

Estrategia de desarrollo agropecuario en unidades básicas de producción cooperativa

Agricultural Development Strategy in Cooperative Collective Ventures

Dra. C. Hilda Machado, M. Sc. Antonio Suset Pérez, M. Sc. Taymer Miranda Tortoló, M. Sc. Maybe Campos Gómez, Ing. Pecuario Pedro Dukesne Baró, Dr. C. Anesio Mesa Sardiñas, Dr. C. Jesús Iglesias Gómez, M. Sc. Yuseika Olivera Castro e Ing. Agrónomo Wendy Ramírez Suárez

*Estación Experimental de Pastos y Forrajes Indio Hatuey
hilda.machado@indio.atenas.inf.cu*

RESUMEN

Se desarrolló una planificación estratégica participativa en 20 unidades básicas de producción cooperativa (UBPC) —ganaderas y de cultivos varios— de la provincia de Matanzas, Cuba. Se estimó —por consenso de los participantes— la capacidad de las entidades para ofrecer bienestar a los socios a través de ingresos y alimentos; se analizaron las principales necesidades de las cooperativas, así como las fuentes de ingresos y alimentos de familias cooperativistas. Se estudiaron procesos de la cadena productiva de las UBPC y los recursos naturales patrimoniales de cada entidad agraria, mediante matriz DAFO. Las UBPC suministran solamente el 21 % de los alimentos que requieren las familias cooperativistas y el 40 % de los ingresos. La falta de autonomía y de insumos productivos, la ineficiencia de las empresas suministradoras, la deficiente comercialización de productos en divisas y la defectuosa política de cuadros, son algunas de las principales amenazas percibidas por los participantes. La insatisfacción de los trabajadores fue la principal debilidad, mientras que sus recursos humanos y naturales se detectaron como principales fortalezas. La disponibilidad de bienes y servicios de los ecosistemas ha disminuido como consecuencia del accionar del hombre. Estos problemas han afectado la productividad en las cooperativas.

Palabras clave: UBPC, unidad básica de producción cooperativa, planificación estratégica, ecosistema

ABSTRACT

A strategical planning involving twenty cooperative collective ventures (UBPC)—livestock and horticulture units— was implemented in Matanzas province, Cuba. Taking into account farmers' criteria, each venture capability to provide benefits to its partners through income and food was assessed; besides, ventures fundamental needs as well as income and food sources available to farmers' families were discussed. Processes related to the production chain and patrimonial natural resources in each venture were studied by the DAFO matrix. Cooperative collective ventures supply only 21 % of food and 40 % of income needed by the farmers' families. Lack of autonomy and capital goods for production, inefficiency of supplying enterprises, deficient agricultural commercialization in convertible pesos, and a non-efficient leadership policy are some of the main threats perceived by those involved. Dissatisfaction of farm workers was the weakest aspect; however, human and natural resources proved their strength. Availability of goods and services within ecosystems has decreased due to man actions. All these problems have affected cooperative collective ventures productivity.

Key Words: UBPC, cooperative collective venture, strategical planning, ecosystem

INTRODUCCIÓN

La creación de las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC) entre 1993 y 1994, modificó las condiciones de trabajo e ingresos de los obreros de las granjas estatales hacia formas cooperativas. Los trabajadores recibieron alrededor de 2 800 000 hectáreas de tierras en usufructo gratuito e ilimitado en tiempo y los demás medios necesarios en condiciones favorables de créditos, además de exenciones fiscales y subsidios presupuestarios cuando se han requerido (Castro, 2000).

Las UBPC fueron creadas como una rápida respuesta a la falta de fuerza de trabajo y la escasez de recursos que enfrentaba la agricultura. Se plantean como meta principal elevar la eficacia de su gestión, estimular la presencia del hombre en el campo e incentivarlo y motivarlo a entregar sus reservas productivas en función de lograr mayores volúmenes de producción

(Averhoff, 1998). A pesar de ello, no se han alcanzado los resultados esperados. Un elevado número de UBPC son irrentables (Castro, 1998).

De acuerdo con el Decreto-Ley No. 142 «Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa», difundido por el Ministerio de la Agricultura (1997), los principios fundamentales de las UBPC se concretan en:

- La vinculación del hombre al área como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido de responsabilidad individual y colectiva.
- El autoabastecimiento alimentario del colectivo de obreros y sus familiares con esfuerzo cooperado, así como mejorar progresivamente las condiciones de la vivienda y otros aspectos relacionados con la atención al hombre.
- Asociar los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada.
- Desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión, administrar sus recursos haciéndolos autosuficientes en el orden productivo.

Por otra parte, las UBPC disponen para su gestión de recursos naturales como suelo, agua y biodiversidad agrícola y natural, que tienen una influencia determinante en su capacidad productiva, en dependencia de los niveles de degradación sufridos por la acción antrópica o por la capacidad natural de solucionar las necesidades humanas.

El desarrollo de métodos de gestión agrícola que permitan armonizar la producción agraria, la conservación de los recursos naturales y el desarrollo rural, es necesidad urgente. En este sentido, la agroecología, disciplina que tiene por objetivo el conocimiento de los elementos y procesos clave que regulan el funcionamiento de los agroecosistemas y establece las bases científicas para una gestión eficaz en armonía con el ambiente, presenta modelos de gestión agraria basados en un enfoque más ligado al medio ambiente y socialmente más sensible, centrados no únicamente en la producción, sino también en la estabilidad ecológica de los sistemas de producción (Sanz, 2007).

En este sentido, no es posible separar el análisis de la gestión productiva o socioeconómica de una entidad agrícola sin tener en cuenta las características y situación del ecosistema en el cual se desarrolla.

El objetivo del presente trabajo fue conocer algunos de los aspectos relacionados con el cumplimiento de los principales objetivos de las UBPCs relacionados con la situación socioeconómica de los socios, las causas de los incumplimientos y la situación de los agroecosistemas, como importantes elementos de la productividad.

MATERIALES Y MÉTODOS

El trabajo se desarrolló en 20 UBPCs dedicadas a cultivos varios y ganadería de la provincia de Matanzas, Cuba. Se utilizó la metodología modificada de la UICN (1997) donde se considera que el bienestar de los ecosistemas es tan importante como el bienestar del hombre, así como la propuesta por la Red Nuevo Paradigma (De Souza Silva, 2001) donde el hombre es considerado el impulsor de los cambios, por lo cual se debe cambiar al hombre para que cambien las cosas. Se realizó un taller participativo de tres días en cada entidad con representantes de los socios y de las comunidades vinculadas a las mismas; en cada taller participaron entre 15 y 25 personas.

Se desarrollaron en los talleres los siguientes pasos:

1. Análisis e intercambio sobre los conceptos de sostenibilidad, sistema, ecosistema, agroecosistema.
2. Estimación, por consenso de los participantes, de los aspectos relacionados con la capacidad de la entidad para ofrecer bienestar a los socios a través de los ingresos o los aportes de alimentos y se analizaron además las principales necesidades y fuentes de ingresos de las familias cooperativistas y fuentes clave de alimentos.

3. Análisis de la situación de los recursos naturales patrimonio de la entidad agraria. Se estimaron los cambios ocurridos en el ecosistema durante los últimos 50 años, comparando los mapas confeccionados por los participantes, los cambios en la disponibilidad de los bienes y servicios de los ecosistemas, así como los cambios en la disponibilidad de plantas y animales durante las últimas décadas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Situación socioeconómica de los productores

En la tabla 1 se observa que los cooperativistas necesitan dedicar tiempo a la utilización de patios y parcelas propias para completar los alimentos familiares ya que las UBPC no los satisfacen, aunque su reglamento lo establece. Algunas de ellas producen cultivos pero no son suficientes y contribuyen con parte de su autoconsumo al consumo social a través de ACOPIO (organismo que se ocupa del acopio de la producción agropecuaria desde los productores y su distribución a la red minorista), lo cual limita aún más las ventas a los socios. Esto se debe también a que, en muchos casos, los insuficientes recursos se asignan en función del objeto social o principal actividad vinculada a la alimentación de la población y no para el funcionamiento integral de la cooperativa.

Los participantes estiman que la mayor parte de sus alimentos provienen de la bodega y los patios y parcelas, lo cual indica la importancia de que la cooperativa incremente la contribución a

Tabla 1. Estimado de las principales fuentes de alimentos que consume la familia del cooperativista por décadas. Promedio de los valores estimados de 20 cooperativas

Fuentes	80-90 %	90-00 %	00-08 %
Establecimientos comerciales de alimentos (granos, carnes, etc.)	57	28	27
UBPC, Finca de autoconsumo	5	19	21
Patios y parcelas	16	39	20
Red gastronómica	10	3	11
Expendios de vegetales	9	5	9
Mercado negro	5	5	7
Tiendas en divisas*	0	2	3
Porcentaje total	98	93	93

*En Cuba circulan dos monedas, el peso convertible (CUC) y el peso no convertible (CUP). Un CUC equivale 25 CUP. Existe una red comercial que sólo vende en CUC.

los alimentos familiares ya que esa situación, además de quitar tiempo de trabajo en la cooperativa al cooperativista para cultivar su propia parcela, lo obliga a violar la jornada laboral y limita su identificación con la UBPC y por tanto, su sentido de pertenencia.

Esta situación se torna cada vez más preocupante debido a la crisis alimentaria mundial que elevó de forma crítica los precios de los alimentos. En este sentido en el año 2007 los cereales registraron un aumento del 41 %, los aceites vegetales un 60 %, y los productos lácteos un 83 %. Según noticia del 19 de abril de 2008 entre marzo de 2007 y marzo de 2008, el precio de venta del trigo (materia prima para el pan y las galletas, entre otros) se disparó un 130 % (BBC, 2008).

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) declaró que la crisis mundial provocada por el alto precio de los alimentos será más larga de lo previsto. Durante la clausura de la Conferencia Regional celebrada en Brasilia, el director del organismo, Jacques Diouf, enfatizó en que se requerirá una clara voluntad política para aumentar la producción del agro (BBC, 2008).

Los resultados corroboran el reciente análisis efectuado en la Delegación de la Agricultura de La Habana donde se puso de manifiesto que entre las 101 UBPC de esa provincia es elevado el número de las que están al margen de los objetivos fundamentales de este año. La producción para el autoabastecimiento de los obreros y sus familiares —no sólo en viandas, hortalizas y granos, sino también en proteína de origen animal— requiere de más dedicación (Cuesta 2008).

Al respecto, el presidente cubano hizo un llamado a realizar las transformaciones necesarias en la agricultura para lograr el autoabastecimiento alimentario del país (Castro, 2008).

Análisis de los ingresos necesarios y las fuentes de ingresos familiares

En la tabla 2 se muestra un estimado de los ingresos que necesitaría una familia promedio de la cooperativa para satisfacer sus necesidades básicas. Estos valores son conservadores y estiman los ingresos que debería tener la familia para una existencia no holgada, pero si menos presionada considerando los imperativos socioeconómicos de la nación. Ello permitió calcular los ingresos que debe obtener la cooperativa para poder proporcionárselos a sus asociados.

Solamente con el incremento de la producción y la reducción de los gastos se pueden incrementar los ingresos. Ninguna de las veinte UBPC analizadas cumple las exigencias de ingresos de sus socios, por lo cual los cooperativistas y sus familias deben buscar otras fuentes. Los requerimientos siempre estuvieron por encima de los 2 000 pesos aunque fue variable entre las diferentes cooperativas. En este caso la

variación y diversidad pudieron estar vinculadas a la actividad principal que desarrollan éstas, donde las más favorecidas, con relación a la alimentación de sus socios, son las UBPC de cultivos varios, aunque se pudo apreciar una considerable mejora de los ingresos en las ganaderas. Las cooperativas más exitosas, entre las estudiadas, entregan anticipos de alrededor de los 900 pesos, que, aunque se consideran aceptables por los socios, están muy lejos aún de satisfacer las necesidades de las familias.

La cuantía de estos anticipos depende de la productividad de la tierra y del tipo de vinculación a los resultados del trabajo. En ninguna de las entidades evaluadas la vinculación del hombre al área productiva y a los resultados del trabajo incluye su atención hacia la conservación o mejoramiento de los recursos naturales.

Fuentes de ingresos en las familias de los cooperativistas

Como resulta imposible satisfacer sus necesidades con los ingresos percibidos en la cooperativa, los socios y la familia buscan otras opciones. El salario o anticipo, aunque ha mejorado, solamente constituye el 40 % de los ingresos necesarios del cooperativista, por lo cual la familia aún debe acudir a otras fuentes para satisfacer las necesidades, aspecto que es imprescindible resolver para aumentar el sentido de pertenencia a la UBPC. En la tabla 3 se observa el deterioro del salario o anticipo como fuente de ingreso que no logra recuperarse.

Tabla 3. Principales fuentes de ingresos de las familias de los cooperativistas por década

Fuentes de ingresos	80-90 %	90-00 %	00-08 %
Salario o anticipo	71	31,4	39,6
Cría de animales	6	17,1	17,5
Empleos fuera	9	3,2	2,7

Tabla 2. Ingresos familiares necesarios estimados como promedio por los participantes (para una familia de cuatro personas)

En qué se necesita gastar	Cuánto se necesita gastar
Alimento	1305,71
Ropa	470,57
Calzado	235,71
Equipos electrodomésticos	87,50
Muebles	750,00
Aseo personal	308,21
Medicina	42,31
Créditos	83,00
Recreación	314,62
Electricidad y agua	64,50
Servicios y reparación del hogar	80,43
Teléfono	30,00
Transporte	96,92
Organizaciones de masas	13,33
Ingresos mensuales necesarios	2972,07

Cultivo de conucos ¹	6	18,9	16,4
Venta particular	0	6,4	5,2
Ayuda familiar	0	2,1	1,6
Producción y venta de carbón	4	7,9	0,9
Convenio porcino	1	3,6	4,6
Cuentapropistas	1	1,4	3,9
Pensiones	0	0,4	0,4
Porcentaje total	98,0	92,5	92,8

En este sentido, es necesario señalar que en todos los casos se plantea que la falta de insumos productivos, tales como maquinaria, regadío eléctrico y combustible tienen la mayor influencia en el trabajo de las entidades. También el retraso en la entrega de los recursos hace que estos no se usen de la manera más eficiente. Otro aspecto deficitario es la falta de capacitación y de técnicos y directivos con la formación adecuada, todo lo cual se refleja en una baja productividad del trabajo (ver tabla 4).

Tabla 4. Principales causas internas y externas que afectan la producción de las UBPC según el número y porcentaje de las entidades que así lo consideran

Principales causas internas y externas que afectan negativamente la producción	Cantidad	%
Autonomía limitada de la cooperativa	16	80
Falta de financiamiento en Moneda Libremente Convertible	14	70
Cambios climáticos	13	65
Crisis económica nacional y mundial	12	60
Polos de desarrollo más atractivos	8	40
Falta de maquinaria, implementos agrícolas y herramientas	7	35
Inapropiada política de cuadros del sistema de la agricultura	5	25

Aspectos relacionados con los recursos naturales

La agricultura es una forma necesaria y extensiva de uso de la tierra, aplicada en todo tipo de ecosistema. Desde sus comienzos, hace aproximadamente 12 000 años, se han cultivado y cosechado cerca de 7 000 especies de plantas, como alimento para los humanos. No obstante, en la actualidad sólo cerca de 15 especies de plantas y 8 de animales constituyen el 90 % de nuestra alimentación. Cerca de un tercio de toda el área terrestre del planeta se utiliza para la producción de alimentos, lo cual convierte a la agricultura en una de las causas principales de transformación de hábitat a escala global, junto a la urbanización (Rodríguez, 2005). En la tabla 5 se muestran los componentes más comunes en las cooperativas analizadas y los bienes y servicios que estos aportan a la comunidad que habita en ellos y viven de sus recursos.

Tabla 5. Valoración de los componentes del ecosistema y los bienes y servicios que aportan a la comunidad. Bienes y servicios que prestan los ecosistemas de uso agrícola en diez UBPC analizadas

Componentes	Bienes y servicios
Tierras de pastos	Alimento animal, leche, carne, fauna silvestre, fijación de carbono.
Ciénaga	Guano, fauna silvestre.
Marabú	Carbón, poste, madera, animales silvestres, fijación de nitrógeno.
Plantaciones forestales y frutales	Madera, fauna silvestre, fijación de carbono.
Tierra de cultivos varios	Viandas, granos, hortalizas, vegetales, fauna silvestre.
Maniguas	Fauna silvestre, carbón, plantas medicinales.
Ríos, arroyo y canales de desagüe	Flora y fauna, agua para el ganado, riego para cultivos.
Bosques naturales	Madera, leña, fauna silvestre, protección del suelo, oxígeno, fijación de CO ₂ , paisaje.

¹ Pequeñas parcelas que se cultivan de forma individual o familiar como agricultura de subsistencia.

En la tabla 6 se observa que, según la percepción de los residentes en ecosistemas agrícolas de las entidades analizadas, la disponibilidad de bienes y servicios de sus miembros ha disminuido como consecuencia de la acción del hombre. Se perdió parte importante de la flora y la fauna autóctonas de los lugares, así como el agua para el ganado y para el riego de cultivos; disminuyó el alimento humano y animal, la carne, la leche, animales silvestres; se perdió el refugio de la fauna y el drenaje natural; disminuyó la disponibilidad de la madera, la leña, las plantas medicinales, la protección del suelo, la fijación del nitrógeno y el paisaje, entre otros bienes naturales que pueden apreciarse a simple vista. Los ecosistemas redujeron su productividad natural de forma considerable.

En este sentido, la FAO ha propuesto la promoción de enfoques que tomen en cuenta los ecosistemas, orientados a la gestión sostenible de los sistemas de producción, es decir, examinando las relaciones recíprocas entre los factores socioeconómicos y los factores biofísicos y la biodiversidad para resolver los problemas intersectoriales; estas actividades comprenden la elaboración de estudios de casos y la producción de instrumentos prácticos y métodos (FAO, 2008).

En la tabla 7 se muestran algunas de las especies animales y vegetales que fueron abundantes anteriormente y que en la actualidad escasean o no existen.

Tabla 7. Cambios en la diversidad de plantas y animales según apreciación de los habitantes de la comunidad

Componentes del ecosistema	Especies comunes en el 50 y ausentes o escasas en el 2008
Tierras de cultivo	Millo, Yuquilla, Ajonjolí, Tomate, Melón de castilla, Maní, Berenjena
Tierras de pastoreo	Algodón, Palma cana, Peralejo, Palma real, Yuraguano, Mango, Limón, Guayaba, Guayabita del pinar, Anón, Aguacate, Chirimoya
Bosques y arboledas	Caoba, Roble, Algarrobo, Almendro, Tomeguín del pinar, Ateje
Ríos, lagunas y arroyos	Trucha, Camarón de ley, Jaiba, Carpa, Biajaca criolla, Camarón batata, Jicotea, Guabina, Anguila, Rana toro
Lomas	Arabo, Yaya, Ácana

La Organización de las Naciones Unidas (2005) emitió un informe titulado *Evaluación de los Ecosistemas del Milenio*, donde se plantea cómo se han alterado los ecosistemas del mundo durante los últimos 50 años por la acción humana, lo cual si bien ha contribuido a ganancias netas de bienestar humano, ha ocasionado pérdidas elevadas de la biodiversidad y la degradación de muchos servicios de los ecosistemas, situación que puede continuar en las próximas décadas.

Es evidente que más de 50 años de tecnologías destructoras de los ecosistemas, implica tener en cuenta, no sólo la escasez de insumos, sino la necesidad de recuperar los ecosistemas degradados y conservar los que aún se mantienen saludables. Los bajos rendimientos de los cultivos, manifiestados en la baja productividad del trabajo y reducidos ingresos de los

Tabla 6. Estado de la disponibilidad de los bienes y servicios por décadas según apreciación de los residentes de larga vida en los agroecosistemas, estimados en una escala de 0 a 10, donde 10 es el óptimo (Promedio de 10 UBPC)

Componente	Décadas				
	1960	1970	1980	1990-2000	2007
Tierras de pasto	3	6	6	4	4
Tierras de cultivos varios	5	6	7	5	4
Aguas superficiales	9	8	7	5	3
Plantaciones forestales y frutales	6	6	5	4	4
Marabú	1	3	5	7	9
Cañaverales	8	6	6	2	3
Manigua	10	8	5	4	3
Bosque natural	9	9	9	5	4

cooperativistas, no reflejan solamente la falta de insumos productivos o ausencia de sentido de pertenencia, sino también de la disminución de la capacidad de los ecosistemas para dar respuesta a las necesidades humanas.

Se requiere la creación de una cultura agropecuaria y cooperativa despojada de los viejos e insostenibles hábitos basados en el INPUT. Debe organizarse un amplio e integral programa de capacitación para todos los socios que posibilite la creación de una nueva cultura de la propiedad cooperativa. Además, se debe garantizar la independencia de este tipo de organización para su gestión económica, financiera y de acceso al crédito, tanto nacional como internacional y permitir que estas entidades garanticen la subsistencia de sus socios como condición indispensable de su existencia, al menos en los próximos 5-10 años, lo que contribuirá al autoabastecimiento de las comunidades de su entorno.

REFERENCIAS

- AVERHOFF, A. (1998). El enfoque socio- técnico de administración en el modelo cooperativo del tipo UBPC. En N. PÉREZ ROJAS, E. GONZÁLES y M. GARCÍA (Comp.), *UBPC: Desarrollo rural y participación* (pp. 152-163). Universidad de La Habana.
- CASTRO, F. (1998). Discurso de Clausura V Congreso del Partido Comunista de Cuba En F. CASTRO. *La agricultura en Cuba. Selección Temática 1953-1997* (pp. 310- 312). Ciudad de La Habana: Ed. Política.
- CASTRO, F. (2000). *La agricultura en Cuba. Selección Temática 1995-1999*. Tomo 4, Agropecuaria. Ciudad de La Habana: Ed. Política.
- CASTRO, R. (2008). *Discurso pronunciado en la clausura de la Asamblea Nacional*. 11 de julio de 2008. Ciudad Habana.
- CONSEJO DE ESTADO (1993). *Decreto Ley No. 142 Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa del 20 de septiembre de 1993*. Consejo de Estado de la República de Cuba, Ciudad de la Habana.
- CUESTA ÁLVAREZ, L. (2004) *Señales de alerta en UBPC. elhabanero* (edición digital). Obtenido el 4 Octubre de 2008 desde www.elhabanero.cubaweb.cu/2004/noviembre/nro1111_04oct/inf_04oct417.html.
- FAO (2008). *La biodiversidad en los agroecosistemas*. Extraído el 17 de julio de 2008 desde <http://www.fao.org/biodiversity/ecosystems/bio-agroecosystems/es/>
- La Crisis alimentaria «será larga»*. (2008, Abril 19) BBC Mundo.com. Extraído desde news.bbc.co.uk/1/hi/spanish/business/newsid_7355000/7355821.stm.
- ONU (2005). *Evaluación de Ecosistemas del Milenio, Resumen & Detalles: GreenFacts*. Extraído el 29 de Abril de 2008 desde <http://www.greenfacts.org/es/ecosistemas/socioevaluacion-milenio-2/99-resultados-principales.htm>.
- RODRÍGUEZ SUÁREZ, A. (2005, septiembre-diciembre). Agricultura y biodiversidad, ¿enemigos irreconciliables? *Revista Temas*, 44, 56-64.
- SANZ, F. X. (2007). La diversidad de los agroecosistemas. *Ecosistemas* 16 (1), 44-49. Obtenido en Enero de 2007 desde <http://www.revistaecosistemas.net/articulo.asp?Id=463>.
- SOUZA SILVA, J. DE. (2001). *La Dimensión Institucional del Desarrollo Sostenible. De las «reglas de la vulnerabilidad» a las «premisas de la sostenibilidad» en el contexto del cambio de época*. Proyecto «Nuevo Paradigma» Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR), Costa Rica.
- UICN (1997). *Evaluación del progreso hacia la sostenibilidad. Enfoques, métodos, herramientas y experiencias de campo*. Equipo Internacional de Evaluación. Serie Herramientas y Capacitación. Cambridge, UK. 92 p.