empresas de nuevo tipo.

En el período que media desde la promulgación de la Primera Ley de Reforma Agraria hasta 1975, el fomento de la organización colectiva de la producción en el sector de los propietarios individuales agrícolas no tuvo un desarrollo significativo, sólo a través de la creación de las cooperativas de créditos y servicios y las comunidades agrícolas. El V Congreso de la ANAP en cumplimiento de los acuerdos del I Congreso del PCC, propició un impulso a la creación y organización de las cooperativas de producción agropecuaria habiéndose creado hasta la fecha unas 1398 cooperativas que comprenden unas 900,0 mil há cooperativizadas con más de 66,0 mil socios y un área promedio de unas 640 há por cooperativa; se mantienen las cooperativas de créditos y servicios que comprende unas 700,0 mil há y formadas por más de 97,0 mil asociados. (Nova, 2000)

### **I.2.2. Cooperativismo en la Agricultura Cañera Cubana.**

En el siglo XVI la caña de azúcar fue introducida por los conquistadores españoles en diversos países del Continente Americano, México, Perú, Panamá, Venezuela y Colombia. En el propio siglo los conquistadores portugueses le introdujeron en Brasil (Fernández, 1987), en el año 1512 se introdujo en Cuba proveniente desde La Española (Dur, 1985 citado por Homero, 2003).

Antes de 1959 la agricultura Cubana se caracterizaba por el monocultivo y la dependencia de las compañías extranjeras, principalmente de Estados Unidos de América, La caña de azúcar ocupaba gran parte de las mejores tierras, unas 2680 Miles de hectáreas, de ellas el 75 % pertenecían a los ingenios azucareros y el resto a los colonos, al triunfar la Revolución se dicta la primera y segunda ley de reforma agraria donde la tierra pasa a manos del campesinado y del estado en su mayor parte, se crea el INRA con la misión de organizar la agricultura y así comienza la planificación de la agricultura y se inicia el desarrollo organizado de otros cultivo, no

obstante la caña de azúcar continua siendo el renglón exportable mas importante de la economía cubana.

Según (Rosales, 2002) la revolución de la producción de azúcar cubana, en los últimos 100 años ha estado vinculada al mercado internacional, con crecimientos y decrecimientos dependientes a los precios de dicho mercado y de coyunturas socioeconómicas internas, por ello, a partir de mediados del año 2002, el gobierno de Cuba, a través del ministerio del azúcar (MINAZ), comenzó a implementar una política de reestructuración total de la industria que incluyó el cierre de fabricas de azúcar y la reducción del área plantada de caña, para dedicar el resto a plantaciones forestales, ganadería y otros cultivos, con el propósito de ser más eficientes en la producción de caña, azúcares y derivados, así como producir alimentos de otros tipos.

En los últimos cuarenta años el sector agropecuario ha registrado importantes cambios y transformaciones. En particular, la agricultura cañera ha transitado por diversas formas: desde las cooperativas cañeras, organizadas en los latifundios cañeros expropiados durante los primeros años del triunfo de la Revolución y posteriormente convertidas en Granjas del Pueblo; pasando por varias estructuras organizativas en las unidades de base después de 1970, como fueron el Distrito Cañero, las Brigadas Permanentes de Producción y las Granjas. (Nova, 2003).

Según (Sulroca y de la Peña, 2000) En la década del 70 ya el país dispone de un nivel de cuadros administrativos y técnicos para iniciar la consolidación del plan caña, así surge el distrito cañero como una estructura técnica – administrativa, capaz de asimilar gran parte de las tareas y funciones de la dirección del plan, es esta estructura la que permite la introducción paulatina de los adelantos de la ciencia y la técnica en la agricultura, nuevos herbicidas, la mecanización, los fertilizantes y el riego y drenaje.

El distrito fue ganando en desarrollo y organización y se hizo necesario crear una infraestructura técnico administrativa que sirviera de soporte a las nuevas condiciones de la agricultura, se construyen los talleres de maquinaria, oficinas, almacenes y albergues, a este conjunto se le llamó, centro del distrito.

Desde el punto de vista territorial la concepción del distrito en sus inicios, fue enmarcado al área tributaria de un centro de acopio o en su defecto a 6 u 9 grúas, en sí, el equivalente a una producción de 9 a 10 millones de arrobas de caña (10000 – 115000 toneladas métricas) para una zafra de 150 días; partiendo de estos principios el tamaño promedio estaba alrededor de 2000 – 2500 ha con rendimientos de 50 – 55 t/ha. (Gómez . 2005).

Al decir de (Sulroca y de la Peña 2000) y (Gómez, 20004) Los distritos cañeros fueron un paso de avance significativo en la organización de la agricultura cañera cubana y bajo esta estructura se alcanzaron resultados importantes en la agricultura; Lograron una organización básica en las unidades productoras de caña, la creación y consolidación del bloque como unidad mínima de manejo tecnológico de la agricultura cañera y vinculó territorialmente, un área para la cosecha de forma organizada según los centros de recepción, no obstante presentaron deficiencias que no posibilitaron un mayor esplendor y entre ellos señalan; falta de autonomía para la toma de decisiones de los jefes de distritos y el marcado perfil estrecho de los técnicos y alto grado de especialización en correspondencia con el desarrollo de aquel momento.

Paralelo al surgimiento y desarrollo del distrito cañero en el sector estatal se reinicia el movimiento cooperativo pero esta vez en el sector Campesino, se crean las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) como una necesidad de agrupar las tierras para poder utilizar los adelantos de la ciencia y la técnica como es la mecanización y el riego, los campesinos se integran en una solo unidad productiva entregando sus tierras y otros medios de producción para uso colectivo, se estableció una dirección y administración que rinde cuenta de su gestión a la máxima dirección que es la Asamblea de Asociados, este proceso de formación y desarrollo de las CPA , según Sulroca y de la Peña (2000) provocó la necesidad de reajuste de tierras, viéndose el estado en la obligación de realizar cambios y traspasos de propiedades estatales a las cooperativas con el fin de consolidar y unificar las propiedades de las nueva forma de organización de la agricultura que surgía, estas además de asumir la responsabilidad de la producción de caña, trabajaba para

garantizar el autoabastecimiento alimentario de sus socios, la solución de la vivienda y de atención al hombre.

A principio de la década del 80 por decreto ley del consejo de estado, se decide que la agricultura cañera sea integrada al Ministerio del azúcar y los centrales se conviertan en Complejos Agroindustriales que integran a los distritos que hasta ese momento se mantienen como la forma organizativa de la agricultura en el sector estatal, junto al creciente movimiento cooperativo del sector Campesino que apoyado por el estado y la ANAP, toma fuerzas y comienza un desarrollo sostenible, caracterizado por la entrega a las CPA de Equipos de transporte, maquinarias agrícolas, equipos de riego, nuevas tierras en calidad de permutas y desarrollo de infraestructuras conjuntamente con las comunidades rurales que venían a fortalecer la organización.

Ya en los años 80 – 81 se inicia un trabajo que conjugado factores y criterios técnicos operativos y políticos iba encaminado a reducir el número de distritos de forma gradual unido a la consolidación del complejo agroindustrial. El segundo congreso del Partido incluyó entre sus lineamientos de trabajo para el quinquenio 81 - 85 la necesidad de introducir de forma experimental la implantación de las Brigadas Permanentes de Producción (BPP). Este proceso alcanzó su plenitud en los años 1987 -88 logrando que más del 90 % del área cañera estatal se organizara en Brigadas de producción permanentes. (Sulroca y de la Peña 2000).

En el año 1990 existían 777 Brigadas de Producción Permanentes y entre sus premisas fundamentales estaba la introducción del cálculo económico, la aplicación del estímulo material en dependencia a los resultados finales de producción, incremento sostenible de la producción cañera y del nivel de vida de los trabajadores, así como la racionalización de la fuerza técnica y de servicio para lograr mayor productividad, con relación al distrito a pesar de mantener la misma concepción del área y conformación en lotes y campos, en lo referente a la estructura organizacional si marcaron un cambio; concentraron toda la asesoría y control en el ingeniero principal y el contador planificador y se racionalizó el número de técnicos de área posibilitando la entrada de graduado de nivel medio y superior en las actividades ejecutivas.

No obstante a los resultados positivos las BPP presentaron una serie de limitantes que pueden relacionarse en:

Esquematismo en la estructura, la cual fue aplicada de igual forma en todo el país, insuficiente autonomía y métodos de dirección inadecuados, falta de dirección económica, no se logró consolidar el cambio de concepción entre el jefe de lote y técnico de área prevaleciendo el primero ya que la misma persona que ocupaba la anterior plaza paso a la de técnico y solo se asimiló como un cambio de nombre de la plaza.

En septiembre del 92 nuevamente se inicio otro proceso de reordenamiento de la agricultura cañera con la introducción del concepto de granja cañera, esta eran la materialización al decir de Sulroca (2000) de las experiencias acumuladas en las organizaciones anteriores y ya a inicio de 1993 culminaba el proceso en 744 granjas de ellas 17 atendidas por la Ejercito juvenil del trabajo (EJT).

A pesar que las granjas se reunían las experiencias de las organizaciones anteriores y que lograron avances en la producción y la atención al hombre., este nuevo modelo nacía en una situación muy difícil de la economía cubana y evidencia desde su inicio debilidades sustanciales que son arrastradas por las anteriores formas organizativas como son, falta de autonomía, alto grado de descentralización en las decisiones, poca utilización de los mecanismos de estimulación, falta de sentido económico, entre otros.

Al realizar un análisis del desarrollo y evolución de las organizaciones territoriales en la agricultura cañera cubana se puede notar que se transita de una forma a otra en dependencia del momento histórico que esta viviendo el país, iniciando por las granjas del pueblo y las cooperativas en los primeros momento de la revolución, surgidas a partir de las tierras expropiadas a las compañías extranjeras y latifundios cañeros, pasando por el plan cañero y distrito en las tierras estatales y Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), en el sector campesino, del distrito a la BPP luego a la granjas cañeras y todas en diferente época sufrieron las mismas debilidades, Falta de autonomía, poca estimulación y motivación de los trabajadores, poco sentido económico. Además se aprecia un cambio muy rápido de una a otra organización ejemplos de BPP a granja solo transcurre un año, no da la oportunidad de afianzar y organizar el proceso cuando ya estaba otro proceso de

reestructuración, que normalmente conlleva a la pérdida de la motivación y sentido de pertenencias y con ello al éxodo de los mejores trabajadores y técnicos, las UBPC reciben todas estas experiencias negativas que lejos de favorecer dificulta el trabajo ya que en muchos casos no lo vieron como lo que era, un cambio radical en la forma de organización de la producción cañera, sino como otro nombre mas a la organización que por demás cambia con frecuencia.

Todas estas estructuras respondían a un modelo de dirección verticalmente centralizado, sobre la base de un sistema de explotación extensivo y propiedad estatal de la tierra, con excepción de las cooperativas de producción Agropecuaria de propiedad colectiva, pero representaba la minoría por el área que ocupaba, con una carga importante de recursos por área.

En 1993 por acuerdo del buró político se crean las UBPC, el surgimiento de la cooperativización en la agricultura cañera Cubana al decir de varios autores Sulroca, (2000); Nova, (1998) y (2000); MINAZ, (2002); Gómez, (2005) puede considerarse como el acontecimiento mas trascendental en la organización de la tierra en Cuba después de primera y segunda ley de reforma agraria a principio de la Revolución, este marco un punto de partida en el cambio de mentalidad para el perfeccionamiento empresarial en la agricultura.

El 20 de septiembre de 1993 se promulga por acuerdo del Consejo de Estado el Decreto Ley No. 142, que establece las bases para la creación y funcionamiento de las UBPC, entre cuyos aspectos principales establece los derechos y deberes de las mismas, señalando entre ellos que:

- Tendrán el usufructo de la tierra por tiempo indefinido.
- Serán dueños de la producción.
- Venderán su producción al Estado a través de la empresa o en la forma que éste decida.
- Tendrán personalidad jurídica propia.
- Operarán cuentas bancarias.
- Comprarán a crédito los medios fundamentales de producción.

- Elegirán en colectivo a su dirección y ésta rendirá cuentas periódicamente ante sus miembros.
- Cumplirán con las obligaciones fiscales que les corresponden como contribución a los gastos generales de la Nación.

Las Unidades Básicas de Producción Cooperativas. (UBPC), son organizaciones cooperativas económicas sociales de obreros que se unen por voluntad propia con vista a explotar agrícolamente, tierras de propiedad estatal, las que reciben en usufructo, contando para ello con autonomía en su gestión administrativa y propiedad colectiva de la propiedad y sus medios, para lograr mayores volúmenes de producción con menores costo y disminuir, en lo posible, los recursos materiales necesarios.

Principios básicos u objetivos estratégicos.

1. La vinculación del hombre al área, como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva.
2. El autoabastecimiento de los asociados y sus familiares con esfuerzo cooperado, así como mejorar progresivamente las condiciones de vivienda y otros aspectos relacionados con la atención al hombre.
3. Asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada.
4. Desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión. Las unidades de producción que se proponen deben administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo.

Como resultado del proceso de creación de las UBPC en abril de 1994 existían 1553 UBPC en áreas del MINAZ, 38 granjas atendidas por la EJT, 10 del MINAZ, 1 por la FAR y 32 por el MINIT. (Sulroca, 2000)

Las UBPC se crean a partir de las sobredimensionadas empresas estatales, donde los antiguos obreros agrícolas se agrupan bajo formas cooperadas de producción y reciben la tierra en condiciones de usufructo indefinido, siendo propietarios del resto

de los medios de producción, los cuales deberán amortizar durante un tiempo determinado, mediando un período de gracia e intereses bajos.

La crisis económica de los años noventa como consecuencia de la desaparición del campo socialista tuvo severas repercusiones en la agricultura cañera, los niveles de producción decayeron, la falta de insumos y recursos no permitía una recuperación, se pierde la motivación por el trabajo, entre otros; es en estas condiciones que se toma la decisión de convertir las decadentes granjas creadas muy recientes en UBPC como vía de motivar a los obreros agrícola y lograr movilizar las fuerzas y experiencia de toda las comunidades en la tarea de la recuperación cañera del país.

Resulta importante señalar que el momento en que se inicia el proceso de constitución de las UBPC, resultó uno de los instantes más difíciles de la economía cubana en sus últimos 42 años, y en particular para la agricultura, dentro del período de crisis económica. El sector agropecuario se vio seriamente afectado, verificándose importantes disminuciones en los insumos básicos para la agricultura y la técnica, lo que contribuyó a importantes descensos en la producción y condujo a significativos niveles de pérdidas. Las UBPC heredaron una situación compleja: una economía agrícola, donde era preciso acometer un proceso de redimensionamiento y reconversión tecnológica; y un importante nivel de endeudamiento (por la adquisición de la dotación inicial de fondos básicos), si bien esto último estaba sujeto al acuerdo de un período de tres años de gracia, que en la práctica se ha extendido más allá del tiempo previsto.

En el 94 producto a las pérdidas que se presentaban en muchas unidades como consecuencia del bajo rendimiento agrícola y el estado deficiente de las plantaciones se autorizó la ayuda económica a la UBPC con pérdidas y ya en 1996 entran en funcionamiento los llamados financiamientos territoriales que permitirán la compra de recursos básicos como, combustibles, herbicidas, piezas de repuesto; se elaboran planes de siembra, cultivo y fertilización para la recuperación cañera, no obstante los resultados obtenidos no son los esperados, a finales de este mismo año se realiza el parlamento nacional de las UBPC presidido por Fidel Castro y en este se orienta formar una revolución dentro del sistema azucarero y se establecieron los objetivos

inmediatos de trabajo para la elaboración de un conjunto de medidas con la participación de los organismos globales con vista a encontrar una solución al grave problema financiero que enfrentan las unidades.

En el año 1999 al realizar el balance anual del trabajo de las UBPC cañeras citado por Sulroca, (1999) existían 1002 unidades que reportaban 559 menos que en el año 1993 cuando fueron creadas, las principales causas de tal reducción fueron el mal funcionamiento de estas y la irrentabilidad y por decisión del MINAZ se unificaron con otras con mejores resultados. En este año 390 UBPC fueron rentables sin necesidad del subsidio, el costo por peso de producción se redujo a 1.05, promedio nacional y el costo por cada 100 arrobas fue de 28.84, estos resultados aunque todavía insuficiente demuestran las potencialidades de la nueva organización creadas.

En diversos estudios realizados por (Sulroca, 1999, 2000 , Sulroca y Lamadrid, 2000) al analizar las causas que dificultan el desarrollo de las UBPC señalan como las mas relevantes; La deficiente producción de caña y productos de autoabastecimiento, deficiente gestión administrativa, débil preparación económica y administrativa de su cuadros y junta directiva, pobre estimulación y vinculación de la remuneración con los resultados obtenidos, falta de financiamiento oportuno, indisciplinas económicas y débil acción para la capacitación de sus miembros y proponen para su solución; consolidar desde el punto de vista organizativo las unidades, cumplir el programa cañero e introducir la diversificación de la producción, perfeccionar los mecanismos para una gestión efectiva y desarrollar la diversificación y la integración de un nuevo sistema o asociación con la industria.

En el año 2002, según (Balance, 2003 y Ávila, 2003) se inicia un nuevo proceso de reestructuración en la agroindustria azucarera cubana, denominado Tarea Álvaro Reinoso, este programa estratégico de la revolución incluía el cierre de 70 centrales y la diversificación de la producción teniendo en cuenta bases científico técnicas, sustentadas en los estudio de calidad de los suelos y otro factores limitantes en el potencial agro productivo de la caña de azúcar. El objetivo central del proceso era incrementar los ingresos y disminución de los costos y se definían tres misiones; ser competitivo y eficiente en la producción de azúcar, producir alimentos mediante la

diversificación agrícola e industrial y desarrollar una agricultura sostenible apoyada en el valor del capital humano.

En estudio realizado por (Nova, 2003) sobre la dinámica de las UBPC desde su fundación hasta la fecha la producción de caña que es el aspecto fundamental y punto de partida para el desarrollo de un proceso eficiente registra descensos importantes y menciona una serie de causas. En primer instancia la falta de estímulo al productor cañero, la estimulación en este sector esta sustentado en tres pilares básicos, el primero por la vía del ingreso, es preciso apuntar que solo el 43 % de las Unidades se encuentran bajo el sistema de pago por resultado, por otro lado el ingreso del productor no se encuentra asociado al precio del mercado internacional; la alimentación del productor y su familias por la vía del autoconsumo apenas cubre menos del 50 % de las necesidades del comedor obrero, el problema de la vivienda no esta resuelto y el ritmo constructivo es muy bajo, el segundo aspecto este autor lo relaciona con la falta de autonomía y señala que se confunde control estatal con la gestión empresarial y por último señala un grupo de causas técnicas- organizativas. Rodrigues, S.R y Col, (2000) al estudiar el sistema agroalimentario de la CPA Julio Díaz de Las Tunas, utilizando técnicas del diagnostico rápido participativo, concluye que las principales limitantes que afectan el incremento y sostenibilidad de los rendimientos cañeros se encuentran, en la falta de nivel técnico que posibilite la asimilación de los adelantos de la ciencia y la técnica, el anticipo que reciben como salario es muy bajo e insuficiente, mala condiciones de la vivienda, asociado al lento ritmo de construcción, cuadros pocos capacitados, mal manejo de las actividades económicas y sequías periódicas y prolongadas que dañan considerablemente los cultivos.

De los estudios realizados por un grupo de investigadores de la Estación Provincial de Investigaciones de la caña de azúcar de Las Tunas al sistema de UBPC en esta provincia, Sao, E y col, (2000), se concluye que dentro las principales causas que están incidiendo en el desarrollo de estas Unidades se encuentran la Falta de autonomía para tomar las decisiones administrativas, económicas y técnicas, insuficiente nivel técnico y falta de capacitación que le permitan asimilar correctamente los adelantos de la ciencia y la técnica, poca motivación de los

productores al no sentirse dueños de su producción y la unidad no reportarles mayores beneficio que un bajo salario, deficiencias técnicas y organizativas en el proceso productivo, factores climáticos adversos y limitantes de los suelos y por ultimo la falta de recursos.

En el encuentro realizado por el X aniversario de la constitución de las UBPC en la agricultura cañera (MINAZ, 2003) se abordaron diferentes temas entre los que se destacan el cumplimiento de los cuatro principios básicos establecidos por el Buró político el 10 de septiembre de 1993 y en el decreto ley No. 142; vinculación del hombre al área, este se ha materializado en la creación de las Brigadas integrales de producción de caña (BIPC) con 1523 que agrupan a 60000 trabajadores, no obstante aun existen grandes dificultades en cuanto a la organización del trabajo y la atención al hombre; el autoabastecimiento y la vivienda, el autoabastecimiento es insuficiente en viandas que es donde mejores resultados existen es del 77 %, los carnicos llegan a ser tan solo del 8.7 % del plan, la vivienda se han construido 20750 a un ritmo de 2598 por año pero aun no es suficiente si se analiza el déficit existente; El pago por resultado, se aplica en todas las unidades aunque no abarca el 100 % de los trabajadores ni de las actividades desarrolladas y por ultimo la autonomía de la Gestión aun existe exceso de tutelaje y querer dirigir las UBPC por parte de los directivos de la empresa y se plantea la necesidad de superación en materia de gerencia y administración.

En este mismo documento al analizar los principales indicadores productivos y económicos alcanzados por las UBPC se refleja una disminución del número de unidades contando en estos momentos con 885 de ellas 707 con objeto social caña de azúcar y 178 Agropecuarias, el área ha disminuido de 15000000 ha a 864000 ha, la causa fundamental es la Tarea

Álvaro Reynoso donde se decidió cultivar solo las tierras de alto valor productivo, los rendimientos se mantienen estable, entre 30 y 32 t/ha, 210 UBPC logran mas de 50 t/ha y 134 alcanzan 54 t/ha, desde el punto de vista económico el 33 % de las UBPC logran la rentabilidad. (MINAZ, 2003).

### **1.3 Diagnóstico Participativo y Desarrollo Rural.**

Un aspecto fundamental para plantear estrategias, programas, proyectos de desarrollo y para la toma de decisiones de cualquier organización, es conocer todos sus detalles, sus recursos humanos, naturales, su economía, los aspectos ambientales y sociales, para lo cual es necesario la realización de diagnóstico y su relación con la participación. (Dulce, 2005).

Ander-Egg (1987), autor clásico en trabajo social, desarrolla su concepción del diagnóstico a partir de ubicarlo dentro de la primera fase de la estructura básica de procedimiento –estudio, investigación y diagnóstico, considerando que para actuar hay que tener un conocimiento de la realidad que se quiere modificar, disponiendo de los datos básicos y su correspondiente análisis e interpretación, por tanto, afirma que el diagnóstico tiene una doble característica; servir directa e inmediatamente para actuar y su objetivo es lograr una apreciación general de la situación problemática, especialmente en lo que concierne a necesidades, problemas, demandas, expectativas y recursos disponibles.

Los diagnósticos son una fotografía de la situación actual y de la dinámica de su posible desarrollo, por lo que refleja los problemas, insuficiencias, potencialidades, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la organización en su funcionamiento. Permite interpretar la situación de una localidad, así como establecer la relación causa-efecto y concluir una síntesis del problema, con las necesidades y potencialidades de la localidad y su área de influencia. Es la base del proceso de planificación que permite definir cómo y dónde intervenir para obtener mejores resultados, disminuyendo el riesgo y optimizando los recursos (Moreno, 1999).

El diagnóstico de sistemas agrícolas es un conjunto de procedimientos para describir y analizar dichos sistemas, identificar sus limitaciones así como las causas de estas y las potencialidades o posibles soluciones para mejorar su funcionamiento en orden de prioridad; sirve de base para delinear intervenciones apropiadas a través del diseño agrícola sostenible y también para definir necesidades de investigación (Altieri, 1990).

Según (Rivera, 1999), la primera característica que debe tener el diagnóstico es que sea participativo. Este enfoque de la participación tiene esencialmente un carácter educativo y proporciona a los técnicos la oportunidad de conocer más íntimamente a la comunidad. A través de este ejercicio, la comunidad puede auto-reconocer sus potencialidades y flaquezas, permitiendo que la propuesta final de desarrollo sea coherente con las expectativas y con las posibilidades de la comunidad.

En la práctica, con el diagnóstico lo que se persigue es integrar a la comunidad para que se ejecuten acciones de desarrollo en forma efectiva. Además enfatiza que es necesario determinar si el diagnóstico participativo es una etapa o una metodología, en este enfoque se asume que los campesinos conocen una parte de la realidad y **participan**, por lo que este ejercicio constituye un acercamiento parcial a la situación de la comunidad y su entorno, por lo que se precisa que sea complementada por otras fuentes de datos que permitan llegar al diagnóstico definitivo, con la ayuda de las técnicas aportadas por los facilitadores (Moreno, 1999).

Participación es algo más que asistir o estar presente, aunque sea una condición necesaria para que se produzca la participación, tiene formas y niveles de expresión: es tener y tomar parte, intervenir, implicarse, involucrarse, supone, en consecuencia, que la presencia sea activa, comprometiendo a la persona en mayor a menor medida con lo que se hace (Constante, 2001).

La participación no es un estado fijo: es un proceso mediante el cual, la gente puede ganar más o menos grado de participación en el proceso de desarrollo. Por eso se le llama "escalera de participación", la cual indica como es posible, ganar gradualmente, de una pasividad casi completa (ser beneficiario) al control de su propio proceso (ser autor del auto- desarrollo). En la escalera, vemos que lo que determina la participación es el grado de decisión que tiene en el proceso. Es válido para las relaciones entre los miembros de la comunidad y las instituciones de desarrollo, como dentro de las organizaciones comunitarias podemos tratar de subir paso a paso la escalera pero el éxito dependerá entre otras cosas, del grado de organización de la gente misma, de la flexibilidad de la institución y de la

disponibilidad de todos los actores, empezando por los técnicos que deben modificar ciertas actitudes y métodos de trabajo (Gelfus, 1999).

Todo diagnóstico debe ser validado con los productores (actores del diagnóstico). La información recolectada y analizada regresa a la comunidad para ser utilizada en la solución de los problemas investigados, lo que se conoce “**devolución sistemática**”, es una especie de retroalimentación, donde la información obtenida de forma organizada y sistemática regresa a la comunidad para ser evaluada y discutida, que posteriormente después de aprobada se convierte en instrumento operativo que ayudará a resolver los problemas (Rivera, 1999).

Según (March y Socorro, 2000), la etapa de diagnóstico incluye la caracterización de los sistema agroproductivo a partir de sus componentes Histórico, Organizativo, Económico, Técnico Productivo, Comercial y Agroindustrial y conlleva realizar diferentes acciones, posterior a la caracterización, se identifican los problemas que limitan el desarrollo del sistema objeto de estudio como una primera fase de gerarquización y a través del árbol de problema se priorizan las soluciones a aquellas dificultades que se encuentran en tronco común y una vez priorizadas se procede a diseñar las direcciones estratégicas.

Una de las preguntas en la agenda de los estudiosos de los problemas del desarrollo es ¿Significa el desarrollo de la agricultura, desarrollo del sector rural en los países menos desarrollados? La respuesta es que no existe una relación lineal entre ambos. No es posible resolver los problemas de inequidades del sector rural empobrecido sólo con la solución a problemas del desarrollo de la agricultura, son necesarios programas de desarrollo socioeconómico de alcance integral que resuelvan los problemas del nivel y las aspiraciones de vida de la población (Bernhei, 2003).

¿Cómo conducir el desarrollo rural por una senda sostenible?, esta pregunta fue formulada como uno de los desafíos de la agricultura contemporánea por Freire (1997). Entre sus respuestas mencionó la incorporación de sistemas sostenibles de gestión y producción agrícola, el mejoramiento de la ordenación territorial y la conservación y restauración de recursos naturales (Bernhei, 2003).

En relación a la gestión agraria y los elementos básicos para el desarrollo rural sostenible, Sepúlveda (1997), señaló como elementos claves para lograr este proceso:

- Fortalecimiento de la capacidad técnica y administrativa y financiera de los gobiernos regionales y locales, con el objeto de garantizar una capacidad de gestión moderna y eficiente acorde con los procesos de descentralización de los aparatos del estado y, por ende, la consolidación de las instancias de comando público en el ámbito regional y local.
- Rearticulación funcional de las regiones y microrregiones al sistema económico y político regional y nacional con una visión de largo plazo y sobre bases equitativas y sostenibles, teniendo como elemento aglutinador las actividades productivas agropecuarias y no agropecuarias y con una cobertura que incorpore y consolide articulaciones rural - urbanas.
- Creación o consolidación de mecanismos y/o instrumentos que garanticen un acceso equitativo a los derechos de propiedad de los recursos productivos y a los servicios de apoyo a la producción. El incremento de oportunidades para que la población rural pueda mejorar sus habilidades y capacidad para la gestión política, económica y financiera de sus propios procesos de desarrollo.
- Incorporación de elementos de flexibilización de la estrategia del desarrollo rural sostenible para que ésta pueda adaptarse a la dinámica propia del largo plazo en cada región.

El actual desarrollo rural sostenible tiene como uno de sus objetivos elevar la oferta de productos agrícolas. En este marco de referencia se destaca en primer lugar, la necesidad de aumentar la producción agrícola, con lo cual es posible incrementar los ingresos de las familias campesinas y del sector rural en general. El proceso de mayor dinamismo de la economía permite mejorar el nivel de empleo en el medio rural, y contribuye a mejorar las condiciones de vida de los campesinos en las áreas de salud, educación, habitación, etc. Por lo tanto, el objetivo de aumentar la producción debe ser visualizado como parte de un sistema más amplio de la cadena producción-comercialización.

### **I.3.1 Aproximación Teórica a las Diferentes Metodologías de Diagnósticos Participativos.**

Para la elaboración de diagnósticos es indispensable la utilización de metodologías que viabilicen la participación de los actores sociales. Metodología significa etimológicamente “Teoría del método”, es decir, estudia la definición, construcción y validación de los métodos.

Según el BID, (2003), en los libros de consulta sobre participación define la metodología como el enfoque de un problema de manera total, organizada, sistemática y disciplinada. Su definición muestra una distinción entre metodología y técnica. La técnica la consideran como un componente de la metodología, como el medio o procedimiento que se usa para realizarla.

Por su parte Ander-Egg (1989), utiliza indistintamente las categorías de métodos y metodología, al señalar que cuando nos referimos al método o a la metodología como el estudio del método, estas expresiones suelen utilizarse con dos acepciones o alcance diferentes. En uno de los casos se hace referencia a los supuestos epistemológicos y el otro designa el conjunto de operaciones o actividades que dentro de un proceso preestablecido, se realizan de una manera sistemática para conocer y transformar la realidad.

Las metodologías participativas adquieren fuerza en el mundo en las dos últimas décadas, en los años 80 saltó al orden del día el tema de la “democracia”. En el mundo industrializado el tema de la “democracia” se unió con el de la globalización. Parecía transformar al mundo en una aldea con una sola dirección política, económica y cultural unida por poderosos sistemas de comunicación controlados por los dos centros hegemónicos. Se trataba de una democracia excluyente que solo incorporaba a los grupos económicamente viables, dejando fuera al resto; mientras que la globalización era solo de expectativas y no de la industrialización que era el único elemento capaz de modernizar e incorporar a los países subdesarrollados a la economía mundial. Los límites de la fórmula globalización + democratización replantearon el tema en la década del 90 frente a la creciente exclusión de grandes

sectores sociales que provoca la mundialización de la economía, del poder y la imposición cultural hegemónica (Ramón, 1999).

### **I.3.2 Las Metodologías Participativas: Tendencias Recientes.**

En la actual década se ha producido una verdadera eclosión o boom en el uso del enfoque participativo, particularmente en los proyectos de desarrollo. No se limita a las ciencias sociales, sino que predomina su uso por equipos interdisciplinarios, en proyectos de desarrollo dirigidos a la población rural pobre, principalmente en Asia y África. Varias agencias de Naciones Unidas, como FAO, UNICEF y otras han adoptado este enfoque para sus proyectos. También el International Development Research Council (IDRC) de Canadá, la Overseas Development Administration (ODA) británica y aún el Banco Mundial; Naturalmente, el hecho de que las principales agencias “donantes” privilegien el enfoque participativo ha contribuido decisivamente a su popularidad. (Díaz, 2005).

Según una publicación del británico Institute for Environment and Development: “No importa hacia dónde se mire hoy, el interés hacia los enfoques y métodos participativos crece rápidamente. La demanda de entrenamiento excede ampliamente la oferta. A pesar del creciente entusiasmo, muchas instituciones enfrentan problemas comunes y presionantes. Uno de ellos es cómo entrenar a un número suficiente de personal para usar los métodos adecuada y efectivamente como parte de sus prácticas habituales de trabajo” (Pretty et al, 1995)

Este boom de los 90 se fue gestando desde décadas anteriores en el trabajo de diferentes investigadores y centros académicos, lo que dió lugar a por lo menos tres concepciones que presentan semejanzas pero también diferencias: la Investigación Acción Participativa y la Educación Popular en América Latina (Paulo Freire, Orlando Fals Borda); Participatory Action Research o PAR en los Estados Unidos (principalmente William Foote Whyte en Cornell University de New York) y la Evaluación Rural Participativa (Participatory Rural Appraisal o PRA) en el Reino Unido (principalmente Robert Chambers, del Institute of Development Studies, IDS, de la Universidad de Sussex). En la bibliografía anglosajona actual aparece a

menudo una jerga de siglas: PAR, AR (action research), RRA (rapid rural appraisal), pero indiscutiblemente en el boom mencionado predomina la Evaluación Rural Participativa y la sigla PRA. (Díaz, 2005).

El Instituto de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD), con sede en Ginebra, llevó a cabo en los años 70 y principios de los 80 dos importantes proyectos en varios países. El primero, dedicado a las consecuencias socio-económicas de la Revolución Verde, mostró la concentración en la propiedad de la tierra y la ruina de los campesinos pequeños (Pearse, 1980). El segundo, sobre Participación Popular, se centró “en el estudio de los esfuerzos organizados de los excluidos -campesinos, obreros, grupos étnicos, habitantes pobres de áreas urbanas- por acrecentar su control sobre los recursos, los procesos de adopción de decisiones y las instituciones normativas de la sociedad en general” (Stiefel, 1986: IX).

Otros grupos de investigadores se interesaban por la participación en el desarrollo. En el Instituto de Estudios Culturales y Sociales de la Universidad de Leiden, Holanda, se llevaron a cabo proyectos de investigación en diversos países (Galjart y Buijs, 1982; Boer, Buijs y Galjart, 1985). A pesar de que el enfoque es totalmente diferente los resultados en cuanto a la escasa participación de los pobres, su exclusión de los proyectos de desarrollo que supuestamente se llevaban a cabo en su beneficio, son semejantes. Como elocuentemente resume Benno Galjart: “Hay muchos casos en los cuales la gente vota, esto es, participa con sus pies en los proyectos de desarrollo. No aceptan la innovación que se les ofrece, o no usan la nueva instalación construida en su pueblo, o no se ocupan de mantenerla, o no se afilian a determinada organización”(Boer, Buijs y Galjart, 1985).

América Latina es un campo fértil para desarrollar propuestas, aunque es un proceso en pleno crecimiento. La lista de ONG's, consultores, entrenadores, universidades o simplemente interesados en las metodologías participativas crece todos los días. En agosto de 1994 James Blacuburn reportaba 117 interesados en América Latina de los que crean y promueven metodologías participativas. Se registran en Bolivia, Colombia, Ecuador, México y Costa Rica. Todos ellos países con una importante población indígena y rural, en las que se utilizan metodologías participativas que se corresponden con su tradición cultural. El número de personas, instituciones ONG's

y otros que se registraron permite apreciar la representatividad de los interesados en el asunto que nos ocupa (Ramón, 1999).

En la dirección antes apuntada se puede significar la presencia de Universidades Latinoamericanas cuyos cuerpos docentes e investigativos así como sus estudiantes tienen una importante presencia en los trabajos de esta naturaleza. Muchos enseñan metodologías participativas, otros hacen manuales, un buen grupo utiliza la educación popular, en programas forestales y de desarrollo sostenible. Aparecen temas como: Agricultura tropical, control integrado de plagas, Amazonia, nutrición y salud, conservación de la vida silvestre, mapas para la defensa de la tierra, trabajo veterinario, extensión agrícola, manejo de agua, entre otros, mostrando la enorme potencialidad del sector (Blackburn, 1999).

Un aspecto muy importante es que comienzan a aparecer metodologías creadas en América Latina. No se trata de meras adaptaciones o repeticiones, como sucedió en el pasado, sino de intentos muy sólidos por desarrollar propuestas a partir de nuestra idiosincrasia. Se destaca, por ejemplo el Planeamiento Andino Comunitario (PAC) ideado para los pueblos de la región Andina. Una adaptación muy interesante de este método es aquella realizada por Jaime Levy para la Amazonía (Ramón, 1999).

### **I.3.3 Las Metodologías Disponibles.**

Tres paradigmas centrados en la participación según criterios de Díaz 2005. mas usada en el mundo.

#### 1. Investigación Participativa o Investigación Acción.

Surgida a inicios de los años 60, esta importante corriente del pensamiento social latinoamericano tiene entre sus representantes más importantes en Paulo Fireire y Orlando Fals Borda. Según Freire “En la perspectiva liberadora en que me sitúo, la investigación, como acto de conocimiento tiene como sujetos cognoscentes, de un lado, a los investigadores profesionales, de otro, a los grupos populares y, como objeto a ser descubierto, la realidad social concreta”(Freire, 1971).

Rosiska y Miguel Darcy de Oliveira, quienes pertenecieron al Instituto de Acción Cultural (IDAC), creado por Paulo Freire y otros brasileños exiliados en Ginebra,

expresan que "...la metodología de investigación acción (es) una propuesta político-pedagógica que busca realizar una síntesis entre el estudio de los procesos de cambio social y la involucración del investigador en la dinámica misma de estos procesos. Adoptando una doble postura de observador crítico y de participante activo, el objetivo del investigador será situar las herramientas científicas de que dispone al servicio del movimiento social con el que está comprometido. En otras palabras, al revés de preocuparse solamente con la explicación de los fenómenos sociales después que éstos sucedieron, la finalidad de la investigación acción es favorecer la adquisición de un conocimiento y de una conciencia crítica del proceso de transformación por el grupo que está viviendo ese proceso, para que pueda asumir, de forma cada vez más lúcida y autónoma, su papel de protagonismo y actor social". (Citado por Díaz, 2005) El objetivo central es emancipador: se pretende contribuir a una transformación social en la cual los oprimidos adquieran mayor control sobre sus vidas; esto es, mayor poder. (En lengua inglesa se habla de "empowerment", término que suele traducirse como "empoderamiento").

La vía principal para alcanzar este fin es el conocimiento; se trata de un proceso de concientización. Pero este conocimiento no consiste en un conjunto de saberes académicos ya existentes que el investigador deposita en los desposeídos. Al contrario, se considera que estas personas ya poseen conocimientos valiosos. En una situación de diálogo, el investigador y el grupo de personas con quienes trabaja construirán conjuntamente el nuevo conocimiento emancipador. En este proceso, el investigador actúa como un facilitador. Aunque se admite que al principio tendrá un control e iniciativa mayores, se espera que su protagonismo vaya disminuyendo, a medida que aumenta el del grupo de personas concientizadas.

Estas ideas han servido de base para el trabajo de desarrollo comunitario en América Latina y muchas otras regiones del mundo: África, Asia; también los países desarrollados. Constituyen así mismo el sustrato de importantes programas de educación de adultos y del Movimiento de Educación Popular.

Desde el punto de vista de los enfoques sobre el desarrollo, las comunidades deben tener una participación protagónica en la determinación, concepción y ejecución de los proyectos, que han de basarse en el conocimiento local y en las prioridades e intereses de estas personas. El investigador, un intelectual orgánico (Gramsci)

comprometido políticamente deberá, según Orlando Fals Borda, “articular el conocimiento concreto con el general, el regional con el nacional, la formación social con el modo de producción y viceversa... Para garantizar la eficiencia de una articulación, se adopta un ritmo específico en el tiempo y en el espacio, que va de la acción a la reflexión y de la reflexión a la acción en un nuevo nivel de práctica” (Fals Borda, 1981: 54 - 55).

## 2. Participatory Action Research (PAR)

Este paradigma se asocia principalmente a la universidad neoyorquina de Cornell y los trabajos del sociólogo William Foote Whyte. Más que las comunidades, su ámbito de desarrollo han sido las instituciones (empresas industriales, centros de investigación), aunque la primera investigación importante de Whyte en 1943, se refería a jóvenes urbanos marginados (“de la esquina”).

Según su propia definición: “En PAR algunas de las personas en la organización o la comunidad estudiada participan activamente con el investigador profesional a través del proceso de investigación desde el diseño inicial de la investigación hasta la presentación final de los resultados y la discusión de las acciones posibles. Por ello, PAR contrasta marcadamente con el modelo convencional de investigación pura, en el cual los miembros de las organizaciones y las comunidades son tratadas como sujetos pasivos, pues algunos de ellos participan sólo autorizando el proyecto, o como sujetos de éste y recibiendo los resultados. PAR es una investigación aplicada, pero también contrasta marcadamente con el tipo más común de investigación aplicada, en el cual los investigadores actúan como expertos profesionales, diseñan el proyecto, recogen los datos, interpretan los resultados y recomiendan la acción a la organización cliente. Como el modelo convencional de investigación pura, éste es también un modelo elitista en las relaciones de investigación. En PAR, algunos de los miembros de la organización que estudiamos se involucran activamente en la búsqueda de información e ideas para guiar sus acciones futuras” (Whyte, 1991a: 20).

Para el desarrollo de las investigaciones, se integra un grupo de miembros de la organización estudiada, quienes representan distintos sectores de ésta. Este grupo

funcionará como mesa redonda durante el curso de la investigación, la cual comienza por identificar los problemas existentes en la organización. Durante el curso de la investigación, será preciso apelar a las esferas de conocimiento de distintas disciplinas. “En PAR el consultante/facilitador actúa como... un conductor (coach) en la construcción de un grupo...” (ibid: 40). En este proceso tiene lugar un constante aprendizaje mutuo entre el investigador y el grupo de participantes.

Whyte y sus colaboradores han llevado a cabo investigaciones para la compañía Xerox y el Sindicato de Trabajadores Textiles en New York, la cooperativa Mondragón, en España y centros de investigación agrícola en Centro y Sur América. Estas investigaciones han sido reportadas en distintas publicaciones, en forma de estudio y análisis de casos (Whyte, 1991 a y b; White y White, 1988; Greenwood, 1992).

### 3. Participatory Rural Appraisal (PRA)

Este es el paradigma que tiene actualmente difusión y uso generalizados, pues a PRA se asocia en realidad el boom del enfoque participativo: “habiéndose originado principalmente en ONGs de Africa Oriental y el Sur de Asia, PRA ha sido adoptado por departamentos gubernamentales, institutos de formación, agencias de ayuda y universidades de todo el mundo. Actualmente esto se usa en al menos 100 países y en alrededor de 30 existen redes de PRA” (Chambers y Blackburn, 1996: 2 - 3). Una de las instituciones más influyentes en su desarrollo es el Institute of Social Studies (IDS), de la Universidad de Sussex, pero también han contribuido especialistas del International Institute for Environment and Development, de Londres y del World Resources Institute, en Washington.

El PRA puede considerarse como un desarrollo de la técnica denominada Rapid Rural Appraisal (RRA), pero en esta última los objetivos están más delimitados a la evaluación o diagnóstico de una situación. El PRA surgió como expresión de las preocupaciones por los campesinos pobres en los países subdesarrollados y al principio se hacía bastante énfasis en aspectos tecnológicos: rechazando las ideas acerca de que los campesinos no adoptan las tecnologías elaboradas en los centros de investigación agrícola porque sean atrasados o apáticos, se reivindica el conocimiento local, afirmándose que son estas tecnologías las que no resultan

adecuadas a las condiciones en las cuales los campesinos pequeños producen. El enfoque participativo pretende estimular la expresión de ese conocimiento local y desarrollarlo, para que emerjan tecnologías adecuadas (Chambers, Pacey y Thrupp, 1989).

Actualmente los objetivos son mucho más amplios: es el aumento de poder (empowerment) de los pobres en comunidades rurales o urbanas y en diversas situaciones vinculadas con el manejo de los recursos naturales. Según Robert Chambers y James Blackburn: “El PRA puede describirse como una familia de enfoques, métodos y conductas que permiten a las personas expresar y analizar las realidades de sus vidas y de sus condiciones, planificar por sí mismos qué acciones tomar y monitorear y evaluar los resultados”(Chambers y Blackburn, 1996).

Las personas que conducen las experiencias deben actuar como facilitadores y se espera de ellos que confíen en que los habitantes de cada localidad son capaces de llevar a cabo sus propios análisis. Quienes usan estos enfoques ya consideran demostrado que ellos hacen aflorar las realidades y prioridades de los pobres, pero reconocen la dificultad de que se reflejen en políticas y prácticas, dada la estrecha trama de intereses que siempre existe. En este sentido recomiendan: “incluir a las personas que deciden políticas como miembros de los equipos de PRA, como una de las mejores formas de generar el compromiso que se necesita para motivar un cambio real”(ibid: 6).

Aunque los tres paradigmas descritos presentan diferencias, puede considerarse que lo común entre ellos es:

- la investigación se vincula a problemas sociales concretos, con un fin de transformación.
- se valora altamente el conocimiento local.
- los agentes externos (o agentes de cambio) tienen como objetivo aprovechar este conocimiento e intercambiar otro (académico) que contribuya a la solución del problema en cuestión.
- en este proceso debe desarrollarse y primar el protagonismo de los pobladores locales (en el caso de una fábrica, los trabajadores).

- esto se consigue no sólo mediante el uso de un conjunto de técnicas o metodologías participativas, sino mediante un cambio radical de actitudes en los investigadores sociales.

A continuación se presenta un resumen de algunos de los métodos usados con mas frecuencia, que han tenido un importante impacto en América Latina según (Conmwall et al, 2002).

#### Investigación y Extensión de Sistemas Agrícola (IESA).

Surgió a fines de la década del los setenta como reacción al modelo dominante de transferencia de tecnología. Fue un esfuerzo integrado por parte de investigadores, agentes de extensión y agricultores en el diseño, prueba y modificación de tecnologías agrícolas mejoradas y apropiadas para las condiciones locales. La agricultura es vista como un sistema holístico en el cual deben considerarse todas las interacciones que afectan la ejecución. Utiliza el enfoque multidisciplinario en el análisis de problemas, el diseño de tecnologías, la implementación y evaluación de pruebas. Abarca la investigación básica, las pruebas en varias localidades, los programas de extensión y producción.

Significó un cambio en el enfoque de la investigación desde el cultivo mismo y la tradicional negación del agricultor, orientándola a una mejor apreciación de la complejidad de los sistemas en la toma de decisiones en la agricultura. Proporcionó los medios más rentables tanto en la unidad agrícola como en la estación experimental. Se practicó conforme el modelo lineal de la investigación convencional.

#### Investigación Participativa Agrícola (IPA).

Se desarrollo en los años ochenta para involucrar mejor a los agricultores en la investigación práctica y contextualizada de la producción agrícola en el marco de las interacciones entre estrategias de manejos de recursos tanto en el terreno como en la estación experimental.

El agricultor no es ignorante, ni recalcitrante, sino más bien racional y correcto. Identifica a los agricultores progresistas y trabaja con ellos para elevar sus

capacidades, les proporciona una gama de posibilidades que les permite sugerir criterios para el desarrollo y seleccionar elementos de diferentes paquetes para adaptar y adoptar tecnologías. Facilita procesos a través de los cuales los agricultores lleguen a analizar y realizar sus propias soluciones.

Dio un mayor reconocimiento de lo que llegó a llamarse el saber indígena técnico (SIT), conjunto a un enfoque mejorado del agricultor como innovador y experimentador. Además los investigadores identificaron los conceptos y procedimientos empleados por los agricultores en sus experimentos, aplicando con frecuencia las suposiciones positiva de la ciencia técnica al SIT y descuidando sus aspectos sociales y culturales.

#### La Investigación Acción Participativa (IAP).

Surgió en los años setenta y combina lo personal con lo político. Subraya el efecto de marginación que tenía la ciencia universal y la manera cómo se produce la ignorancia.

Su objetivo enfrentar las relaciones de desigualdad, devolviendo a la gente su autorrespeto y capacidad de acción. Es explícitamente política en los objetivos, explora las experiencias de grupos pobres, oprimidos y explotados. Se reconocen sus manifestaciones del saber como la ciencia del pueblo y se utiliza para enfrenar sistemas de dominación. Involucra a la población local en todas las etapas de la investigación: Ya no son los objetivos de la investigación sino los productores y propietarios de su propia información. Rescata las historias propias de las gentes, como una parte vital del proceso de reconstrucción de la confianza colectiva, el rescate crítico de la historia, valora y aplica la cultura popular, la producción y difusión de nuevos conocimientos en formas escritas, orales y visuales. Los principios de estos métodos influyeron en la evolución reciente de los diagnósticos rurales participativos.

#### El Diagnóstico Rural Rápido (DRR).

Surge a finales de los años setenta, sobre todo en el mundo de habla inglesa, con un fuerte desarrollo en Tailandia y la India. El elemento que pretendía atender era el conocimiento local técnico. Suponía una revalorización del conocimiento agrario

indígena. Está afiliado a la etnobotánica, que habiendo sido durante mucho años una práctica que explotaba el acervo botánico indígena para desarrollar nuevos fármacos, fue reconceptualizada como una disciplina de la botánica que pretende acreditar este mismo acervo dentro de la comunidad, al demostrar su coherencia científica. Más tarde se concibió la etnoecología, que además de ampliar el espectro al considerar el uso y manejo de los recursos naturales, supone que la agricultura local o tradicional puede ser una excelente base para desarrollar una agricultura ecológicamente sustentable.

Es importante unir las extensas prácticas científicas de convalidación de datos utilizando el conocimiento de la gente rural sobre su medio, en un ambiente de conversación y diálogo. Es más importante la validez cualitativa que la estadística de los diagnósticos. Esto implica que el método es un proceso de aprendizaje progresivo, interactivo, flexible y rápido, que nos lleva a regresar a una fase previa del diagnóstico cuando surge nueva información que demanda una reconsideración de lo ya alcanzado. El concepto de “triangulación” manejado frecuentemente en el DRR, hace referencia al empleo de varias técnicas que permiten observar un mismo fenómeno o tema desde varios ángulos.

A su vez, este diagnóstico se ve enriquecido cuando se realiza con un equipo multidisciplinario. Así mismo, la ordenación rápida de los resultados es importante para permitir una pronta actuación. Además suele realizarse en un ambiente de taller, que permite un intenso y continuo debate sobre el proceso y los resultados del diagnóstico.

#### El Diagnóstico Rural Participativo (DRP).

Se puede considerar una continuación del DRR, pero con énfasis en otros aspectos. No sólo atribuye valor al conocimiento de la gente rural, sino también a sus capacidades de diagnóstico y análisis. El agente externo pasa de ser “el que explicita información” a ser “el que cataliza la generación de información”, y la gente local pasa de ser “la que se investiga” a “la que investiga”.

El cambio parece sutil, pero es profundo. Implica también un paso progresivo desde el FSR y el DRR, en el cual el conocimiento de los actores rurales no se limita a su sistema agrario, sino que incluye toda su vivencia social y económica, y es capaz de denominar y visualizar su complejidad. En este sentido, las técnicas desarrolladas en este método y la actitud adoptada por los técnicos invitan a deshacerse del adjetivo “rural”, ya que es igualmente válido para zonas urbanas.

De la misma forma, la rapidez del proceso ya no es de primordial importancia, todo depende de la velocidad con que se establece un ambiente de confianza entre los agentes externos y la población local. Cuanto antes se desarrolle el diagnóstico, más rápido será el resultado, y puede variar desde un día hasta varios años.

El DRP enfatiza que la interpretación de la realidad se va haciendo entre los distintos actores, y que por tanto está sujeta a cambios continuos. Lo que protagoniza el proceso de diagnóstico participativo es el esfuerzo por generar en los actores sociales la capacidad de adquirir control sobre su propia situación, el llamado “empowerment”, mal traducido como “empoderamiento”. Por tanto, la semejanza con muchas estrategias de desarrollo de base planteadas desde hace unos veinticinco años en Latino América en el campo de la pedagogía y la Investigación Acción Participación.

En estos métodos es crucial la evaluación de la información recabada con la población, como parte del proceso de diálogo interactivo. En los primeros diagnósticos se refería en la literatura una fase de “devolución” de la información extraída a la población local; posteriormente se ha enfatizado la importancia de que los agentes externos ordenen los datos. También se propone que este trabajo se acompañe de la aprobación de la población local, a través de opiniones de consenso. Por esto, los talleres siempre incluyen procesos de evaluación, tema que merece un tratamiento por separado.

El DRR y el DRP no tienen la pretensión de sustituir la investigación y las técnicas de diagnóstico convencional. Su carácter es sobre todo cualitativo, por lo tanto, puede generar criterios importantes sobre los cuales basar una investigación más exhaustiva, o profundizar en temas concretos como las relaciones de poder, el papel

de la mujer, la composición de un pasto, los estilos agrarios locales, una investigación en finca, etc.

Además, por la relativa rapidez en la documentación de sus resultados, tiene la capacidad de dinamizar el debate sobre el futuro de una determinada localidad. El desafío está en que participen los agricultores en el diagnóstico de los problemas y en el diseño de soluciones, y en que se revitalice el potencial de experimentación que los propios agricultores han tenido siempre, así como las soluciones que han encontrado históricamente. En este sentido la investigación a través del DRRP, se ofrece como un método de experimentación que permite un proceso de aprendizaje mutuo, invitando a pensar de nuevo en el clásico modelo de universidad-extensión agraria-agricultor, pero con relaciones horizontales entre estas tres piezas del desarrollo.

#### Sondeo Rural Participativo (SRP):

Es un método que permite identificar los problemas de la comunidad y planificar actividades para su solución con la participación activa de los productores campesinos. Esta metodología participativa permite en una forma rápida y sistemática descripción y análisis de la comunidad y su contexto, identificación de problemas y potenciales soluciones y programación de actividades para la ejecución de proyectos (Selener y et. al., 1997).

El SRP se ejecuta en la comunidad de base, bajo su responsabilidad y con la participación activa de sus miembros, tiene capacidad para movilizar a los comuneros hacia la identificación y solución de sus problemas, promueve la toma de conciencia sobre la realidad local y lo que se puede hacer para transformarla.

La participación se hace más efectiva cuando utiliza herramientas visuales para la recolección de información, permite categorizar soluciones conforme a las prioridades y criterios locales en aspectos como la factibilidad técnica y social, la sostenibilidad, costos y roles. Facilita un espacio en donde participan la comunidad y los agentes externos de desarrollo y donde se dan a conocer e intercambian sus objetivos y roles institucionales y se promueve un positivo acercamiento humano. Permite la integración de todos los grupos comunitarios incluyendo a mujeres y

niños, además integra diferentes temáticas como historia, geografía, aspectos sociales, económicos, productivos, etc.

El SRP se realiza en forma rápida, requiere un promedio de 3 días de trabajo de campo, no requiere de grandes recursos adicionales por parte de las organizaciones de desarrollo u organizaciones campesinas ya que los mismos técnicos pueden facilitar el proceso, conociendo la situación general de la comunidad en un tiempo relativamente corto y de primera mano. Los materiales que se usan son de bajo costo y fáciles de conseguir.

**Algunas limitaciones en su aplicación:** Se puede crear expectativas innecesarias, especialmente con el apoyo económico pues generalmente se piensa que después de aplicada la metodología viene el dinero, pero la misma no hace “milagros”. El análisis grupal no da oportunidad a conocer importantes versiones e interpretaciones personales sobre ciertos temas. Puede ocurrir robo de la información sobre la comunidad por parte de los técnicos para su beneficio o de la institución y no para la comunidad.

**Resultados que se obtienen:** Permite a los miembros de la comunidad, realizar un diagnóstico y análisis de su realidad a partir de su propia cosmovisión y criterios, con la participación genuina de sus miembros. Hay casos en que el problema identificado se puede solucionar con recursos locales y que no requiere de recursos externos. Los datos obtenidos sirven de base para diseñar y presentar una propuesta de proyecto a partir de la necesidad de la comunidad. El proceso de coordinación y ejecución, proporciona importante experiencia técnica, organizativa y fortalece su propia capacidad para actuar en forma más eficiente y con iniciativa propia. Promueve la acción futura, como base de las decisiones tomadas durante la ejecución del ejercicio. El material del ejercicio (mapas, matrices, croquis, diagramas, etc.) Constituye una enciclopedia viva para la comunidad, donantes, organizaciones campesina, ONGs.

En la bibliografía consultada se analizó el criterio de Chambers , (1992), según el cual plantea que para realizar un diagnóstico se deben emplear numerosas técnicas

como: la revisión de datos secundarios, las observaciones y mediciones directas, variaciones espaciales y temporales del sistema de producción, las entrevistas con informantes claves, estas entrevistas pueden ser informales, semiestructuradas o estructuradas según convengan, los talleres y lluvias de ideas con los participantes y la tabulación, mapificación, diagramas de flujos, árbol de limitantes y decisiones y cuadro de barras. Este autor hace referencia a las técnicas, pero no los pasos metodológicos para la realización del diagnóstico.

De la literatura consultada según la consideración del autor la metodología de fácil acceso a la agricultura cubana la constituye la propuesta por Marsh y Socorro (2000), en su manual Curso taller fundamentos metodológicos para la extensión en la agricultura cañera. Donde explica de forma muy clara los pasos metodológicos para el estudio de las UBPC cañeras con vista a implementar un programa de adopción de tecnología y hábitos de vida que permita el desarrollo del sistema agroalimentario.

Según este autor el contexto rural hay que analizarlo desde la concepción de la teoría de los sistemas y propone 6 componentes básicos para el estudio de las comunidades rurales.

Componente Histórico.

Componente técnico Productivo.

Componente Económico.

Componente Organizativo

Componente Comercialización

Componente Agroindustrial.

El autor partiendo de los análisis anteriores propone realizar un diagnóstico utilizando la metodología propuesta por (Marsh y Socorro, 2000) con adaptaciones a las condiciones concretas del objeto de estudio y a los objetivos planteados.

Realizar una evaluación del sistema agroalimentario que permita identificar los problemas y dificultades organizativas, gerenciales y técnicas productivas que afectan

el desarrollo de la producción cañera en la UBPC Combate de Arroyo El Muerto y generar recomendaciones para su solución.

Objetivo específico.

1. Identificar las dificultades organizativas y gerenciales que frenan el desarrollo del sistema agro productivo en la UBPC Combate de Arroyo el Muerto.
2. Estudiar y definir las deficiencias técnicas productivas que están incidiendo en los rendimientos del cultivo caña de azúcar.
3. Establecer un plan de acción a corto, mediano y largo plazo que permita resolver las dificultades detectadas.

## **CAPITULO II. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA ELABORACION DEL DIAGNOSTICO Y ESTRATEGIA EN LA UBPC COMBATE DE ARROYO EL MUERTO DEL MUNICIPIO DE MAJIBACOA.**

### **Metodología empleada.**

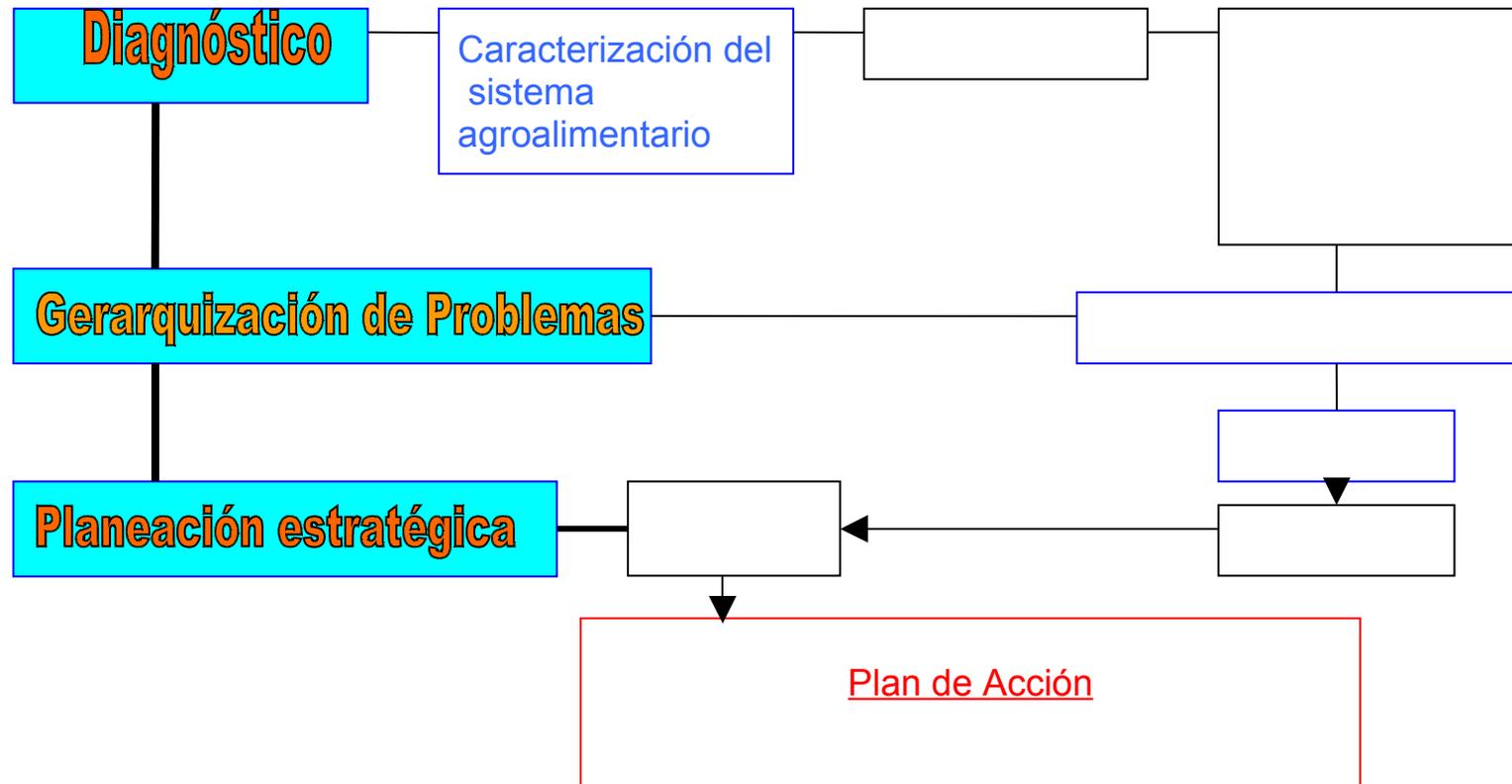
La realización de esta investigación se enmarca dentro del Proyecto “Sistema de Conocimiento y de Información para el Desarrollo Agrícola y Rural Municipal” (YAHIMA), el cual se desarrolla en el Municipio Majibacoa de la provincia Las Tunas, ejecutado y coordinado por el Centro Universitario de Las Tunas y del Proyecto, “Sistema de extensión agrícola para la agricultura cañera” el cual es coordinado y realizado por el MINAZ, el INICA y la Estación Provincial de Investigaciones de la Caña de azúcar de Las Tunas.

El propósito del capítulo es exponer el procedimiento metodológico que permita elaborar el Diagnostico Participativo y Estrategia de Desarrollo Rural Sostenible con enfoque participativo para la Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) Combate de Arroyo el Muerto del municipio Majibacoa.

### **PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA ELABORACION DEL DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA.**

En el Diagrama 1, se puede apreciar los pasos metodológicos seguidos para la realización del trabajo, tomando como base la teoría de sistema dividimos el sistema agroalimentario de la UBPC en estudio, en componentes estos se estudian de forma independiente y luego de tener identificados los problemas pasamos a la gerarquización y priorizar de aquellos que mas afectan o que son mas factibles de solucionar, teniendo ya las dificultades seleccionadas pasamos a la planeación estratégica y plan de acción.

Diagrama 1. Modelo propuesta para el Diagnostico y propuesta de Estrategia de la UBPC Combate de Arroyo el Muerto



## **2.1 DIAGNÓSTICO.**

De las metodologías de diagnóstico estudiadas se escogieron los aspectos que más se adaptan a las características de las Unidades Básicas de Producción Cooperativas. Se toman como base los pasos metodológicos que recomienda March y Socorro (2000) que aparecen en el capítulo I, estos se adecuaron al objeto de estudio y objetivos perseguidos en la investigación.

1. Selección de la zona objeto de estudio.
2. Coordinación con actores locales.
3. Preparación de los participantes.
4. Caracterización de la zona.
5. Talleres Participativos.
6. Procesamiento y análisis de la información.

Elaborado por el autor a partir de March y Socorro.

### **2.1.1 Selección de la zona objeto de estudio.**

Fue seleccionada la UBPC Combate de Arroyo el Muerto como forma organizativa para el estudio por tener una mayor uniformidad estructural, ser una de las primeras UBPC fundadas en la Empresa azucarera, poseer como objeto social la producción de caña de azúcar, ser representativa en el territorio, existencia de numerosos datos de suelo, clima y técnicos, fácil acceso y cercanía de la EPICA. Las UBPC son organizaciones cooperativas económicas –sociales de obreros que se unen por voluntad propia con vistas a explotar, agrícola y ganadería, tierras de propiedad estatal, las que reciben en usufructo, contando para ello con independencia económica - operativa en su gestión administrativa y propiedad colectiva y sus medios, para lograr mayores volúmenes de producción con menos

costos y disminuir, en lo posible, los recursos materiales necesarios, sobre la base de los principios básicos siguientes (Fonseca y Román, 2004).

- 1- Vinculación del hombre al área como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de las responsabilidades individual y colectiva.
- 2- El autoabastecimiento del colectivo obrero y sus familias con esfuerzo cooperado, así como mejorar, progresivamente, las condiciones de vivienda y otros aspectos relacionados con la atención al hombre.
- 3- Asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada.
- 4- Desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión debiendo administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo.

### **2.1.2 Coordinación con actores locales.**

Comprendida como el trabajo conjunto entre los diferentes organizaciones e instituciones y actores sociales cada uno desde su óptica y desde su aportaciones específicas puede ayudar hacer el camino, eliminar las dificultades que se presentan y contribuir al nivel de participación de los actores sociales. Es la relación entre los factores comunitarios en post de la solución de los problemas y enfatizando en su impacto socio-cultural y de desarrollo” (Mecías,2002).

Los actores sociales son todos aquellos que afectan y son afectados por las políticas de decisión o acciones dentro de un sistema particular, pueden ser: grupos de personas, individuos, organizaciones, instituciones, funcionarios, planeadores, comerciantes, investigadores, extensionistas, hombres, mujeres, agricultores y hasta las generaciones futuras, etc. Son aquellos que juegan un papel en un sistema de intereses. Se dicen “actores” para insistir en que ellos no son objetos o cosas que pueden ser manipulados para llegar a un cierto fin, sino participantes activos que interactúan y negocian con otros actores, muchas veces se refieren a los diferentes actores como “interesados” o “grupos de interés”, porque cada uno tiene sus intereses, propósitos, ambiciones, necesidades, requerimientos, deseos y percepciones distintas.

La coordinación con actores locales incluye la identificación de los mismos en correspondencia con el grado de implicación en la elaboración de la estrategia de desarrollo rural con enfoque participativo. En este caso se identificaron como actores las autoridades y funcionarios locales de los OLPP, los funcionarios del Ministerio del azúcar, técnicos, dirigentes y administrativos de la Empresa azucarera Majibacoa, Cooperativistas perteneciente a la UBPC, habitantes de la comunidad.

Una vez identificados los actores la investigación se inicia con una reunión con la junta directiva de la UBPC y consulta con la dirección del Grupo Empresarial Azucarero de la Provincia y la Empresa azucarera Majibacoa. Posteriormente se informa formalmente en la asamblea de cooperativista desarrollada con este fin del trabajo a realizar y la importancia de su participación activa en el estudio.

### **2.1.3 Preparación de los participantes.**

La etapa de preparación abarca dos fases:

- Preparación de los facilitadores.
- Preparación de los actores locales (cooperativistas)

La fase de preparación previa de los facilitadores es fundamental porque permite su capacitación para desarrollar los talleres, además desarrolla el trabajo de mesa donde se organizan las actividades y se elaboran las herramientas que se aplican durante los talleres. Para esta actividad se escogen un grupo de Investigadores extensionista de la EPICA las Tunas los cuales tienen una preparación sobre la temática tanto teórica como práctica.

En la fase de preparación los cooperativistas se capacitan por los facilitadores donde se les imparte los conocimientos mínimos necesarios, que les permita apropiarse de la técnica de trabajo en grupo para que les sea más fácil su participación en los talleres, además se les dan a conocer los instrumentos de búsqueda y procesamiento de la información que serán aplicados posteriormente en los Talleres Participativos. Este momento permite aclarar las dudas de los

participantes, y se vence el natural temor y desconfianza entre facilitadores y cooperativistas atenuándose la resistencia al cambio, esta tarea se realizó en la asamblea de cooperativista donde se le explico detalladamente el trabajo a realizar objetivos y procedimiento a utilizar.

#### **2.1.4 Caracterización del objeto de estudio.**

Para el estudio se utiliza la conceptualización de la teoría de sistema, donde consideramos a la UBPC como un sistema abierto que recibe influencia del entorno donde se desenvuelve y aporta cambios o modifica el medio circundante.

Sistema agroalimentario: Según, (Malassis, L, 1979), citado por (March y Socorro, 2000); Se entiende por sistema agroalimentarios, ***el conjunto de las actividades que concurren a la formación y distribución de los productos agroalimentarios y en consecuencia, al cumplimiento de la función de alimentación humana en una sociedad determinada.*** Para facilitar el estudio y teniendo en cuenta el concepto de sistema, el agroalimentario se puede subdividir en subsistema o componentes.

#### **Subsistema o Componente del sistema agroalimentario a estudiar en la UBPC Combate de Arroyo el Muerto.**

**Histórico:** Historia socio productiva, ideología productiva, redes de comunicación, tipo de suelos, relieve, componentes climáticos.

**Organizativo:** Subsistema técnico, objetivos y valores, administrativo, estructural, y psicosocial

**Técnico productivo:** Cultivos, calidad de la semillas, preparación del terreno, siembra, control fitosanitario, atenciones culturales y cosecha.

**Económico:** Tenencia de la tierra, créditos, asistencia técnica, fuerza de trabajo, costo, resultado económico.

**Comercialización:** Formas de venta, calidad de los productos, tipos de ofertas, clientes.

Para caracterizar la zona fue necesaria la búsqueda de información secundaria, a través de la revisión de documentos, series históricas, informes económicos y de producción, investigaciones realizadas, datos climáticos y otras fuentes. La información primaria se busco a través de las entrevistas y encuestas a informantes claves y actores sociales (cooperativistas).

Los encuentros se llevaron a cabo con individuos o con grupos. Es preferible trabajar con grupos, ya que permite una continua validación de los datos generados. Las entrevistas se usan para describir, explorar una situación, entender las perspectivas de diferentes actores, generar hipótesis, verificar hipótesis, o tener información más cuantitativa.

Tabla 1. Componente de la muestra tomada para realizar las entrevistas y encuestas realizadas.

Categoría	Plantilla	Entrevistados	%
Dirigentes y Administrativos (1)	5	3	60
Técnicos (2)	3	2	66.6
Servicios (3)	7	2	28.5
Obreros (4)	92	27	28.3
Total	107	34	31.7

Los informantes claves son aquellos individuos que están dispuestos a entrevistarse y tienen conocimientos relevantes, no emplean un cuestionario fijo, aunque puede seguir un tema preestablecido. Es importante hablar con personas de diferentes perspectiva y categorías, posiciones, funciones que represente los diferentes grupos de interés en el tema bajo estudio, para poder tener una visión general de la problemática e identificar temas para una investigación más a fondo, son útiles en las etapas iniciales del estudio cuando los investigadores están

tratando de ganar una visión general de su área de estudio. Sin embargo, diferentes informantes pueden hacer una contribución en cualquier etapa de la investigación.

En la encuesta realizada los encuestados respondieron a cada uno de los ítems del cuestionario según un escalamiento tipo Likert. Ante cada ítems los sujetos debieron elegir uno de los cinco puntos de la escala, en que el 5 representa mucho, 4 bastante, 3 ni mucho ni poco, 2 poco y 1 muy poco, que representa el grado de acuerdo de cada sujeto con la afirmación correspondiente. Las entrevistas con los actores sociales responden a una estructura flexible, nunca son estructuras cerradas, sino con preguntas semiabiertas y sin condicionar las respuestas, ver (Anexo 1).

Se utilizó en esta etapa el método de observación a partir del recorrido por las áreas, que comprende el registro minucioso y sistemático de los fenómenos observables en el contexto real, la veracidad de los datos obtenidos deben verificarse en las entrevistas a informantes claves. Lo anterior permitió obtener y complementar información sobre: ubicación, suelo, clima, vegetación, topografía, superficie, riego, patrimonio, estructura de dirección, recursos humanos, comercialización, sistema de producción agrícola y pecuaria, situación ambiental, económica y productiva.

#### **2.1.5 Talleres Participativos.**

En estos talleres se seleccionaron herramientas que son abordadas por Selener y et al.,1999. Después de hacerle un análisis crítico y teniendo en cuenta las características de la zona objeto de estudio, las mismas se modifican, perfeccionan, se adaptan y se aplican con los directivos y demás trabajadores de la cooperativa. Entre las herramientas tenemos.

- **Historia de las cooperativas:** Donde se hizo una descripción cronológica de eventos ocurridos en las zonas objeto de estudio en el pasado, donde se recoge la fecha, acontecimiento y sus efectos, sirve para conocer los hechos mas importantes y como han influido en su desarrollo. Se seleccionan los grupos de cooperativistas que participaran en el ejercicio;

los que estaban allí cuando eran granjas, los que son fundadores, los que mayor tiempo llevan en la unidad que puedan aportar la información para dar respuesta a las siguientes interrogantes. ¿Como era la comunidad antes del triunfo de la Revolución?, ¿A que cultivos o actividades agrícolas se dedicaban?, ¿Cuando comenzaron a sembrar caña de azúcar y por que?, ¿Principales organizaciones de la agricultura que han existido en torno a la comunidad antes de la UBPC?

- **El croquis de parcela:** es un dibujo para conocer las características de la cooperativa, y permitió ubicar límites, uso de la tierra, cultivos, animales, pastos, infraestructura, fuentes de agua y árboles. Para aplicar la herramienta se debe hacer un recorrido con el grupo que participará en el ejercicio, se tomará nota si se considera necesario y al regreso se dibuja el croquis ubicando todo lo observado.
- **Problemas y Soluciones:** En el taller se llevaron los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas se les preguntó a los cooperativistas ¿Cuáles son los principales problemas que afectan su cooperativa?, se confeccionó un listado, y se jerarquizaron y se proponen las posibles soluciones.
- **El análisis a través de la Matriz DAFO:** Teniendo en cuenta los resultados del ejercicio anterior se determinan las Debilidades, Fortalezas Amenazas y Oportunidades que presenta el objeto de estudio de la investigación y se elaboran estrategias para optimizar las Fortalezas y Oportunidades y minimizar o eliminar las Debilidades y Amenazas.

**Debilidades:** Se refiere a los aspectos internos que obstaculizan el éxito de las cooperativas en el cumplimiento de sus objetivos y que estas deben ser superadas o eliminadas para lograr mayores niveles de efectividad.

**Fortalezas:** constituyen aquellos aspectos internos de las unidades en los cuales pueden apoyarse para el cumplimiento de su misión y se debe potencializar para lograr los resultados previstos.

**Amenazas:** Son aquellos cambios en el entorno que influyen negativamente y que deben ser contrarrestada.

**Oportunidades:** La existencia de condiciones favorables en el entorno que pueden ser aprovechadas convenientemente.

### **2.1.6. Procesamiento y análisis de la información.**

El procesamiento y análisis de la información permitió identificar las principales limitantes que fueron aportadas en las entrevistas, encuestas y revisión de documentos y luego validada en los talleres, utilizando Microsoft Excel para dicho procesamiento, en el caso de la encuesta las puntuaciones de la escala Likert se obtuvieron sumando los valores obtenidos respecto a cada afirmación, posteriormente se obtuvo el promedio y cada valor se analizó en el continuo 5 – 1 según (Solé y Bendig, 2005) el continuo. Las posibles soluciones a los problemas planteados fueron expresadas por los cooperativistas durante la realización de los talleres, Estos resultados se exponen en el capítulo III de la tesis.

## **2.2 Elaboración de la Estrategia de Desarrollo Rural Sostenible (EDRS)**

La Estrategia de Desarrollo Rural Sostenible se elabora a partir de las acciones necesarias a las soluciones aportada por los actores en función de las limitantes identificadas las cuales fueron jerarquizadas con el fin de darle prioridad a aquellas que más afectan.

### **Plan de Acción.**

Para que las estrategias garanticen el tránsito de la situación existente a la deseada es necesaria la elaboración de los planes de acción.

Es un documento ordenador de las metas, objetivos, decisiones, resultados, fuentes de información, considera los plazos tiempo para la transformación, los recursos humanos, tecnológicos y financieros que pueden ser puestos en función de la zona de desarrollo rural (Montejo, 2004).

El Plan de Acción prevé los posibles proyectos y programas que ordenen los recursos con que cuentan las cooperativas y los que aporten los financistas provenientes de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. No pueden aplicarse como una receta rígida y deben frecuentemente revisarse y actualizarse, teniendo en cuenta los cambios del entorno, los resultados que se van obteniendo y el balance de fortalezas y debilidades (TNE, 2002).

Se sustenta en un programa de capacitación de formación acción que permite que los actores sobre la base del trabajo conjunto con los facilitadores creen las habilidades y motivaciones que permitan la conducción del proceso una vez que estos últimos hayan concluido su labor.

Las estrategias y sus planes de acción deben ser suficientemente flexibles que permitan incluir o suprimir elementos que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos y resultados deseados para el período planificado. Además incluso para transformar las amenazas los directivos deben estar al tanto para aprovechar todas las oportunidades que se presente e incluso para transformar las amenazas en oportunidades.

## **CAPÍTULO III. ESTUDIO DE CASO. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA LA UBPC COMBATE DE ARROYO EL MUERTO DEL MUNICIPIO DE MAJIBACOA.**

### **3.1 DIAGNÓSTICO.**

#### **3-1 Caracterización del sistema agroalimentario.**

##### **1. Subsistema Histórico**

**SURGIMIENTO:** Antes de 1959 las tierras que hoy ocupan la UBPC pertenecían a propietarios privados que poseían grandes extensiones dedicadas a la actividad ganadera y cultivos de autoabastecimiento en su mayor parte, con el triunfo de la Revolución la tierra pasa a manos del estado y a los campesinos que la trabajaban, quedando tan solo en manos de los antiguos dueños el área exigida por la reforma agraria, en el año 1982 al iniciarse la construcción de una nueva industria azucarera en el territorio se produce el desmonte y reestructuración de estas área para el fomento del cultivo caña de azúcar, que ya existía pero no constituía el renglón fundamental, desde el punto de vista estructural pasaron por todas las formas organizativas que han existido en la agricultura cañera desde las granjas estatales de 1960 hasta las granjas cañeras de inicio del 93. Como UBPC, fue fundada el 1<sup>o</sup> de noviembre del año 1993 en el poblado de carménate 3, formando parte de este poblado y recibe el nombre de combate de arroyo el muerto porque, en esta zona, los rebeldes libraron un combate en el año 1959, esta UBPC inició con un total de 65 obreros y 756.9 ha de caña teniendo un rendimiento de 12.9 T/ha, no contaba con área de autoconsumo, en febrero del año 1996 pasa a ser del poblado de arroyo el muerto, en el que iniciaron con un total de 101 obrero y un rendimiento de 32.45 T/ha, además cuentan con 40.26 ha de autoconsumo. (Fuente: Entrevista a personas adultas mayor de la comunidad y cooperativistas de experiencia)

**UBICACIÓN:** Se encuentra ubicada en el Municipio Majibacoa, con las instalaciones socio administrativas en la comunidad de Arroyo el Muerto, limita por el norte con el poblado de arroyo el muerto (la EPICA); por el sur, con la UBPC N° 12 Noel Garcés Gómez; por el este, con el CAI Majibacoa y por el oeste, con el poblado de Gastón.



**RELIEVE Y SUPERFICIE:** El relieve es llano con algunas ondulaciones. Posee una superficie total de 879.8 ha, de esta 696.4 ha destinadas al cultivo de la Caña de Azúcar, que significa un 79 %, distribuida en 14 bloques y 57 campos; 17.2 ha a cultivos varios, 23 ha de potrero, 11 ha de forestales, 7 ha de frutales y 125.2 ha a otros usos. (Fuente: Balance de área UBPC. 2005)

**SUELOS:** Los suelos están representados por dos tipos, Vertisuelos (Vertisol) que ocupan 847.2 ha para un 96.3 %, caracterizados por su mal drenaje interno y salinidad y los Sialitizado cálcico con 32.6 ha, (3.7 %) que presentan como factores limitantes para la producción cañera, pedregosidad y poca profundidad efectiva que hacen difícil su manejo. (Fuente: Delegación Provincial de la Agricultura, 2004).

**HIDROGRAFÍA:** Las tierras de la UBPC y la comunidad se encuentran en la cuenca del río Naranjo perteneciente a la subcuenca del cauto son atravesadas por el arroyo que le da nombre a la Unidad y al propio asentamiento, que solo posee caudal de agua en la temporada de lluvias, por lo que las necesidades de la agricultura y la población no son satisfechas y en el caso de este último un 50 % es abastecido con carros cisterna.

**VEGETACIÓN:** La vegetación que predomina es la de sabana, el por ciento de árboles maderables o frutales es bajo, ya que fueron desmontados para extender el cultivo caña de azúcar que es lo que predomina en la zona, poseen 1.3 ha de Guayaba (*Psidium guajava*), 4.6 ha de Aguacate (*Persea americana*) y alrededor de 10 ha de otros árboles frutales o maderables dispersos en la comunidad y áreas agrícolas.

**CLIMA:** Presenta un clima tropical de sabana con verano relativamente húmedo, sequías prolongadas e intermitentes. La temperatura promedio anual es de 25.4 °C, el promedio de precipitaciones anuales históricas es de 1167.7 mm. pero en los últimos 5 años es inferior a los 1000 mm, la velocidad de los vientos es 9 km/h y evaporación de 2000 – 2500 mm (CITMA, 2004).

**COMUNICACIÓN:** El poblado de arroyo el muerto está cruzado de este a oeste por la carretera Central desde el kilómetro 17 hasta el 18 de Las Tunas a Holguín, desde esta hasta las oficinas de la unidad posee un terraplén central, el acceso a las bloques y campos se puede realizar por los caminos cañeros y guardarrayas que permiten sacar la caña y otras producciones, es atravesado por la línea del ferrocarril central, a la vez que cuenta con las líneas ramales que posibilitan la transportación de la caña. Además poseen planta de radio con enlace a la empresa azucarera del territorio.

**DEMOGRAFÍA:** La comunidad posee una población total de 1027 habitantes, de ellos 529 son mujeres, niños menores de 1 año 20, niños de 1- 4 años 32, niños de 5- 14 años 52 y mayores de 60 existen 153, en la comunidad viven 5 niños desnutridos, 10 embarazadas de ellas (4 con riesgos), 218 hipertensos, 19 cardiopatas, 122 asmáticos, 140 fumadores, 5 ancianos solos y 2 vinculados al comedor, 30 donantes, religiosos: 3 testigo de Jehová y 5 católico, 2 alcohólicos, vive un técnico de asistencia social, uno de la construcción, un profesor que atiende deporte y una promotora de cultural. (Fuente, Entrevista presidente del Consejo Popular y presidentes de CDR).

En el poblado coexisten organizaciones políticas y de mazas, que poseen un funcionamiento sistemático y estable, y garantizan la incorporación de sus

miembros a las diferentes actividades de la comunidad, tales como una zona con 14 CDR, una Asociación de Combatientes, una delegación de la FMC con 2 bloques, 21 Comité de Base y 2 núcleo del PCC.

Se hallan dos Consultorio Médico de la Familia, una escuela primaria, un IPUEC, una tienda, un círculo social, una cafetería, una placita, una farmacia, la Estación Provincial de Investigación de la Caña de Azúcar (EPICA), acueducto, carpintería, centro porcino, granja forestal, casa de los abuelos.

Cantidad de viviendas: 502 de ellas 256 en buen estado, 129 regulares y 109 malas, existen 8 viviendas en proceso constructivo.

## **2. Subsistema Organizacional.**

### **Componente técnico.**

**Conocimiento y experiencias en la actividad.** No posee ningún técnico graduado de nivel superior, en la junta directiva el presidente a pesar de tener mas de 20 años de experiencias en el cultivo de la caña de azúcar y estar desde el año 1994 administrando la UBPC no posee ningún nivel técnico, el jefe de producción es técnico medio en agronomía y tiene mas de 10 años de experiencia en el cultivo, la Económica es técnico medio en Contabilidad y finanzas y posee gran experiencia y habilidad en el trabajo que desarrolla, el jefe de recursos humanos y jefe de maquinaria son técnicos y poseen dominio en la actividad, no obstante al realizar entrevista a la junta directiva manifiestan que no se sienten lo suficientemente capacitados para enfrentar con la calidad que se requieren las tareas, fundamentalmente en los aspectos novedosos, como es el pago por resultado, las brigadas integrales, la dirección por procesos que se implementa en el sistema MINAZ y los adelantos científicos técnicos en el manejo del cultivo caña de azúcar, además refieren no estar preparado para la diversificación de la producción. ( fuente, entrevista realizada a la junta administrativa de forma individual).

**Activos fijos tangibles.** Cuenta con una oficina con 4 buró, un almacén, una cocina - comedor, una nave para ovinos, una para aves (gallinas y gallos), una para vacunos y una para caprinos, además cuenta con 12 mochilas y un parque de maquinaria que cuenta con: 6 Tractores, 2 combinadas, 4 carretas, 1 C-101, 1 grada, 1 cultivador fertilizador (F-350), 1 cultivador jibacoa, 1 grada múltiple, 1 S-240, cuenta con implementos de tracción animal tales como: Arados de vertedera, 10 cultivadoras, 2 carretas de bueyes, 1 grada.

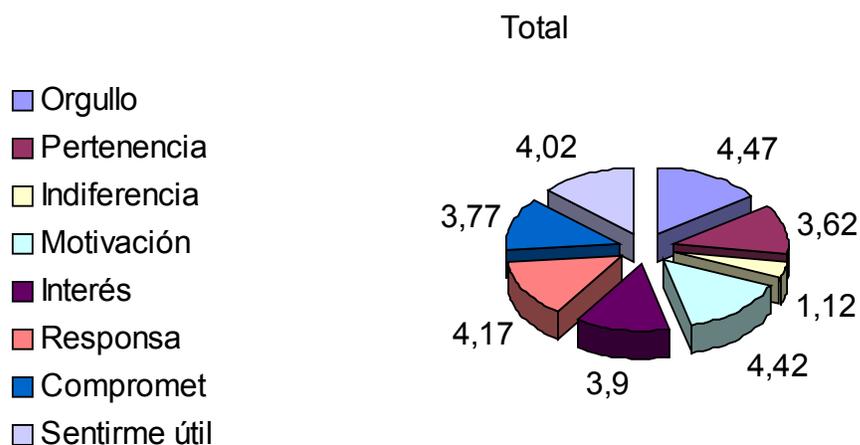
Según los resultados de la entrevista realizada a la junta directiva y cooperativistas se pudo observar que el 100 % considera que las condiciones de las oficinas y medios para el trabajo son deficientes y no le permiten desarrollar en tiempo y calidad las tareas asignadas y refieren la falta de materiales de oficina, con relación a las instalaciones para la crianza de animales de corral los administrativos y dirigente consideran que no reúnen toda las condiciones y los obreros plantean que esto no constituye limitante para la producción. Al analizar con los entrevistados sobre el estado de los medios técnicos e implementos para realizar las actividades agrícolas la totalidad de los administrativos, dirigentes y técnicos refieren que el estado no es el mejor y el número no es suficiente para enfrentar las diferentes actividades agrícola del proceso productivo, los obreros el 63 por ciento considera que no poseen las condiciones suficientes ni la cantidad requerida mientras el 37 % restante lo ve bien como esta y plantean la necesidad de organizar mejor las actividades.

Al analizar estos aspectos desde el punto de vista técnico nos percatamos que las condiciones y cantidad de los medios técnicos no son suficientes para enfrentar las diversas actividades de la producción.

Componente de objetivos y valores: el 100 % de los entrevistado refieren conocer el objeto social de la UBPC que es *La producción de caña de forma sostenible para vender a la industria azucarera y otras producciones agrícolas para el autoabastecimiento de los cooperativistas y su familia.*

**Tabla 2. Resultados de encuesta realizada a los cooperativista de la UBPC Combate de Arroyo el Muerto. ¿Que sentimientos despierta en UD pertenecer a la UBPC?**

Sentimientos	Ad. y D	Técnicos	Obreros	Servicios	Total
Orgullo	4.7	5.0	4.2	4.0	4.47
Pertenencia	4.3	4.0	3.2	3.0	3.62
Indiferencia	0	0	2.5	2.0	1.12
Motivación hacia el trabajo	4.3	4.5	4.4	4.5	4.42
Interés	4.3	3.5	3.8	4.0	3.90
Responsabilidad	4.7	4.0	4.0	4.0	4.17
Comprometimiento	4.0	4.0	3.6	3.5	3.77
Sentirme útil	4.7	4.0	3.9	3.5	4.02



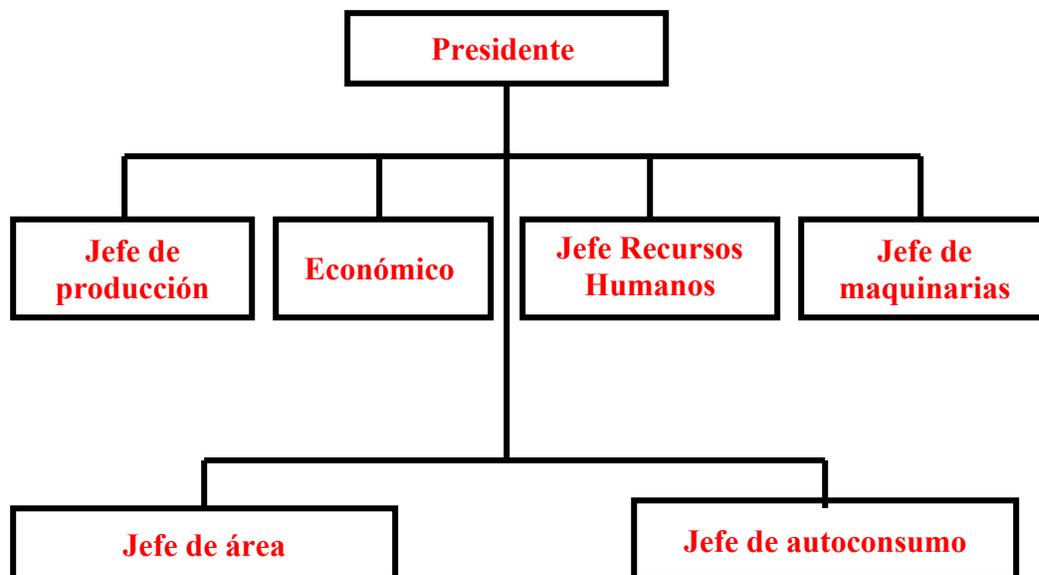
**Gráfico 1. Valores y sentimientos de los cooperativistas expresados en la encuesta realizada en la UBPC.**

En el gráfico 1 y tabla 2 se muestra los resultados de la encuesta realizada a los cooperativistas a la pregunta ¿Que sentimiento despierta en UD pertenecer a la UBPC?, los sentimiento que prevalecieron entre los encuestados fueron Orgullo (4.47) y motivación al trabajo (4.42), mientras que el que menos se manifiesta es la indiferencia, (1.12). Entre el grupo de obreros el de mayor puntuación corresponde a la motivación hacia el trabajo (4.40) y orgullo (4.20), los técnicos sienten orgullo (5) al igual que los administrativos y dirigentes, mientras que los trabajadores de servicios manifiestan la motivación hacia el trabajo como sentimiento mas importante, resultados similares a los nuestro obtiene Maria E,

Solé y B. Bending 2005 en Holguín estudiando una muestra de cooperativista perteneciente a varias UBPC, es de destacar la importancia que posee para el desarrollo futuro de la Unidad contar con un colectivo que se sienten orgullosos y motivados por el trabajo a pesar de los resultados negativos por los que atraviesa la organización.

### **Componente de Administrativo y Estructural.**

**Estructura de dirección de la UBPC.** El diagrama 2, muestra la estructura de dirección de la unidad, compuesta por un presidente, un jefe de producción, un económico, un jefe de recursos humanos, un jefe de maquinaria, un jefe de área cañera que atiende los 14 bloques y un jefe de autoconsumo, esta estructura clasifica dentro de las horizontales, permitiendo que la información y orientaciones fluyan con mayor calidad y disminuye la separación teórica entre los que toman decisiones, los que supervisan y los que ejecutan.



**Diagrama 2. Estructura de dirección de la UBPC Combate de Arroyo el Muerto.**

Del análisis realizado por medio de entrevistas y observación visual, se puede valorar que a pesar de contar con una estructura acorde a las necesidades de la organización esta no cumple con su principal misión, que las decisiones y orientaciones tomadas y dadas por la junta directiva lleguen con claridad y rapidez a los que supervisan y a los que ejecutan las tareas.

El 100 % de los administrativos y dirigentes considera que la estructura es funcional y se ajusta a las condiciones de la unidad, opinión contraria tienen el 100 % de los obreros al plantear que no reciben bien las orientaciones y que en ocasiones no saben cual será el contenido de trabajo y como deben realizarlo, esto denota falta de comunicación efectiva entre los órganos decisores y los que ejecutan.

La asamblea general de la UBPC que es el órgano máximo de dirección se reúne esporádicamente y no mantiene informado a los cooperativistas de los resultados en la gestión de la unidad, en entrevista realizadas el 50 % de los administrativos, dirigentes y técnicos consideró que las reuniones se realizan en los plazos fijados y que cumplen sus principales funciones, mientras el 50 % plantea que hay dificultades en la asamblea, el 70 % de los obreros considera que la asamblea no los informa oportunamente y que no se realiza mensual, sino cuando los cita la administración, 30 % plantean que en ocasiones no asisten porque siempre se habla lo mismo, mientras que un 20 % considera que se realizan las reuniones, aunque en las decisiones a tomar no son muy valorado los criterios de los cooperativistas. (Fuente entrevista individual, revisión de documento).

### **Componente Psicosocial.**

La unidad posee un total de 107 trabajadores, de ellos 92 son obreros agrícolas, que representa el 86 %, 11 mujeres que ocupa el 10.28%, 3 dirigentes para un 2.8%, 2 administrativos que representa el 1.9%. De forma general se puede apreciar que las mujeres están muy poco representadas. Otro dato importante que se debe destacar es el nivel escolar promedio de las cooperativas de 7mo - 9no grado y muy bajo el nivel Técnico y superior, solo cuenta con 4 técnicos de nivel

medio, la edad promedio se encuentra entre los 35 - 55 años (Fuente: entrevista y revisión de documentos).

**Tabla 3. Distribución de la fuerza de trabajo por categorías ocupacionales en la UBPC Combate de Arroyo el Muerto**

<b>Categoría</b>	<b>Mujeres</b>	<b>%</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>	<b>% TOTAL</b>
Dirigentes	1	33.3	2	3	<b>2.8</b>
Administrativos	1	50	1	2	<b>1.9</b>
Técnico	-	0	3	3	<b>2.8</b>
Servicios	2	28.5	5	7	<b>6.5</b>
Obreros	7	7.36	88	92	<b>86</b>
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>10.3</b>	<b>96</b>	<b>107</b>	<b>100.0</b>

**Sistema de pago:** Se realiza vinculado a los resultados finales de la producción por anticipo y por norma de salario, el promedio mensual es de 312.00 pesos.

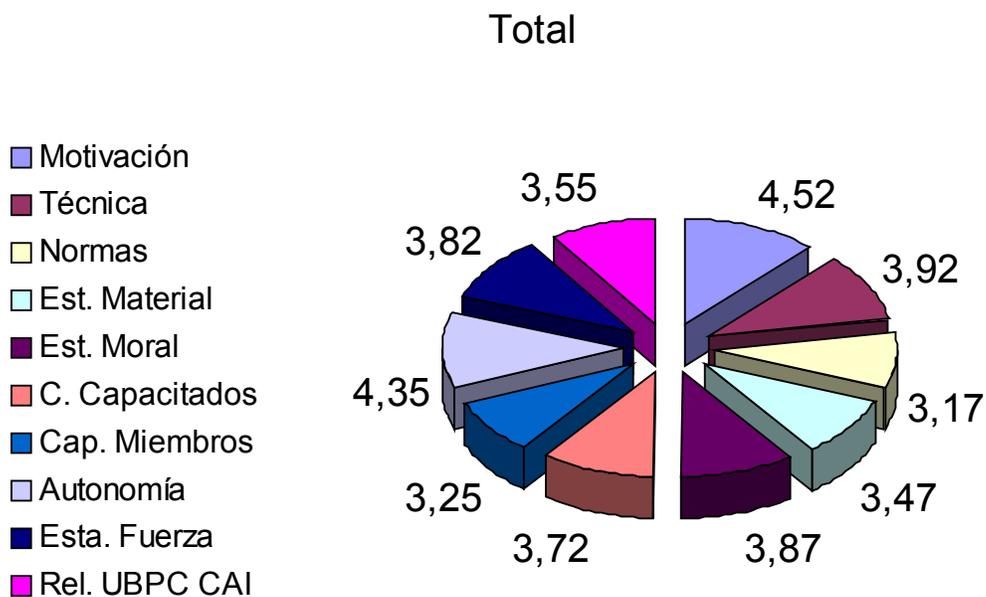
**Estimulación:** Venta trimestral de un módulo de primera necesidad a los mejores trabajadores, y la estimulación en divisas mensualmente a los cumplidores (los que trabajen más de 24 jornada).

**Tabla 4. Resultados de encuesta realizada a los cooperativista de la UBPC Combate de Arroyo el Muerto. ¿En que grado considera que los siguientes factores son importantes para lograr la eficiencia económica de una UBPC?**

<b>Factores</b>	<b>Ad. y D.</b>	<b>Téc.</b>	<b>Obre</b>	<b>Serv.</b>	<b>Total</b>
Motivación del colectivo	4.7	4.5	4.4	4.5	4.52
Utilización adecuado de la técnica	4.0	4.5	3.7	3.5	3.92
Normas de trabajo adecuadas	3.0	3.5	3.2	3.0	3.17
Estimulación material	3.3	2.5	4.1	4.0	3.47
Estimulación moral	4.3	4.0	3.7	3.5	3.87
Cuadros de dirección capacitados	4.3	4.5	3.1	3.0	3.72
Capacitación de todos los miembros	3.0	4.0	3.0	3.0	3.25
Autonomía de la junta de Dirección	4.7	4.5	4.2	4.0	4.35
Estabilidad de la fuerza laboral	4.3	4.0	3.5	3.5	3.82

Buenas relaciones entre la UBPC y el CAI	4.7	3.5	3.0	3.0	3.55
Mercado seguro de la producción.	2.5	2.5	2.1	2.0	2.27

El gráfico 2 y la tabla 4, muestran los factores que según los encuestados son importantes para lograr la eficiencia económica de una UBPC, el colectivo le da mayor importancia a la motivación del colectivo (4.52) seguido de la autonomía de la junta de dirección (4.35) y ven como poco significativa (2.27) el mercado seguro de la producción, por categoría notamos que los técnicos le dan también un nivel



significativo a la utilización adecuada de la técnica (4.5).

**Gráfico 2. Resumen de la pregunta de la encuesta ¿En que grado considera que los siguientes factores son importantes para lograr la eficiencia económica de una UBPC?**

Tabla 5. Resultados de encuesta realizada a los cooperativista de la UBPC Combate de Arroyo el Muerto. ¿En que medida considera que los siguientes factores están afectando el desarrollo exitoso de la UBPC.

Factores	Ad.	y	Téc.	Obre	Serv.	Total
	D.					

Poca motivación de los trabajadores	4.7	4.5	4.7	4.0	4.47
Falta de recursos	4.0	4.0	4.0	3.5	3.87
Deficiencia aplicación de la técnica	3.3	5.0	3.4	4.0	3.92
Cuadros poco capaces	2.0	3.5	3.0	3.5	3.00
Temor de unificación con otra UBPC	2.3	2.0	3.4	3.5	2.80
Pobre estimulación al trabajador	4.3	4.0	4.5	4.5	4.32
Factores climáticos	4.7	4.5	4.4	4.5	4.52
Falta de infraestructura	3.5	3.5	3.0	4.0	3.50
Falta de autonomía	4.7	4.5	4.0	4.0	4.30

### Total

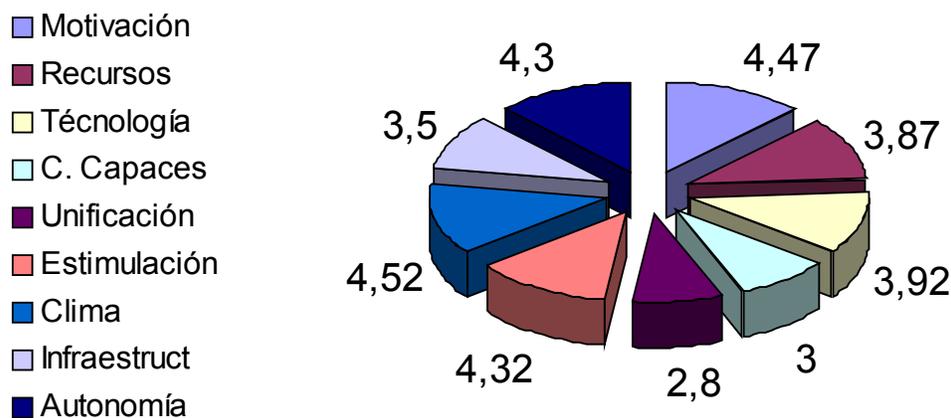


Gráfico 3. Resumen de los criterios emitidos por los cooperativista en la encuesta realizada. ¿En que medida considera que los siguientes factores están afectando el desarrollo exitoso de la UBPC.

Cuando se analizan los factores que están afectando el desarrollo exitoso de la UBPC (Gráfico 3 y tabla 5), los encuestado consideran que los factores climáticos tienen el primer lugar (4.52) seguido de la poca motivación de los trabajadores (4.47) y la pobre estimulación al trabajador (4.32), por categoría ocupacional los obreros le dan mayor peso a la poca motivación de los trabajadores (4.70), pobre estimulación al trabajador (4.50) y luego los factores climáticos (4.40) los

administrativos y dirigente dan igual peso a la poca estimulación de los trabajadores, a los factores climáticos y la falta de autonomía (4.70), mientras los técnicos consideran como mas elemental la deficiencia aplicación de la ciencia y la técnica (5) y luego con igual significación la motivación de los trabajadores, falta de autonomía y los factores climáticos (4.50), los obreros de servicio consideran que la pobre estimulación al trabajador y los factores climáticos son los factores que mas influyen , de forma general se puede contactar que los cooperativista identifican como sus principales dificultades que están afectando el desarrollo de su unidad a la falta de Motivación del colectivo, la pobre estimulación, los factores climáticos, la falta de autonomía y deficiencia aplicación de la ciencia y la técnica que es valorizada por los técnicos y los obreros.

Tabla 6. Resultados de encuesta realizada a los cooperativista de la UBPC Combate de Arroyo el Muerto. **¿Cuales son los principales riesgos que corre la UBPC?**

<b>Riesgos</b>	<b>Ad. y D.</b>	<b>Téc.</b>	<b>Obre</b>	<b>Serv.</b>	<b>Total</b>
No rentabilidad	5	5	4.4	5	4.85
Unificación con otra UBPC	5	5	4.5	4.5	4.75
Fluctuación de la fuerza laboral	4.0	4.0	4.1	4.0	4.02
Fluctuación económica	4.0	4.0	3.7	4.4	4.02
Competencia de otras ramas de la economía	2.0	1.5	2.6	2.0	2.02

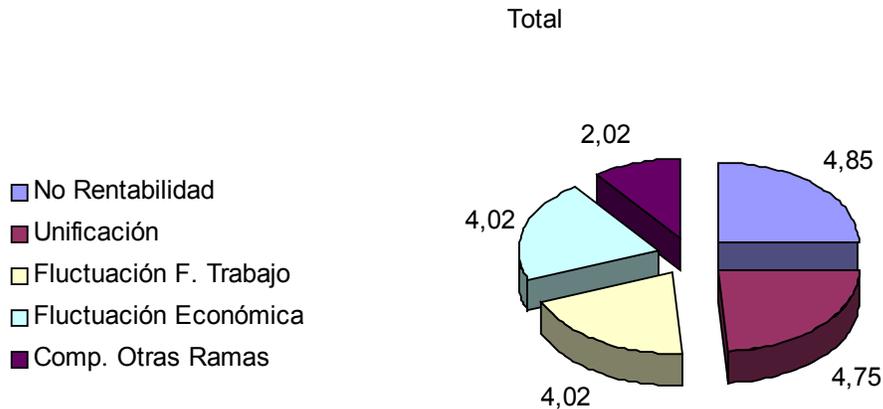


Gráfico 4. Fundamentales riesgo que corre la UBPC, resumen de los criterios emitidos por los cooperativistas.

En la tabla 6 y gráfico 4, se expone los criterios de los encuestados sobre los principales riesgos que corre la UBPC donde laboran, dándole mayor importancia a la no rentabilidad (4.85), seguido de la unificación con otras UBPC (4.75), mientras consideran poco importante la competencia con otras ramas de la economía, que es muy lógico ya que en el territorio donde esta enclavada la Unidad no existe otras fuentes de empleo que no sea la cooperativa.

### 3.1.3. Subsistema Técnico Productivo.

Este subsistema constituye uno de los componentes principales en el logro de la eficiencia de las UBPC.

**Cultivo fundamental:** Caña de Azúcar (*Saccharum Spp. Híbrido*)

**Clasificación taxonómica:**

- **Reino:** Plantae
- **División:** Spermatophyta
- **Subdivisión:** Magnoliophytina
- **Clase:** Liliatae
- **Orden:** Poales

- **Familia:** Poáceas
- **Género:** Saccharum
- **Especie:** Saccharum spp. Híbrido

**Preparación de tierra:** Esta actividad se realiza con los medios con que cuenta la Unidad, y los métodos empleados son el tradicional con arado de disco y tractor de Goma y el laboreo mínimo ,introducido recientemente, esta actividad posee calidad aunque reconocen que deben elaborar la estrategia de preparación de tierra atendiendo al tipo de suelo y época del año.

**Semilla:** La unidad no posee banco de semilla lo que provoca que tengan que comprarla a las demás cooperativas, trayendo consigo el incumplimiento de una de las principales requisitos técnicos en el cultivo que es poseer y atender diferenciadamente el banco de semilla que le permitirá sembrar en las épocas optimas con la calidad y el rigor establecido las variedades recomendadas, al comprar la semilla adquieren las variedades que y cantidades que existen sin tener en cuenta las recomendadas para sus condiciones específicas, los entrevistado refieren no poseer las condiciones de riego para contar con el banco de semilla y reconocen las deficiencias técnica que esto genera, sobre la calidad de la semilla que utilizan para la siembra el 100 % de los administrativos entrevistado consideran que no es la mejor, de los obreros el 85.2 % plantean que es deficiente y el 14.8 refiere que es buena, sobre si satisface las necesidades el 100 % de los entrevistado opinan que no. (Entrevista y observación visual)

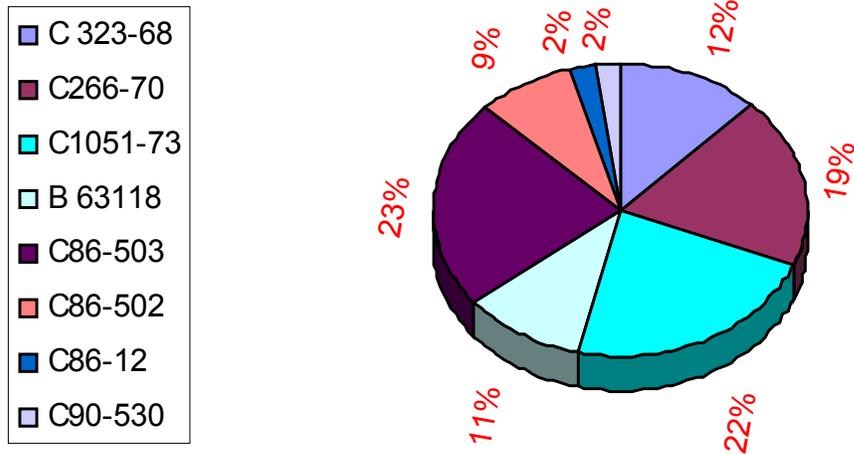
**Tabla 7 Resultados de la entrevista a los cooperativista sobre el banco y calidad de la semilla en la UBPC Combate de Arroyo el muerto.**

Interrogantes	Categ	Opinión	%
---------------	-------	---------	---

Poseen Banco de semilla?	1	3 opinan que no poseen	100
	2	2 opinan que no posee	100
	3	27 opinan que no poseen	100
	4	2 no saben	100
Calidad de la semilla?	1	3 consideran que no es la mejor	100
	2	2 posee mala calidad	100
	3	23 consideran que tiene dificultad 4 plantean que posee calidad	85,2 14.8
	4	2 no saben	100
Satisface sus necesidades?	1	3 no satisface	100
	2	2 no satisface	100
	3	27 no satisface	100
	4	2 no satisface	100

### **Composición de variedades en la UBPC.**

Como se puede apreciar en el gráfico 5, existen 8 variedades de caña en la UBPC, sin embargo el SERVAS establece que se tengan en cada unidad un promedio de 4 a 6 variedades, además la variedad C-1051-73 y la C-86-530 superan el 20 % del área total, lo que constituye una violación técnica y administrativa, por recomendaciones del servicio de variedades y directiva Nacional no deben existir variedades que sobrepasen el 20 por ciento del área, con vista a permitir un fácil manejo de estas en la cosecha y atenciones culturales.



**Gráfico 5. Estructura de Variedades de la UBPC Combate de Arroyo el Muerto.**

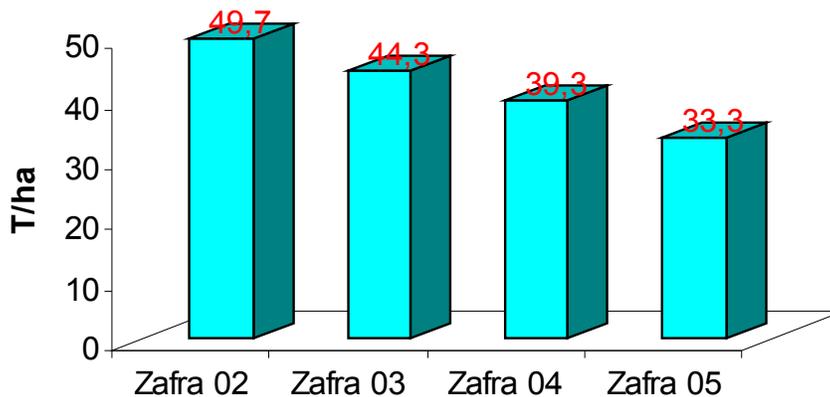
Al hacer un análisis de la distribución de las variedades por bloque (tabla 8), se pudo constatar que existen más de una variedad en cada caso, cuando lo establecido es que los mismos sean homogéneos, para lograr el trabajo integral en el bloque ya que este constituye la unidad mínima de manejo en la agricultura cañera.

**Tabla 8. Distribución de las variedades por bloques en la UBPC Combate de Arroyo el Muerto.**

Bloque	Superf. (ha)	Variedad	Bloque	Superf. (ha)	Variedad
<b>137</b>	32.6	C-86-502	<b>144</b>	31.8	C-266-70
<b>138</b>	11.8	C-1051-73	<b>145</b>	10.6	C-266-70
	22.5	C-323-68		15.1	C-86-12
				26.1	C-1051-73
<b>139</b>	7.8	C-323-68	<b>146</b>	33.0	B-63-118
	38.3	C-86-503			
<b>140</b>	17.0	C-323-68	<b>147</b>	15.0	C-90-530
	16.6	C-86-503		5.1	B-63-118
	21.9	C-1051-73		9.0	C-86-503

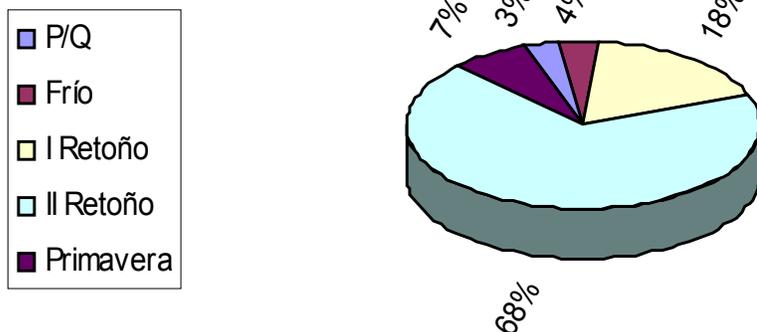
<b>141</b>	4.7 8.0 36.1	C-86-503 C-1051-73 B-63-118	<b>148</b>	38.1	C-86-503
<b>142</b>	54.3	C-266-70	<b>149</b>	15.0 39.2	C-86-503 C-1051-73
<b>143</b>	2.0 35.8	C-86-503 C-266-70	<b>150</b>	44.3	C-1051-73

El comportamiento de los rendimientos agrícolas desde el año 2002 hasta el año 2005, muestra el descenso de estos evidenciando un deterioro de la eficiencia de la Unidad en la producción de su principal cultivo que va a repercutir en los resultados finales de su gestión. (Gráfico 6).



**Gráfico 6. Comportamiento del rendimiento en la UBPC Combate de arroyo el Muerto.**

Con respecto a la estructura de cepas existente en la unidad según (Gráfico 7), se observa que el 68 % del área total está cubierta por cepa de segundo retoño, desde el punto de vista productivo pone a la UBPC en una posición desventajosa para lograr altos rendimientos ya que esta cepa es la que menos rinde debido a que se cosecha con 12 meses todo los años, lo establecido por el servicio de recomendaciones de variedades y semilla (SERVAS) es hasta un 60 % de las cepas de retoños y aquí se observa un 86 %



**Gráfico 7. Estructura de cepa de la UBPC Combate de Arroyo el Muerto.**

### **Actividades fitotecnias.**

Cultivo, se realiza con doble finalidad el arroje o aporque del cultivo, conformación de las hileras y eliminar las malas hierbas , se efectúa mecanizada y con tracción animal combinándola con la limpia manual a asada que complementa las actividades, además se utiliza la aplicación de herbicidas.

Las principales malezas que se encuentran en la unidad son: Jiribilla (*Andropogon* sp) y Arrocillo (*Rottboellia cochinchinensis*), para el control de estas malezas se utilizan los métodos químicos, manuales y mecanizados.

Para el control químico de la jiribilla se utiliza Glifosato a razón de 5 L/ha, con un valor de \$4.57/L, solar a razón de 1.5 L/ha, con un valor de \$4.87/L y Gramoxone a razón de 2-3 L/ha, con un valor de \$ 4.08/L y para el control del arrocillo se utiliza Finale a razón de 2 L/ha, con un valor de \$3.74/L.

### **Plagas y enfermedades**

Las principales plagas y enfermedades que afectan la caña de azúcar en la unidad son: el Borer (*Diatraea saccharalis*): que se manifiesta fundamentalmente en la variedad C-86-503, para su control se utiliza la Mosca Lixophaga Diatraea y la enfermedad es el carbón (*Ustilago scitaminea*): que incide fundamentalmente en la variedad C-266-70. Para combatir esta enfermedad se realiza el saneamiento, eliminando las plantas infestadas y quemándolas fuera del campo.

**Cosecha:** Se realiza mecanizada el 100 % del área cosechada que es aproximadamente el 86 % del total plantada, se efectúa con medios propios y se inicia en Enero para concluir en Junio.

**Cultivos del autoconsumo:** La actividad de Autoconsumo esta muy deprimida , las producciones obtenidas distan mucho de las necesidades reales de los cooperativistas, según el criterio de los entrevistado no se aplican ningún adelanto de la ciencia y la técnica, los planes se realizan sin tener en cuenta las necesidades y posibilidades reales. En el mismo se producen los siguientes cultivos: 5.0 ha de Plátano burro (*Musa sp*), 2.7 ha de plátano vianda (*Musa sp*), 0.5 ha de FHIA-18, 5.0 ha de Yuca (*Manihot esculenta crantz*), 0.5 ha de Tomate (*Lycopersicon esculentun.Mill*) ,1.0 ha de calabaza (*Cucurbita pepo*), 0.5 ha de Ají (*capsicum annun* ) 1.3 ha de Guayaba (*Psyidium guajava*) y 4.6 ha de Aguacate (*Persea americana*).

#### **3.1.4. Subsistema Económico.**

La Unidad cuenta con la tierra en usufructo arrendada por el estado y es dueña de la producción, posee contratos de venta de estas producciones con la Empresa Azucarera Majibacoa que garantiza la compra y pago de la Caña de azúcar tanto como materia prima para la producción de azúcar como para utilizarla como fuente de energía en el caso de las llamadas cañas energéticas; recibe créditos financiero con bajos interese para atención a los cultivos y para el fomento de nuevas plantaciones de forma diferenciada, esta ultima se considera como inversión y el interés es menor, tiene contratos con la EPICA para los servicios

científicos técnicos, además reciben asistencia técnica por la Empresa azucarera y el Grupo provincial.

Tabla 9. Indicadores económicos en los años 2003, 2004 y 2005.

INDICADORES	Año 2003		Año 2004	Año 2005
	U/M	Real	Real	Real
<b>Ingresos</b>	<b>MP</b>	67995108.0	618377.0	431685.05
<b>Gastos</b>	<b>MP</b>	62559936.0	593423.0	332847
<b>Ganancias</b>	<b>MP</b>	5435172.0	24954.00	-98838.81
<b>Gasto de materiales por peso de producción.</b>	<b>MP</b>	0.26	0.28	0.32
<b>Gasto de salario por peso de producción</b>	<b>MP</b>	0.56	0.62	0.70
<b>Costo por peso</b>	<b>\$</b>	0,82	0,90	1,02

En la tabla 9, se muestra el comportamiento de los indicadores económicos de la unidad en el año 2003 al 2005. Como se puede observar, en la misma, para producir un peso gasta 0.32 en materiales, 0.70 en salario, para un costo por peso de 1,02, lo que trae consigo que la UBPC termine el año con pérdidas importantes

Tabla 10. Costo de actividades culturales realizadas al cultivo caña de azúcar.

Actividad	Costo	Actividad	Costo
Rotura	3.50 \$/ha	Resiembra	15.80 \$/ha
Primera Grada	2.00 \$/ha	Cultivo con buey	13.60 \$/ha
Surca	2.75 \$/ha	Grada múltiple	2.10 \$/ha
Plantación	135.25 \$/ha	Limpia	33.47 \$/ha
Fertilización	6.80 \$/ha		

### 3.1.5. Subsistema Comercialización.

La unidad realiza la comercialización de las producciones cañeras con la Empresa azucarera Majibacoa, la que se paga atendiendo a la calidad de la materia prima entregada a través del cálculo del (RPC) rendimiento porcentual cañero que es un promedio procesado y calculado en la industria en el momento de entrada de la caña a los basculadores del ingenio, sobre este aspecto existe dificultades el criterio de los productores es que los resultados son manejados y minimizados con el objetivo de pagar menos y más aun en estos momentos cuando el ingenio de la Empresa vinculada a la UBPC no muele y esta caña es trasladada a largas distancias con el consiguiente pérdida de peso, frescura y como es lógico RPC.

La producción de autoconsumo, Viandas hortalizas, granos y otras es vendida a precios módicos a los cooperativista y existe la posibilidad de comercializar en el mercado agropecuario a precios diferenciados los excedentes de producción pero estos nunca sucede ya que la producción no satisface la demanda del comedor y los cooperativista y su familia.

### **3.2 Gerarquización de problemas**

#### **Resultados de los talleres participativos.**

#### **PRINCIPALES LIMITANTES DE LAS UBPC APORTADAS POR LOS COOPERATIVISTAS EN EL TALLER. (*Pobre gestión y desarrollo de la UBPC,*)**

Fue elaborado por parte del equipo técnico un listado de un grupo de dificultades aportadas por los cooperativistas en el proceso de entrevistas, encuestas y revisión de documentos, las que fueron llevadas al taller para su discusión, análisis y validación en esta actividad utilizando la técnica de árbol de problema se jerarquizaron y dieron orden de prioridad.

#### **Limitaciones de la UBPC que afectan su gestión y desarrollo.**

1. Insuficiente estimulación y motivación de los cooperativistas. (salario, vivienda alimentación)

2. Bajos rendimientos agrícolas cañeros y en el autoconsumo.
3. Pobre autonomía y gestión administrativa.
4. Insuficiencia aplicación de la ciencia y la técnica
5. Factores climáticos adversos.
6. Falta de capacitación de los recursos humanos.
7. Existen exceso de variedades que afectan el manejo ( 8 variedades de caña).
8. Existencia de bloques heterogéneos.
9. Existencia de variedades que ocupan más del 20 % del área total.
10. No tienen bancos de Semilla certificada.
11. No se aplica el Riego.
12. Existe pedregosidad y salinidad en los suelos para la producción cañera.
13. No se siembran cultivos Varios en épocas óptimas.
14. Insuficientes instalaciones del módulo pecuario.
15. No se dispone de abonos orgánicos.
16. Carencia de recursos materiales (limas, machetes, guantes).
17. El 47,4 % de las viviendas están regulares y en mal estado.

### **3.2.1. Matriz DAFO**

A partir de los talleres participativos, realizados en esta UBPC con la asistencia de los trabajadores, se elaboró una matriz **DAFO**, donde aparecen las debilidades y fortalezas de la unidad, así como las amenazas y oportunidades del entorno.

La información obtenida permitió encaminar acciones para superar las limitaciones diagnosticadas, apoyándose en sus fortalezas y aprovechando las oportunidades que le brinda el entorno.

#### **Debilidades**

- Poca motivación y estimulación del colectivo
- Bajos rendimientos agrícolas.
- Recursos humanos no capacitados.
- Suelos con problemas de salinidad y pedregosidad.
- Insuficiente disponibilidad de recursos materiales.

- Insuficiente disponibilidad de abonos orgánicos.
- No posee sistema de riego.
- Falta de alimento para los animales.

**Amenazas:**

- Suministro de combustible y lubricantes.
- Frecuentes cambios climáticos.
- Incidencia de plagas y enfermedades.

**Fortalezas:**

- Maquinaria e implementos agrícolas.
- Modulo pecuario.
- Taller de maquinaria.
- Estabilidad en el sistema de pago.

**Oportunidades:**

- Sistema de estimulación del MINAZ.
- Tarea Álvaro Reynoso.
- Mercado seguro para los productos.

### 3.3 Planeación Estratégica.

<p><b>MATRIZ DAFO</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Tarea Álvaro Reynoso. Sistema de estimulación del MINAZ. Mercado seguro para los productos</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Suministro de combustible y lubricantes. Frecuentes cambios climáticos. Incidencia de plagas y enfermedades.</p>
<p><b>Fortalezas:</b></p> <p>Poseer la fuerza de trabajo necesaria y los medio de producción.( la tierra, Maquinaria, oficinas, otros)</p> <p>Gran experiencia en el cultivo caña de azúcar.</p> <p>Modulo pecuario. Taller de maquinaria Estabilidad en el sistema de pago</p>	<p><b>Estrategias:</b></p> <p><b>Elaborar proyecto de desarrollo cañero que contemple la introducción de los adelantos científicos técnicos.</b></p> <p><b>Implementar el proyecto de diversificación de la producción, con los resultados del estudio de los suelos.</b></p>	<p><b>Estrategias:</b></p> <p><b>Implementación de la crianza y doma de animales para las actividades agrícolas.</b></p> <p><b>Elaborar proyecto de desarrollo cañero que contemple la introducción de los adelantos científicos técnicos.</b></p>
<p><b>Debilidades:</b></p> <p>Bajos rendimientos agrícolas.</p> <p>Recursos humanos no capacitados.</p> <p>Suelos con problemas de salinidad y pedregosidad.</p> <p>Insuficiente disponibilidad de recursos materiales.</p> <p>Insuficiente disponibilidad de abonos orgánicos. No posee sistema de riego.</p> <p>Falta de alimento para los animales.</p>	<p><b>Estrategias:</b></p> <p>Elaborar programa de capacitación y formación profesional.</p> <p>Elaborar proyecto de conservación de suelo</p> <p>Elaborar estrategia para la producción de alimento</p>	<p><b>Estrategias:</b></p> <p>Implementar el proyecto de diversificación de la producción, con los resultados del estudio de los suelos.</p> <p>Fortalecer el trabajo de las organizaciones políticas y de masas, con vista a buscar incrementar el sentido de pertenencia y motivación del colectivo.</p>

## Plan de acción.

<b>Estrategia I. Elaborar proyecto de desarrollo cañero que contemple la introducción de los adelantos científicos técnicos.</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Aseguramientos</b>
Implementación del Servicio de recomendaciones y enmienda SERFE ofertado por la EPICA.	J. Producción	2007 - 2007	Compra de los fertilizantes, concebir presupuesto en el plan de negocio
Implementación del Servicio de recomendaciones de Variedades y semillas. (SERVAS) ofertado por la EPICA.	J. Producción	2007 - 2007	Contacto con la EPICA, concebir presupuesto en el plan de negocio
Implementación del Servicio de control integral de malezas (SERCIM) ofertado por la EPICA	J. Producción	2007 - 2007	Plan de Proyecto, concebir presupuesto en el plan de negocio
Implementación y desarrollo del Servicio Fitosanitario (SERFIT) ofertado por la EPICA	J. Producción	2007 - 2007	Plan de proyecto, concebir presupuesto en el plan de negocio
<b>Estrategia II. Implementar el proyecto de diversificación de la producción, con los resultados del estudio de los suelos.</b>			
Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de los suelos en la unidad y las exigencias edafoclimaticas de los diferentes cultivos agrícolas rediseñar las áreas de producción y los cultivos a sembrar por época de siembra.	Presidente UBPC	2007 - 2007	Solicitar servicio técnico de la EPICA.
Definición de los bloques y campo que se dedicaran a caña de azúcar y a otras producciones	Presidente	2007 - 2010	Ver proyecto
Elaboración del plan de siembra del año	J. Producción	2007 - 2010	Ver Proyecto
Siembra de los banco de semilla de los diferentes	J. Producción	2007 -	Definición y preparación del

cultivos seleccionados.		2010	área y semilla.
Solicitud de créditos para el fomento de los nuevos cultivos que se plantaran	Economía	2007-2010	Plan de siembra
Siembra y atenciones culturales a los cultivos	J. Producción	2007 - 2010	Área, semillas y Recursos definidos.
<b>Estrategia III. Elaborar programa de capacitación y formación profesional.</b>			
Definición de las necesidades de aprendizaje de los cooperativistas atendiendo a sus funciones y capacidades.	Recursos Humanos	2007	Realizar levantamiento
Preparar proyecto con las temáticas y posibles matriculas para la capacitación.	Recursos humanos	2007	Papel Computadoras
Coordinar con la Universidad, Empresa Azucarera, EPICA, y otras instituciones los servicios de capacitación.	Recursos humano	2007	
Inicio y control de los cursos de capacitación	Recursos Humanos	2007	
Retroalimentación de la actividad	Recursos humanos	2007- 2010	
<b>Estrategia IV. Elaborar proyecto de conservación de los suelos y presentarlo a financista para financiamiento</b>			
Definir la tecnología de preparación de suelo para cada bloque atendiendo a sus características y grado de erosión	J. Producción	2007 - 2007	Realizar proyecto con la colaboración de la EPICA
Utilización del cultivo intercalado ( Frijol) en cañas nuevas sembradas en Noviembre	J. Producción	2007 - 2010	Garantizar la semilla
Utilización de la cobertura de paja como vía de conservar la humedad y proteger el suelo de la erosión, además de servir como fuente de materia orgánica	Presidente	2007 - 2010	Definir los campos y bloque y establecerlo como política.
Aplicar cachaza o compost a los suelos Zialitizados	J. Producción	2007 -	Definir prosupuesto en el plan

clásicos cercanos a la industria		2010	de negocio.
<b>Estrategia. V. Producción de alimento</b>			
Realizar un estudio sobre las per. cápita a recibir por cada cooperativista y su familia de viandas, granos, hortalizas, carnes y leche y a partir de aquí definir la cantidad de área necesaria para cubrir tal necesidad	Presidente	2007	Realizar el análisis con la asistencia de los especialistas del Grupo Empresarial.
Establecer un plan de siembra por meses y especies. Viandas: Plátanos, Yuca y Boniato. Granos: Frijol negro, Frijol colorado, Frijol caupi, Soya y Garbanzo, Maíz y Sorgo. Frutales: Fruta bomba, Mango, Coco, Guayaba enana. Hortalizas: Tomate. Carnes: Crianza de Cerdos y ganado Ovino Caprino.	Presidente	2007 - 2010	Realizar y cumplir con el plan e incorporar el presupuesto en el plan de negocio anual.
Establecimiento de un huerto intensivo agro ecológico donde se combinen la lombricultura, utilización de compost y resto de cosecha para incrementar la fertilidad del suelo, donde se planten las hortalizas fundamentales ( Lechuga, Col, Remolacha, Zanahoria, Ajíes )	Presidente	2007	Definir área y proponerse el compromiso.
<b>Estrategia. VI. Implementación de la crianza y doma de animales para las actividades agrícolas.</b>			
Seleccionar un área adecuada para el establecimiento de una finca forestal y construir una casa para un cooperativista que se encargue de la crianza de forma intensiva de ganado Bovino y Equino	Presidente	2007	Seleccionar área y construcción de la casa.
Construcción de instalaciones y potreros para la crianza y cuidado de los animales.	Presidente	2007 - 2008	Solicitar crédito y concebir las inversiones en el plan de

				negocio
Construcción de un sistema de pastoreo por la novedosa técnica del pastoreo con pedestales utilizando los recursos naturales de la localidad.	Presidente	2008		Solicitar crédito.
<b>Estrategia. XIV. Fortalecer el trabajo de las organizaciones políticas y de masas, con vista a buscar incrementar el sentido de pertenencia y motivación del colectivo.</b>				
Desarrollar mensualmente las asambleas de Cooperativista, con temas afines y de interés general.	Sindicato	2007 2010	-	Info. Admón., Actividad cultural
Sistematizar la reunión de los factores del centro	Partido	2007 2010	-	-
Capacitar al ejecutivo sindical y dirección Núcleo y C/B en temas relacionados con el movimiento cooperativo y otras temáticas de interés	Sindicato	2006 2007	-	Coordinar con la Universidad
Desarrollar el movimiento de la emulación que posibilite estimular mensualmente en la asamblea a los mas destacados	Sindicato	2007 2010	-	Apoyo total de la Junta directiva.

## Conclusiones.

1. Los cooperativistas fueron capaces de identificar a través de las técnicas de diagnóstico participativo como principales causas que están afectando el desarrollo exitoso de la Unidad las siguientes:
  - Pobre estimulación y motivación de los cooperativistas, expresada en los bajos salarios, pobre oferta de productos procedentes del autoconsumo y no solución a los principales problemas de la vivienda.
  - Falta de autonomía de la junta de dirección que no le permite tomar decisiones trascendentales para la organización.
  - Factores climáticos adversos, principalmente las escasas e inestables precipitaciones.
  - Insuficiencia aplicación de la ciencia y la técnica.
2. Los bajos rendimientos agrícolas del cultivo caña de azúcar, están causado en lo fundamental por violaciones técnicas sistemáticas, entre las que se encuentran.
  - No poseen banco de semilla certificada para garantizar semillas de calidad genética y agronómica.
  - El balance de variedades y composición de cepa es incorrecto, violando principios técnicos y administrativos, esto influye negativamente en los resultados productivos.
  - No tienen elaborado el plan de producción, sobre bases técnicas, que permite planificar las actividades a desarrollar en cada bloque, como unidad de manejo, la fecha, tecnología a emplear y costo.
3. El autoconsumo se encuentra muy deprimido, que no permite el autoabastecimiento de los cooperativistas y su familia.

- No posee un plan elaborado sobre bases y criterios técnicos que incluya la per. cápita a entregar por cooperativista para su alimentación y la familia y el consumo en el comedor obrero.
  - No se tiene en cuenta los rendimientos de los cultivos y la necesidad de estos para tomar la decisión de siembra.
  - No existe banco de semilla que garantice la continuidad de la producción.
  - La crianza de animales se realiza sin la utilización de los resultados científicos técnicos que se encuentran a la disposición de los cooperativistas.
4. Desde el punto de vista económico, la unidad se encuentra en una situación difícil ya que sus producciones están originando pérdidas ocasionando la irrentabilidad.
5. Se logra realizar y proponer una estrategia para el desarrollo de la UBPC que incluye un plan de actividades a corto, mediano y largo plazo.

## **Recomendaciones:**

1. Implementar la estrategia de desarrollo elaborada en el estudio sin perder de vista las implicaciones económicas y organizativas que trae consigo.
2. Realizar un análisis con la dirección de la Empresa sobre la posibilidad, de adquirir otras tierras cercanas a la unidad con mejores condiciones, a la hora de implementar el proyecto de diversificación de la producción.
3. Trabajar por la capacitación y superación de los cooperativistas, como una de las vía de incrementar la motivación y el sentido de pertenencia.
4. Tener en cuenta los resultados obtenidos, así como la metodología utilizada para futuras investigaciones sobre las UBPC.

## **Bibliografía:**

1. ACTA (Asociación Cubana de técnicos Agrícolas y Forestales). 2000. Metodología para la elaboración de proyectos.
2. Alianza Cooperativa Internacional (ACI).: Declaración sobre la Identidad Cooperativa. Aprobada En El XXXI Congreso de la ACI. Manchester. Sep-1995. CEPAC-UCV. Centro Documental Virtual. Documento de Apoyo N° 2. 1996
3. Altieri M 1990. Proyecto agrícola en pequeña escala en armonía con el medio ambiente. Pautas para planificación. Chile.
4. Ander – Egg Ezequiel, 1989. Metodología y práctica del desarrollo. México.
5. Ávila, L. M. 2003. “Se inicia una nueva etapa en el sector azucarero sumamente prometedora”. CubaAzúcar (Cu) XXXII: 2-4, junio.
6. Balance, María C.: Un año después ..... RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA TAREA ALVARO REYNOSO DURANTE EL PRIMER AÑO (ABRIL 02 – ABRIL 03). Revista Cuba & Caña. No. 1 2003.
7. Benton Ted 1997. The Greening of Socialism: A New Vision of “Progress”? Contribution to Conference on Environment and Society, Havana, February 10-14
8. Bernhei, C. 2003. Artículo en el Nuevo Diario. El Desarrollo Endógeno, Humano y Sustentable, Managua, Nicaragua.
9. BID. (Banco Internacional de desarrollo). 2003. libro de consulta sobre participación. Sección VII: Metodologías, enfoques y técnicas.
10. Blackburn James, 1997. Conectar con el DRP en Latinoamérica: Reflexiones sobre una iniciativa. Disponible en: <http://dpld.nur.edu/biblioteca/latinoamerica.htm>. . Consulta: octubre 2003.

11. Boer Leen, Dieke Buijs y Benno Galjart (Ed) 1985. Poverty and Interventions. Cases from Developing Countries. Leiden Development Studies No. 6, Institute of Cultural and Social Studies, University of Leiden.
12. Botello, M.: PROXIMACIÓN HISTORICO LITERARIA DEL COOPERATIVISMO EN EL MUNDO. Trabajo de Ascenso, U.N.E.R.G. San Juan de los Morros, 2001. <http://www.monografias.com/mediakit>
13. Botello, M.: APUNTES DE COOPERATIVISMO. Cátedra Movimiento Cooperativo Venezolano, U.N.E.R.G. San Juan de los Morros, 2003. <http://www.monografias.com/mediakit>
14. Botello; M.: El Movimiento Cooperativo, 2005. <http://www.monografias.com/mediakit>
15. Chambers Robert, Arnold Pacey and Lori Ann Thrupp (1989) Farmer First: Farmer Innovation and Agricultural Research. Intermediate Technology Publications, London.
16. Chambers Robert and James Blackburn 1996. The Power of Participation. IDS Policy Briefing ISUE 7; August.
17. Conmwall Andrea, Irene Guijt y Alice Welbourn (2002), Metodología para la investigación y extensión agrícola.
18. Constante E, 2001. Tesis de maestría en desarrollo cultural comunitario para el establecimiento del proyecto sociocultural de la secundaria básica. Optando por el título de Master en Desarrollo Cultural Comunitario.
19. Colectivo de Autores: Introducción A LA GERENCIA EN COOPERATIVAS CAÑERAS. Publicaciones Azucareras, MINAZ, La habana, Cuba 2002.
20. Díaz, Beatriz, 2005. El Enfoque Participativo en Ciencias Sociales: una apreciación de los 90. FLACSO Cuba. Universidad de La Habana.
21. Fals Borda Orlando 1981. Aspectos Teóricos da Pesquisa Participante En: Carlos Rodrigues Brandao, Pesquisa Participante, Editora Brasiliense, Sao Paulo, 42 - 62.
22. FAO, 1995. Desarrollo de sistemas Agrícolas.

23. Fonseca, I M, Román, A. 2004. Evaluación del desempeño Económico – Productivo en las UBPC cañeras de la Empresa Azucarera Jesús Menéndez. Propuesta de un esquema de análisis. Trabajo de Diploma.
24. Freire Paulo. 1971. Creando Métodos de Pesquisa Alternativa. Exposición en el Instituto de Educación de Adultos de la Universidad de Dar - Es - Salam, Tanzania. En: Carlos Rodríguez Brandao, Pesquisa Participante, Editora Brasiliense, Sao Paulo: 34 - 41
25. Funes, F Monsote et al. : Transformando el campo cubano. 2001. p 128.
26. Funes, F. . Experiencias cubanas en agroecología. Agricultura orgánica (cu) 3(2 y 3): 10-14, agosto-diciembre. 1997.
27. Galjart Benno y Dieke Buijs. Ed. Participation of the Poor in Development. Leiden Development Studies 2, Institute of Cultural and Social Studies, University of Leiden.
28. Geilfus F, 1999. 80 herramientas para el desarrollo participativo. Diagnostico. Planificación. Monitoreo. Evaluación.
29. Gómez, H.: Comunicación Personal. Intervención en el Balance Provincial de Extensión agrícola en Las Tunas. 20004.
30. Gómez H. : El desarrollo de la agricultura cañera después del triunfo de la Revolución. Grupo Empresarial Azucarero de Las Tunas. Comunicación Personal. Entrevista realizada en el marco de la investigación. 2005
31. Greenwood Davydd . 1992. Industrial Democracy as Process. The Swedish Center for Working Life, Stockolm.
32. Homero, P. 2003. Proyecto para el Desarrollo Diversificado en la Unidad Básica de Producción Cooperativa “Orlando Pozo Peña”. 74. Trabajo de diploma (en opción al título de ingeniero agrónomo) Universidad de las tunas.
33. INICA.: Evaluación de la actitud física de las tierras dedicadas al cultivo de la caña de azúcar. Programa de agronomía. 2002.
34. Nova A.: Cuba ¿Modificación o Transformación agrícola? Publicado por FLACSO Curso de Gestión y Desarrollo de Cooperativas año 2000.

35. Nova, A.: El cooperativismo en la Agricultura cañera en Cuba entre 0993 y 2003. Conferencia impartida, en el marco de la segunda edición de la Maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas. FLACSO. Universidad de la Habana, Cuba, 2003.
36. Nova A.: “Las Nuevas Relaciones de Producción en la Agricultura”. Revista CUBA: Investigación Económica INIE, No. 1, Enero-Marzo de 1998.
37. March E y Socarra A.: Curso Taller Fundamentos metodológicos para la extensión en la agricultura cañera. Universidad de Cienfuegos, Cuba, 2000.
38. Maria E. Solé y Betty Bendig, 2005. La Representación social de las UBPC. FLACSO. 2005.
39. Marx, k.; El Capital, Volumen 1, Libro primero: El proceso de producción del Consultaamerica Grupo Asesor. Santafé de Bogotá-Colombia, 1994.
40. Marzin Jacques, 2002. El diagnostico, fundamento para una extensión en base a la demanda.
41. Mecías, Rafaela. 2002. Metodología para el trabajo socio – cultural. Las Tunas.
42. Mecías, Rafaela. 2002. Notas de clases. Conferencia. Desarrollo Rural. Maestría de desarrollo regional.
43. Moreno, 1999. Documento preparado para programa de entrenamiento especializado de lideres regionales del desarrollo tecnologico agropecuario. Colegio postgraduado. Puebla México.
44. Montejo R, 2004. Estrategia de desarrollo Rural. Conferencia.
45. MINAZ, 2003. X ANIVERSARIO UBPC. ENCUENTRO NACIONAL. MEMORIAS. 31 de Octubre 1 de Noviembre del 2003.
46. López, M.: Proyecto de Desarrollo Sustentable de la UBPC #2 Pastor González Velásquez de la Empresa Azucarera Majibacoa en la Provincia

- Las Tunas. 62. Trabajo de diploma (en opción al título de ingeniero agrónomo) Universidad de las Tunas. 2003.
47. Pearse Andrew. 1980. Seeds of Plenty, Seeds of Want: Social and Economic Implications of the Green Revolution, UNRISD, Geneva.
48. Pineda, J y Otros.: COOPERATIVISMO MUNDIAL 150 AÑOS, Ed.
49. Pretty Jules, Irene Guijt, Ian Scoones et al. 1995. A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action. International Institute for Environment and Development, London.
50. Ramón, G. 1999, Metodología participativa.
51. Rivera, R. 1999. Desarrollo Rural Sostenible: manual de Proyectos.
52. Rodríguez, J. L.; A, Rivaldo, E Oro, R. Izquierdo, Hilda Díaz, H. Pérez. Manual Práctico de administración para las UBPC Cañeras. MINAZ. 1995.
53. Rodríguez Membrado; E.: Apuntes sobre las cooperativas de Italia, Facultad de Economía, Universidad de la Habana, febrero, 2000. Capital. Sexta edición, Madrid-España, 1978.
54. Rodríguez, S.R.: Evaluación del Sistema agroalimentario de la CPA Julio Díaz de la Provincia Las Tunas. EPICA, 2000.
55. Rosales del Toro; U.: Discurso pronunciado en la clausura del 48 congreso de la asociación de técnicos azucareros de Cuba, CNCA, noviembre 13-15, versión electrónica, 2002 p. 12.
56. Sao, Elia; V. Tejeda; E. Pupo; S. Castro y P. Guntin. Implementación del sistema de extensión agrícola en las UBPC cañeras de la Provincia de Las Tunas. EPICA, 2001.
57. Selemer. 1997. Sondeo Rural Participativo. Instituto Interamericano de Reconstrucción Rural.
58. Sepúlveda, S. 1997. Desarrollo sostenible micro regional. En su: Desarrollo sostenible. Agricultura, recursos naturales y desarrollo rural. Lecturas seleccionadas. Tomo V. / S. Sepúlveda y R. Edwards. IICA. P. 9 – 26.
59. Stiefel Mathias. 1986. Introducción en: Silvia Rivera Cusicanqui. Oprimidos pero no vencidos, UNRISD, Ginebra.

60. Sulroca , F , B de la Peña. Evaluación de la organización territorial en la agricultura cañera (II). Revista cañaveral., vol 6 No. 2. Abril - Mayo 2000.
61. Sulroca, F.: Concluyo proceso de balance de las UBPC. Revista cañaveral vol. 5 no. 3 Junio – Sep. 1999.  
Sulroca, F.: Evolución de la organización territorial de la agricultura cañera III. Revista Caña Azúcar, Vol. XXIX No. 4 Oct – Dic. 2000.
62. Sulroca, F.: Mejoran las UBPC cañeras en la campaña 1998 – 1999. Revista cañaveral vol. 5 no. 3 Junio – Sep. 1999.
63. TNE, 2002. Taller de Nacional de Extensión.
64. Whyte William F. 1991a. Participatory Action Research. Sage Publications, London - New Dehli.
65. \_\_\_\_\_ 1991b. Social Theory For Action. Sage Publiucations, London. New Dehli.
66. \_\_\_\_\_ and Kathleen K. Whyte, 1988 Making Mondragón New York. State School for Industrial and Labor Relations, Cornell University, New York.
67. Zaldívar Martha y Fernández, A.: Lugar del sistema empresarial y la empresa cubana en la política económica. Particularidades en la agricultura. 2005. <http://www.uh.cu>
68. \_\_\_\_\_ El Movimiento cooperativo en el Mundo. Microsoft ® Encarta ® 2004.

## ANEXO:

En la unidad se aplican las siguientes actividades fitotecnicas:

### **Actividad de siembra**

<b>Norma (cord.)</b>	<b>Antic</b>	<b>9.09</b>	<b>12%</b>	<b>Material</b>	<b>Combust</b>	<b>10% gasto diferido</b>	<b>Total</b>
2.0	1134.0	103.0	148.0	3446.00	27.51	142.00	5000.0

### **Actividades de preparación de suelo**

<b>Labor</b>	<b>Norma (cord.)</b>	<b>Antic</b>	<b>9.09</b>	<b>12%</b>	<b>Material</b>	<b>Combust</b>	<b>10% gasto diferido</b>	<b>Total</b>
rotura	81.0	28.00	2.55	3.70	10.00	74.00	3.42	121.67
1 <sup>ra</sup> grada	97.2	24.00	2.20	3.15	7.00	53.00	2.90	92.65
Cruce	81.0	28.00	2.55	3.70	8.00	74.00	3.42	119.67
2 <sup>da</sup> grada	97.2	24.00	2.20	3.15	7.00	44.00	2.90	83.25
Surca	97.2	24.00	2.20	3.15	7.00	29.00	2.90	68.25

### **Actividad de cultivo**

<b>Labor</b>	<b>Norma (cord.)</b>	<b>Antic</b>	<b>9.09</b>	<b>12%</b>	<b>Material</b>	<b>Combust</b>	<b>10% gasto diferido</b>	<b>Total</b>
Cult mec	81	28.00	2.25	3.70	10.00	74.00	3.42	121.67
Cult buey	12	270	24.5	35.3	3.00	-	33.30	366.19

### **Actividad de fertilización**

<b>Elem.</b>	<b>Norma (cord.)</b>	<b>Antic</b>	<b>9.09</b>	<b>12%</b>	<b>Material</b>	<b>Combust</b>	<b>10% gasto diferido</b>	<b>Total</b>
N	81.0	80.00	7.30	10.50	850.00	27.51	10.00	985.3
K	81.0	80.00	7.30	10.50	749.00	27.51	10.00	
P	81.0	80.00	7.30	10.50	542.00	27.51	10.00	

## **ANEXO. 2.**

### **Entrevista sobre conocimiento generales de la UBPC.**

- 1) ¿Pertenece a la UBPC?
- 2) ¿Labor que realiza? ( Obrero, Servicios, Administrativo, Dirigente, Técnico)
- 3) ¿Que tiempo hace que vive en la localidad?
- 4) ¿Edad que tiene?
- 5) ¿Como era la comunidad antes del triunfo de la Revolución?
- 6) ¿A que cultivos o actividades agrícolas se dedicaban?
- 7) ¿Cuando comenzaron a sembrar caña de azúcar y por que?
- 8) ¿Principales organizaciones de la agricultura que han existido en torno a la comunidad antes de la UBPC?
- 9) ¿Que opinión tiene UD sobre la cantidad y estado técnico que poseen las instalaciones e implementos en su UBPC?
- 10)¿Conocen el objeto social de su UBPC?
- 11)¿UD considera que la estructura de la unidad es funcional y que reciben bien y en tiempo las informaciones u orientaciones para su trabajo?
- 12)¿Con que frecuencia se reúne la Asamblea de trabajadores?
- 13) ¿Asistes a la asamblea? ¿Por qué?
- 14)¿Salen bien informados de la asamblea y entienden bien lo que se discute en ella?
- 15) ¿Poseen Banco de semilla?
- 16) ¿Calidad de la semilla?
- 17) ¿Satisface sus necesidades?
- 18) ¿Como considera que es la calidad de la siembra?
- 19) ¿Las labores culturales que le realizan a la caña tienen calidad?
- 20) Quisiera que me diera su opinión sobre el autoconsumo de la UBPC.

### **Cuestionario sobre representación social.**

La siguiente encuesta responde al proyecto de evaluación del sistema agro productivo de la UBPC Combate de Arroyo el Muerto, le pedimos su cooperación para el logro de este objetivo.

Edad. \_\_\_\_\_ Escolaridad. Prim. \_\_\_ Sec. \_\_\_\_ Univ. \_\_\_\_ Otra. \_\_\_\_\_

Sexo. M \_\_\_ F \_\_\_.

Ocupación. Obrero \_\_\_ Servicios. \_\_\_ Administrativo \_\_\_ Dirigente \_\_\_ técnico \_\_\_.

Lea con cuidado cada pregunta y responda, marcando una cruz, en una de las cinco posibles respuestas que se ofrecen al lado, agradecemos mucho su cooperación se trata de una encuesta para conocer como ud se representa la UBPC.

¿Que sentimientos despierta en UD pertenecer a la UBPC?

Sentimientos	mucho	bastante	Ni mucho ni poco	poco	Muy poco
Orgullo					
Sentimiento de pertenencia					
Indiferencia					
Motivación hacia el trabajo					
Interés					
Responsabilidad					
Comprometimiento					
Sentirme útil					
Otros					

1) ¿En que grado considera que los siguientes factores son importantes para lograr la eficiencia económica de una UBPC?

Sentimientos	mucho	bastante	Ni mucho	poco	Muy poco
--------------	-------	----------	----------	------	----------

			ni poco		
Orgullo					
Motivación del colectivo					
Utilización adecuada de la técnica					
Normas de trabajo adecuadas					
Estimulación material a los trabajadores					
Estimulación moral a los trabajadores					
Cuadros de dirección capacitados					
Capacitación de todos los miembros					
Autonomía de la junta de dirección					
Estabilidad de la fuerza de laboral					
Buenas relaciones entre la UBPC y el CAI					
Mercado seguro de las producciones					
Otras					

2) ¿En que medida considera que los siguientes factores están afectando el desarrollo exitoso de la UBPC?.

Factores	mucho	bastante	Ni mucho ni poco	poco	Muy poco
Poca motivación de los trabajadores					
Falta de recursos					
Deficiente aplicación de la tecnología					
Cuadros poco capaces					
Temor a unificación con otra unidad					
Pobre estimulación al trabajador					
Factores climáticos					
Falta de infraestructura					
Otras, Cuales?					

3) ¿Cuales son los principales riesgos que corren las UBPC?

Factores	mucho	bastante	Ni mucho ni poco	poco	Muy poco
No rentabilidad					
Fusión con otra UBPC					
Fluctuación de la fuerza laboral					
Competencias de otras ramas de la economía					
Otras, Cuales?					