

MODELO CUALITATIVO PARA DIAGNOSTICAR LA GESTIÓN INTEGRAL DE LAS UNIDADES BÁSICAS DE PRODUCCIÓN COOPERATIVA (UBPC) CAÑERAS

Lic. José Pablo Chirino Fariñas

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

Resumen

La constitución de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) puede considerarse como la transformación más relevante en el sector agropecuario en Cuba, después de realizada la primera y segunda leyes de reforma agraria a principios de la revolución cubana. Desde su constitución estas entidades han transitado por diversas complejidades, las cuales han sido objeto de diversas investigaciones. El presente trabajo propone un modelo cualitativo para diagnosticar la gestión integral de las principales unidades productoras de caña en Cuba. Se realiza además un estudio de caso para las UBPC vinculadas a la empresa azucarera Héctor Rodríguez, ubicada en el municipio Sagua La Grande.

I – Introducción

El diagnóstico constituye una etapa indispensable para la transformación de sistemas o procesos. En una organización fundamentalmente está dirigido a relevar problemas o deficiencias del objeto de estudio que impiden un mejor desempeño de la misma, esto es, el cumplimiento de las metas propuestas. Para ello es indispensable delimitar el alcance de lo que se quiere diagnosticar y de esta forma garantizar la identificación de las particularidades inherentes a los principales obstáculos determinados. Una vez obtenidos los resultados del diagnóstico se dispone de los elementos necesarios para conformar un plan de mejora el cual debe ser revisado sistemáticamente.

El objetivo de esta investigación es proponer un modelo cualitativo para diagnosticar el desempeño de las UBPC cañeras, a partir de la experiencia de varios años en la búsqueda de mecanismos más efectivos para evaluar el desempeño de estas entidades productivas.

II- Propuesta del modelo cualitativo de diagnóstico en las UBPC cañeras

La propuesta de diagnóstico mediante un modelo cualitativo es esencial para garantizar:

- 1 Identificar las problemáticas que limitan la consolidación y desarrollo de las entidades.
- 2 Asumir la elaboración de la estrategia de desarrollo a mediano plazo que se plantea en su Reglamento General y que constituye el elemento esencial del sistema de dirección del MINAZ y sus entidades vinculadas.
- 3 Adecuar el sistema de atención por parte de las empresas y el Grupo Empresarial Agroindustrial (GEA) en razón de fortalecer las acciones que demandan las principales insuficiencias que puedan detectarse.
- 4 Particularizar las decisiones que correspondan aplicar a cada entidad, limitando la aplicación de recetas de tipo general. Materializar lo que se expresa acerca del “traje a la medida”.

Una vez aplicado el diagnóstico todas las acciones a desarrollar deben contribuir a elevar la eficiencia y lograr eficacia en las entidades productoras. Partiendo de este objetivo común se concibe el modelo cualitativo que unifique en lo esencial, alcanzar dicho objetivo con la máxima objetividad y la menor inversión de recursos en el orden administrativo, y lo que se considera fundamental, que resulte accesible a la comprensión y participación de la dirección de las entidades productoras.

Para la aplicación del modelo propuesto se debe contar con los siguientes requerimientos:

- Disponer de una base informativa histórica, rigurosamente conservada desde la propia constitución de las unidades, evaluaciones a instancias provinciales y empresariales que evidencien el proceso evolutivo de cada entidad y empresa.
- La identificación de las experiencias positivas y negativas en el perfeccionamiento de los procedimientos organizativos, los sistemas técnicos y de control, incluyendo el impacto en la capacitación y preparación de los directivos de las entidades.

Las entidades de referencia son aquellas que sean capaces de alcanzar en cada aspecto evaluado resultados favorables . Por tanto, las UBPC de peor desempeño son las que presentan las siguientes condiciones:

1. Presentar pérdidas económicas al cierre del Ejercicio.
2. Entidades con señalamientos por violaciones del control y la legalidad.
3. Descender en los rendimientos cañeros por debajo de las 33,1 t/ha.

4. Descender a nivel total en los % de explotación de la tierra por debajo de la media provincial. (Esta última restricción se comenzará a aplicar a partir de enero 1 del 2010)

El modelo cualitativo propuesto es el siguiente:

I-Contar con una Junta de Administración o Directiva consolidada que trabaje en función de disponer de las reservas para los cargos fundamentales debidamente preparada.				
No.	Aspectos complementarios	SI	NO	Regular
A	Cubiertos todos los cargos de la Junta de Administración			
B	Todos cuentan con reservas y se trabaja en capacitarlas			
C	El colectivo de cooperativistas participa en la dirección (mediante la Asamblea General, análisis del Plan, etc.)			
D	La dirección está presente en las acciones que deciden la gestión (siembra caña, inicio y terminación de corte, etc.)			
E	Funciona el sistema de relaciones en la empresa y el resto de las entidades de las que se recibe servicios.			
II-El Fondo de Tierra de todos los Programas debe mantenerse cubierto como mínimo al 95%, cumpliendo la legislación, las políticas agrarias y la confiabilidad en la información. El rendimiento productivo y económico del suelo debe mostrar tendencia al incremento.				
No.	Aspectos complementarios	SI	NO	Regular
A	Se conoce y aplica la legislación agraria. Están exentos de violaciones pendientes de solución.			
B	El área por programas se controla e informa mediante documento (Modelo 0921). La entidad lo posee.			
C	Se concilia el área del Modelo 0921 con el Registro Municipal y el resto de las áreas de la empresa.			
D	Cuentan con un programa para poner en explotación o dar solución al área actualmente vacía u ociosa			
E	Se conoce y aplica lo establecido en el Decreto Ley 259 para poner en explotación el área vacía u ociosa.			
III-Lograr rendimientos cañeros por encima de las 40 t/ha. Estabilizar tendencia al crecimiento sostenido hasta alcanzar las 54 t/ha o más en el breve plazo.				
No.	Aspectos complementarios	SI	NO	Regular
A	Se tiene definido en la entidad el potencial productivo por bloques y se trabaja en función de alcanzarlo. Hay control.			
B	Se tienen identificados los problemas de riego y drenaje que limitan rendimiento. Hay programa para solución.			
C	Se utilizan de forma adecuada y oportuna los recursos disponibles para fertilización, control de malezas, etc.			
D	La unidad ejerce supervisión sobre aspectos que inciden en la caña y el rendimiento (pesaje, despalillos, mermas).			
E	Se cuenta con la composición de cepas adecuada y se respeta la misma. La caña ciclo largo es la óptima.			
IV-Cumplir los planes de siembra de caña y demoliciones. Respetar el programa de variedades, defender composición de cepas, el cumplimiento del Estimado y del Plan de Negocios.				
No.	Aspectos complementarios	SI	NO	Regular
A	Se cumple el balance de área de caña. Las demoliciones obedecen a lo programado.			
B	Se cuenta con el programa de variedades, responde a la estrategia de potenciar RPC. Se cumple el mismo.			
C	Se cumple con el estimado de producción en junio 30 de la última zafra.			
D	Se cumple con el plan de caña a moler del Técnico-Económico.			
E	Se cumple el Plan de siembra de caña del año y por etapas. Se contó con semilla de calidad para el mismo.			
V-Potenciar la diversificación, garantizando alcanzar el autoabastecimiento y cumpliendo con las entregas comprometidas con el estado. Alcanzar las 70 ha de viandas en producción o trabajar en función de lograrlas. Mostrar tendencia al crecimiento en las ventas cañeras y no cañeras. Ser ejemplo en el funcionamiento de los Lotes Diversificados y las Fincas agropecuarias.				
No.	Aspectos complementarios	SI	NO	Regular
A	Se dispone de Programa para garantizar el autoabastecimiento alimentario, incluye Zafra.			
B	Se cumple con las entregas contratadas con el Estado. De requerirse, se dispone de envases para estas entregas.			
C	Está ordenado el manejo de la masa pecuaria y porcina y se cuenta con alimentación (pastos, viandas, maíz)			
D	Se cuenta con el lote cañero diversificado en toda su potencialidad.			
E	Se cuenta con las fincas agropecuarias organizadas según la reglamentación establecida. Tienen rentabilidad.			

VI-Atender prioritadamente el Control Interno, trabajar en función de materializar sus 4 objetivos y sus 5 componentes. Tener claro el papel y la actitud de los Jefes. Participar activamente en las acciones del autocontrol dentro y fuera de la entidad.				
No.	Aspectos complementarios	SI	NO	Regular
A	Se considera que el Control Interno esta interiorizado en la gestión de la Junta de Administración y trabajadores.			
B	Los resultados de la gestión son positivos (se minimizan las violaciones de la legalidad, incremento de eficiencia)			
C	Se dispone del Plan de Prevención a nivel de entidad y por cada área de responsabilidad.			
D	Se cuenta con el CD, se utiliza según las posibilidades, cuentan con Sistema de Control Interno aplicado.			
E	Se aplica la práctica del autocontrol hacia dentro de la entidad y en interrelación con otras entidades.			
VII-Obtener resultados satisfactorios en el control de las Resoluciones para la dirección por Procesos, dar respuesta ágil y positiva a los señalamientos que se efectúen.				
No.	Aspectos complementarios	SI	NO	Regular
A	En las evaluaciones de la Resolución de los Procesos que se le efectúan obtiene calificaciones satisfactorias.			
B	Se atienden con prontitud los señalamientos que se le realizan en los controles y despachos de los procesos.			
C	Los resultados de las evaluaciones de los procesos se corresponden en lo factible con la gestión de la entidad.			
D	Los criterios de la entidad acerca de la aplicación de las resoluciones y sus resultados resultan satisfactorios.			
E	Se evalúan en la Asamblea General los resultados y las problemática detectadas en la evaluación por proceso			
VIII-Alcanzar la estabilidad en cuanto al número de cooperativistas y la fuerza de trabajo en general, aplicar sistemas de pago en todos los casos cumpliendo lo establecido al efecto, potenciar los ingresos y el nivel de vida del capital humano (Incluye atención al hombre y a las comunidades)				
No.	Aspectos complementarios	SI	NO	Regular
A	El número de cooperativistas se encuentra estabilizado y tiende al incremento. Responde a las necesidades.			
B	Los ingresos promedio por cooperativistas y trabajadores en general resultan satisfactorio (Anticipos más utilidades).			
C	La totalidad de la fuerza de trabajo está vinculada de una u otra forma a los resultados. Incluida la dirección.			
D	La atención al hombre se evalúa por los trabajadores de satisfactoria. Incluye la protección e higiene del trabajo.			
E	Se atienden las problemáticas de las comunidades que se vinculan con la entidad. Hay interrelación político social.			
IX- Constituir ejemplo en las tareas de la dignificación de la maquinaria, los talleres y las instalaciones en general.				
No.	Aspectos complementarios	SI	NO	Regular
A	La disponibilidad técnica de la maquinaria y los implementos disponibles resulta satisfactoria.			
B	Se cumple lo establecido en materia de preservar los recursos, uso de parqueos, fijación de responsabilidad.			
C	Se observan los controles y se enmarca el consumo de combustibles en los índices normados. Hay supervisión.			
D	Se encuentran potenciados los talleres. Se trabaja con planificación. La respuesta técnica es satisfactoria.			
E	En lo que corresponde a la entidad el funcionamiento del Sistema Ciro Redondo se considera satisfactorio.			
X-Observar una política de avanzada en cuanto a la superación integral, el extensionismo, la participación en los seminarios y encuentros que se convoquen.				
No.	Aspectos complementarios	SI	NO	Regular
A	Constituye una política de la dirección de la entidad incentivar la superación y la capacitación.			
B	Forma parte este tema de los aspectos que se evalúan en el marco de la Asamblea General de trabajadores.			

C	Se considera satisfactoria la interrelación con la empresa y ETICA para desarrollar el extensionismo.			
D	Dispone la entidad del potencial técnico que demanda o tiene programa para desarrollarlo.			
E	Se participa en los seminarios provinciales y nacionales que se convocan para directivos y técnicos.			
XI- Constituir ejemplo en la administración, incluyendo la rentabilidad, las finanzas y los costos.				
No.	Aspectos complementarios	SI	NO	Regular
A	Se obtienen resultados económicos financieros positivos y se trabaja mediante presupuestos de ingresos y gastos.			
B	El costo de la t de azúcar y el costo de siembra de caña se enmarcan en las fichas de costos aprobadas.			
C	Los créditos bancarios se respaldan y se solicitan y utilizan en los destinos que corresponden.			
D	El Plan de Negocios se discute y controla a nivel de colectivos y áreas de responsabilidad.			
E	Se somete a la Asamblea General para su aprobación, los ajustes, el Balance, el Plan y el análisis de la gestión.			

III – Aplicación del modelo a UBPC cañeras del municipio Sagua La Grande

Se seleccionaron para la validación del modelo dos UBPC vinculadas a la Empresa Azucarera Héctor Rodríguez: la UBPC “Tito González” y la UBPC “Cuba-México”.

Los resultados obtenidos demuestran que:

- se simplifican mecanismos de evaluación, al concretarse en un solo esquema las necesidades que demandan la aplicación de la Estrategia de Desarrollo a mediano plazo adecuada a las entidades productoras cañeras; el sistema de atención y relaciones de la empresa azucarera con sus entidades productoras; potenciar la aplicación del Sistema de Control Interno y sus objetivos en las condiciones de las entidades de producción cañeras cooperativas y la categorización de las entidades productoras atendiendo a sus resultados integrales, identificando dentro de las mismas las Entidades de Referencia y las Críticas a fin de establecer acciones diferenciadas sobre las mismas.
- El procedimiento resulta accesible técnica y operativamente a todas las instancias de dirección e incluso a los propios colectivos de las entidades productoras, lo cual resulta fundamental para utilizarlo como herramienta movilizativa de las fuerzas productivas.
- Se inserta dentro de los actuales procedimientos establecidos por el MINAZ y la empresa, por lo tanto no constituye una modificación de lo establecido, por el contrario complementa y facilita lo actualmente reglamentado.

- En la validación del procedimiento se demuestra su objetividad, ya que los valores de puntuación que se alcanzan por las entidades a las que se aplicó la muestra se corresponden con la categorización que hoy tienen. Son entidades con resultados aceptables dentro del Sistema de la Empresa, que se encuentran en la media de la provincia, pero que no pueden calificarse “De Referencia” Provincial dado que su situación integral no cumple objetivamente con este requisito.

Conclusiones

1. El modelo cualitativo propuesto no genera un programa adicional de medidas, se integra a lo establecido por el Ministerio del azúcar.
2. El modelo propuesto pretende identificar problemáticas y proyecciones a las cuales se les debe dar respuesta mediante diferentes vías: la elaboración de un plan estratégico que asuma las acciones en el mediano y largo plazo, plan de acciones para una zafra azucarera, es decir, asumir los aspectos a corto plazo, definir y desarrollar el Movimiento de Entidades de Referencia.

Bibliografía

1. Castellanos Castillo, J. R. (1998.). Rediseño organizativo de las organizaciones de producción cañera con enfoque participativo. Aplicación al modelo UBPC. Tesis Presentada en opción al Grado Científico de Dr. en Ciencias Técnicas. Facultad de Ingeniería Industrial – Economía.
2. Consultoría Técnica de la ATAC en Villa Clara (2006). CD Resumen Legislativo e Informativo para Unidades Productoras.
3. Cuba. (1993). Acuerdo del Buró Político del 10 de septiembre recomendando la constitución de las UBPC. Resumen Dirección Jurídica del MINAZ.
4. Cuba. (1993). Decreto Ley No. 142. Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa. Resumen Dirección Jurídica del MINAZ.
5. Cuba. (1993). Acuerdo 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros precisando las facultades y responsabilidades del MINAZ acerca de las UBPC. Resumen Dirección Jurídica del MINAZ.
6. Cuba. (2002). Ley 95 de Cooperativas Agropecuarias aprobada el 2 de noviembre del 2002. Gaceta Oficial No. 72 del 29 de noviembre del 2002.

7. Cuba. (2005). Reglamento General de las Cooperativas de Producción Agropecuarias y de Créditos y Servicios. Gaceta Oficial. Aprobado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros el 17 de mayo del 2005.
8. García Pérez Julio A. Msc (2008) Modelo General para la Gestión Integral de la Dirección, aplicación al Grupo Empresarial Agroindustrial (GEA) del MINAZ en Villa Clara.
9. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/03, 2003 Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas, que se adjuntan formando parte integrante de esta Resolución. Ciudad Habana.
10. Ministerio del Azúcar. Introducción A La Gerencia en Cooperativas Cañeras. (2002). Colectivo de autores. Editado por el MINAZ.
11. Ministerio del Azúcar. Villa Clara, Planificación y Control en las Unidades Productoras Cooperativas. Mayo del 2001.
12. PCC. 1997. V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica.
13. Sarasola A (2002).Guía para efectuar comprobación y evaluar situación económica financiera en Unidades productoras de caña del MINAZ. Enero 5,