UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
"HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Tesis en opción al Título Académico de Master en Dirección

TÍTULO: Propuesta para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria en la provincia de Pinar del Río.

AUTORA: Lic. Angie Fernández Lorenzo

TUTOR: DrC. Claudio Alberto Rivera Rodríguez

DEDICATORIA

A Ata, por ser esta la primera oportunidad para agradecer cuanto ha hecho por mi formación como profesional y joven consciente de una Cuba nueva.

A mis padres, porque con su ejemplo han sido guía firme en mi vida.

A mi familia toda, que ha sido sostén de cuanto he logrado.

A Santiago, por su amor inmenso y la fe en el futuro que construimos juntos.

A mis amigas del alma, que siempre han estado en los momentos difíciles y nunca han fallado.

AGRADECIMIENTOS

Al claustro de la maestría en Dirección por su excelencia académica y esfuerzo en la gestión del programa.

A mi tutor, DrC. Claudio A. Rivera Rodríguez, por su apoyo durante todos estos años, contribuyendo decisivamente a mi formación académica e investigativa.

Al colectivo de la Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrado, en especial a la DrC. Maricela González Pérez.

Al resto de los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Pinar del Río que tanto han influido en mi formación profesional.

Al colectivo de la Dirección de Análisis Macroeconómico del Ministerio de Economía y Planificación y otros compañeros de ese organismo, que continúan considerándome parte de su equipo de trabajo.

Al colectivo de la Dirección del Sector Cooperativo y Campesino de la Delegación Provincial del MINAGRI, en especial a su Director, Lic. Emilio Triana Robaina.

A los colectivos de las Cooperativas de Producción Agropecuaria y otras empresas de la provincia, por su contribución a la elaboración de la tesis.

RESUMEN

En la tesis se elabora una propuesta para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria, a partir de la necesidad que existe de elevar sus resultados productivos, económicos y sociales, dada la importancia en el panorama agrícola nacional que tienen.

Se realiza un diagnóstico de la gestión empresarial de las Cooperativas de Producción Cooperativa de la provincia de Pinar del Río, aplicando diversos métodos y técnicas, en el que se demuestra no solo la necesidad de perfeccionar este proceso, sino también su viabilidad en los momentos actuales.

La propuesta se fundamenta a partir de los principales aspectos teóricos de la administración empresarial cooperativa contemporánea, mediante la consulta de un amplio grupo de autores reconocidos, tanto nacionales como extranjeros y la validación de expertos nacionales consultados al efecto. La misma está compuesta por los criterios, pasos y esquema metodológico para su ejecución. Su validación se realiza como parte del Programa de Desarrollo Integral para las CPA que ejecuta la Delegación Provincial del MINAGRI desde junio de 2009, con resultados satisfactorios.

INDICE

	Página
Introducción	1
Capítulo I Fundamentos teóricos del Sistema de Gestión Empresarial Cooperativo	8
1.1 La empresa cooperativa bajo el enfoque de la Teoría de Sistemas	8
1.2 El proceso de gestión: un análisis desde la perspectiva cooperativa	10
1.2.1 Análisis de los pilares básicos de la gestión empresarial Cooperativa	11
1.2.2 Insuficiencias y potencialidades en el estudio del proceso de gestión empresarial cooperativo	19
1.3 Las Cooperativas de Producción Agropecuaria en el nuevo contexto del sector agropecuario en Cuba	21
1.3.1 Empresas cooperativas en Cuba	23
1.3.1.1 El caso particular de las Cooperativas de Producción Agropecuaria	24
1.3.1.2 Perfeccionamiento de la gestión empresarial de las CPA: necesidad en el nuevo contexto del sector agropecuario	26
Capítulo II Diagnóstico de la gestión empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria de la provincia de Pinar del Río	29
2.1 Revisión de documentos relacionados con el desempeño de las CPA de la provincia de Pinar del Río	29
2.2 Entrevista a directivos y especialistas de las estructuras provinciales del MINAGRI y la ANAP	30
2.3 Grupos de discusión en las estructuras provinciales del MINAGRI y ANAP	32
2.4 Diagnóstico de los subsistemas funcionales de 4 CPA de la provincia de Pinar del Río	36
Capítulo III Diseño de la propuesta para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria de la provincia de Pinar del Río	43
3.1 Criterios para el diseño de la propuesta	43
3.2 Pasos y esquema metodológico para el perfeccionamiento	44
3.2.1 Aspectos a tener en cuenta para la elaboración del diagnóstico empresarial en las CPA	46
3.2.2 Fundamentación teórica de los subsistemas funcionales de las CPA	47
3.2.3 Indicadores para medir los resultados de la gestión empresarial de las CPA	58
3.3 Validación del diseño	59
Conclusiones	62
Recomendaciones	63
Referencias bibliográficas	64
Bibliografía	71
Anexos	
Anexo 1 Validación de los pilares básicos de la administración cooperativa elegidos para estudiar	73
Anexo 2 Representatividad del sector cooperativo en la agricultura cubana	76
Anexo 3 Indicadores de desempeño de las Cooperativas de Producción Cooperativa de la provincia de Pinar del Río	78
Anexo 4 Cuestionario para entrevista a directivos y especialistas del MINAGRI y ANAP de la provincia vinculados directamente con la gestión de CPA	80
Anexo 5 Estructura organizativa propuesta para CPA	81

INTRODUCCIÓN

El funcionamiento integral de los componentes de la empresa como sistema requiere de la administración como "el proceso global de toma de decisiones" (Bueno, Cruz y Durán, 1991, p. 26) que incluye las fases de planificación, organización, mando y control. Durante la mayor parte del siglo anterior la administración, influida por el pensamiento de Taylor (1911) y el modelo burocrático de Weber (1922), implicó que las organizaciones operaran con los parámetros de la gestión funcional, racionalista y fragmentaria en la búsqueda de la maximización de la eficiencia, productividad y rentabilidad, asumiendo su rol desde los componentes materiales de la empresa, sin atender igualmente su desarrollo integral, obviando fundamentalmente los objetivos sociales. En la actualidad, la empresa es estudiada como un sistema en el cual interactúan, de modo integrado, tanto los componentes materiales como los subjetivos, con una alta influencia contingencial, con diseños organizacionales y enfoques de gestión donde la organización y la sociedad se integran tal sistemas complejos, como aborda Hernández (2007).

En el contexto de un cada vez más amplio alcance de la globalización, la necesidad de prácticas alternativas de gestión en las empresas se ha convertido en un imperativo. Numerosos académicos e investigadores se dieron a la tarea de redefinir las nuevas líneas de la gestión empresarial, entre ellos Cloke y Goldsmith (2001) y Rubio (2006); llegando a reclamar incluso la desaparición del imperio[1] del management[2]. En definitiva, la solución no fue renunciar a la administración, sino adecuarla a un entorno con nuevas y variadas exigencias; donde no han faltado enfoques, herramientas y otro cúmulo de componentes que conforman un gran menú a disposición de investigadores, consultores y

[1] Se considera que este fue el momento de la mutación a un nuevo "management", basado en el aprovechamiento del recurso crítico en las organizaciones contemporáneas: el conocimiento de sus miembros, identificado como el principal activo capaz de desarrollar procesos de innovación continua en pos de la competitividad.
[2] El management es "una disciplina integrada de valores humanos y conductas, o un orden social e indagación intelectual" (Drucker, 1990, p. 68).

empresarios que aspiran a sobrevivir y crecer, cuando aún, como disciplina científica, carece de un método para contextualizar la fórmula a aplicar en cada caso particular.

Las propuestas se dirigen en lo fundamental a reconvertir los sistemas de dirección, los diseños organizacionales y los paradigmas empresariales a las condiciones imperantes (Gallardo, Camargo y Magallón, 1999), en función de que tradicionalmente (desde los años 60 del pasado siglo) las cuatro funciones claves de la administración son asociadas a la adopción de valores, objetivos, principios, funciones, estructuras, filosofías de dirección, estilos, enfoques de gestión, entre otros aspectos, como ha resumido Codina (2008).

Esta gama de corrientes se diferencian más por la diversidad de términos que emplean y la posición de que parten que por su razón de ser, siendo una "selva o jungla", definida por Koontz (1980), lo que es un asunto de extrema gravedad, al retrasar el desarrollo de una teoría y ciencia útiles y confundir a los administradores en su actividad.

En este ámbito, la visión cooperativa no ha sido precisamente favorecida, ya que a pesar de que algunos autores reconocen una "administración cooperativa", se carece de un enfoque sistémico e integrado del proceso de administración en este tipo de empresas, que asuma coherentemente sus particularidades, lo que influye en la pérdida de identidad de las organizaciones y del movimiento cooperativo en general.

Independientemente del tipo de negocio a que se dedique cualquier empresa, todas tienen un mismo objetivo: convertir trabajo en valor, y en el caso particular del cooperativismo, transformar el trabajo social en valor social (Figueroa, 1997). Esto permite simplificar el análisis en cuanto a la diversidad de propuestas sobre enfoques gerenciales, al reconocer que no son tan distintos unos de otros, pues de alguna manera el elemento crítico está en las personas, los tipos y dimensiones del trabajo necesario, el nivel de conocimiento y en su aplicación basada en la asimilación armónica al contexto, condiciones específicas e idiosincrasia (Faloh, 2001). Por lo anterior, se coincide con Munguía, 2006, p. 153 al manifestar que "aplicar la administración más adecuada a la realidad y a

las necesidades específicas de cada empresa, es la función básica de cada administrador", e incluso de los académicos que se dedican al estudio de las particularidades de la disciplina de administración en el sector cooperativo.

Las peculiaridades de la empresa cooperativa han sido abordadas por autores diversos como Wylie (2001); Landeta *et al* (2006); Mora (2004); Rivera (2004); Cuñatt y Coll (2007); Ramírez (2007) y Labrador *et al* (2009), de cuyos aportes la autora considera que esta debe ser estudiada como un todo donde coexiste el plano social con el técnico-económico, cuya gestión integral debe basarse en el desarrollo de las funciones empresariales y los procesos que le permitan ser competitiva; desarrollando valores y principios propios, que potencien la participación y el liderazgo.

En Cuba, la empresa estatal es el principal eslabón de la economía (Moisiev, 1978; Consejo de Estado, 2007). No obstante, y a pesar de los debates teóricos al respecto durante muchos años, la empresa cooperativa agraria representada por sus dos formas básicas –Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)- ocupan un lugar innegable en el panorama económico nacional, al representar el 50% de la tierra cultivada en el país y el 21% de la producción agrícola no cañera (ONE, 2008), con el respaldo legal de ser "entidades económicas socialistas" (ANPP, 2002, p. 2; Consejo de Estado, 1993, p. 1).

En particular las CPA, constituidas mediante "la unión voluntaria de tierras y demás medios de producción por parte de campesinos y otras personas con el objetivo de trabajar en colectivo", (ANPP, 2002, p. 4) tienen una mayor eficiencia económica relativa y viabilidad con respecto al resto de las empresas agropecuarias, sirviendo como referente para la formación de las UBPC (Valdés, 2003; Rodríguez, 2004 y Nova, 2006). Al cierre del primer trimestre de 2009 existían en Cuba 1083 CPA, el 31.2% dedicadas al cultivo de la caña de azúcar, el 19.7% al café, el 10.7% al tabaco y el resto a cultivos varios y otras producciones agropecuarias. La consolidación de sus resultados económicos no ha sido homogénea, debido, entre otras causas, a las deficiencias de su actual modelo de gestión empresarial. Con vistas a perfeccionar dicho modelo se han

realizado propuestas por diversos estudiosos nacionales, en específico para los subsistemas de recursos humanos, comercialización, contabilidad, costos y finanzas y gestión social, sin que se haya encontrado evidencia de un estudio integral al respecto.

Lo anterior permite definir el siguiente **PROBLEMA CIENTÍFICO**:

Las deficiencias en el sistema de gestión empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria de la provincia de Pinar del Río limitan la obtención de resultados superiores en el orden productivo, económico y social que contribuyan a la recuperación del sector agropecuario.

El **OBJETO DE ESTUDIO** de la investigación es: Proceso de gestión empresarial. El **CAMPO DE ACCIÓN** es: Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria de la provincia de Pinar del Río

A partir de lo anterior se define el siguiente **OBJETIVO GENERAL**:

Elaborar una propuesta para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria en la provincia de Pinar del Río con un enfoque integral que permita elevar sus resultados productivos, económicos y sociales en el proceso de recuperación del sector agropecuario.

Los **OBJETIVOS ESPECIFICOS** de la investigación son:

1. Fundamentar teóricamente el Sistema de Gestión Empresarial de las CPA.
2. Establecer los componentes del proceso para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las CPA en la provincia de Pinar del Río.
3. Validar la propuesta de perfeccionamiento.

Para el cumplimiento de dichos objetivos se realizarán las siguientes **TAREAS CIENTÍFICAS**:

1- Estudiar el proceso de administración y sus particularidades en las empresas cooperativas.

2- Definir los aspectos teóricos fundamentales a respetar en el Sistema de Gestión Empresarial de las CPA.

3- Analizar la situación actual del sector agropecuario en Cuba y los retos que impone a la gestión de las empresas cooperativas, en particular las CPA.

4- Realizar un diagnóstico de la gestión empresarial en las CPA de la provincia de Pinar del Río.

5- Definir los criterios, pasos y esquema metodológico para la ejecución del proceso de perfeccionamiento.

6- Establecer los aspectos a tener en cuenta en los pasos de diagnóstico y perfeccionamiento de los subsistemas funcionales de la CPA.

6- Validar la propuesta mediante consulta a órganos de dirección del MINAGRI y ANAP en la provincia.

Con el cumplimiento de los objetivos anteriores, se podrá dar validez a la siguiente **IDEA A DEFENDER**: El perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las CPA de la provincia de Pinar del Río que contribuya a elevar sus resultados productivos, económicos y sociales, requiere del establecimiento de una propuesta fundamentada teóricamente a partir de las peculiaridades de la administración cooperativa y las condicionantes del proceso de recuperación del sector agropecuario.

Los **RESULTADOS ESPERADOS** de la investigación son:

1- Fundamentos teóricos del Sistema de Gestión Empresarial de las CPA.
2- Componentes del proceso para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las CPA.
3- Validación de la propuesta de perfeccionamiento.

Para el desarrollo de la investigación se emplearán los siguiente **MÉTODOS CIENTÍFICOS**:

MÉTODOS TEÓRICOS:

1- Método histórico: Se emplea para determinar básicamente la evolución del sector agropecuario en Cuba, del modelo CPA, así como de la gestión empresarial cooperativa. Los procedimientos a emplear son el ***análisis y síntesis*** para la descomposición del funcionamiento de estos objetos en sus diversas partes y el establecimiento de las relaciones entre ellas como parte de su desarrollo histórico.

2- Métodos lógicos:

- Dialéctico: Es importante para fundamentar los nuevos requerimientos que impone a la gestión empresarial de las CPA las condiciones de la agricultura como elemento dinamizador del desarrollo económico, así como para valorar los factores que han condicionado el funcionamiento actual de este tipo de empresa cooperativa. Se emplea el procedimiento de ***abstracción*** para el análisis y descomposición del objeto de estudio, particularizando en el caso de las cooperativas, así como la ***inducción-deducción*** para determinar generalidades y regularidades, que dan pie a conclusiones útiles en la investigación.
- Sistémico: Proporciona la orientación general de la empresa cooperativa como sistema integral, y su posterior descomposición en subsistemas funcionales, respetando la coexistencia del sistema social con el técnico-económico.
- Hipotético-deductivo: Adquiere gran valor en la verificación de la idea a defender a partir de demostrar la necesidad de fundamentar teórica y metodológicamente la propuesta de perfeccionamiento.

MÉTODOS EMPÍRICOS:

1- Método de observación: Se emplea en el diagnóstico cualitativo de la situación a investigar, a partir del funcionamiento de las CPA de la provincia de Pinar del Río. Los procedimientos y técnicas a aplicar son la ***revisión de documentos***, ***grupos de discusión*** *(mesa redonda con interrogador)*, ***entrevistas*** y ***encuestas***, en los dos últimos casos aplicando como instrumento el ***cuestionario****.*

2- Método de medición: Se emplea para obtener información cuantitativa acerca del funcionamiento del sector agropecuario, las CPA del país y en particular de la provincia de Pinar del Río. Se emplearán los procedimientos ***estadísticos***, tanto descriptivos como inferenciales para la construcción de tablas y resúmenes estadísticos que permitan caracterizar en términos cuantitativos la gestión del sector agropecuario y de las CPA en particular, sobre la base de indicadores representativos.

Igualmente para la aplicación del método de consulta a expertos, donde el empleo de la estadística resulta fundamental.

La **estructura de la tesis** es la siguiente:

En el primer capítulo se establecen los fundamentos teóricos del Sistema de Gestión Empresarial de las CPA, mediante la consulta de un amplio grupo de autores nacionales y extranjeros, entre otras fuentes de información.

En el segundo capítulo se realiza el diagnóstico de la gestión empresarial de las CPA en la provincia de Pinar del Río, empleando diversos procedimientos, técnicas e instrumentos de los métodos de observación y medición, que permiten constatar el problema científico de la tesis.

En el tercer capítulo se establece la propuesta para su perfeccionamiento, la que está compuesta por criterios, pasos y esquema metodológico, que responden a las condiciones particulares de estas organizaciones. A su vez en este capítulo se muestran las acciones realizadas para su validación.

CAPÍTULO I Fundamentos teóricos del Sistema de Gestión Empresarial Cooperativo

1.1 La empresa cooperativa bajo el enfoque de la Teoría de Sistemas

La cooperativa es reconocida como parte del sector de la economía social, siendo denominada como "empresa de economía solidaria" por Rivera, *et al* (2002), al existir muchos rasgos que la diferencian tanto de las empresas privadas orientadas al lucro como de las empresas de propiedad estatal.

La clasificación tradicional ubica a la cooperativa como una empresa de propiedad privada societaria de acuerdo a Bueno, Cruz y Durán (1991) y Abrahamsen, *et al* (1993), los que diferencian la cooperación de la colectivización que se asocia a los sistemas económicos socialistas, entendiendo la autora que son **empresas de propiedad colectiva**, independientemente del sistema socioeconómico donde se desarrolle.

Como parte de la tesis se estudió una amplia gama de conceptos de empresa cooperativa de autores nacionales y extranjeros, encontrando aspectos comunes en ellos, a partir de lo cual se define que: *una cooperativa es una empresa formada por un conjunto de personas que por voluntariedad se han unido para gestionar de forma colectiva y democrática la propiedad común, con vistas a satisfacer las necesidades económicas y sociales propias, de sus familias y la comunidad.*

Este tipo de entidad no suele coincidir con la imagen tradicional de empresa racional orientada al beneficio, sino que se estructura como un sistema organizado alrededor de unas relaciones sociales que sitúan a la persona por encima del capital, en el marco de lo que Marx denominara "relaciones sociales de producción" y un poco más allá: las que se dan por las relaciones sociales entre las personas que conforman las organizaciones y entre estas, bajo los principios y valores de la cooperación, universalmente definidos[3].

[3] El desarrollo del Cooperativismo como movimiento socioeconómico ha establecido un grupo principios que constituyen las reglas fundamentales por las que han de regirse sus organizaciones para alcanzar el status cooperativo reconocido internacionalmente, poniendo en

Tradicionalmente el enfoque de la empresa como sistema abierto[4] ha sido abordado desde una perspectiva no cooperativa, donde la manifestación de sistema social es considerada por la existencia de un conjunto heterogéneo de personas y grupos con características psicológicas, sociales y culturales muy distintas, con intereses diversos y no coincidentes y que por ende, requiere de la estructuración de las relaciones entre ellos para armonizar sus intereses y dar sentido a las aspiraciones respectivas en forma de comportamiento y actuación unificados. La empresa cooperativa como realidad social, política y organizacional surge precisamente a partir de la existencia de necesidades e intereses comunes, manifestándose características como el ánimo de no lucro, la homogeneidad, la ayuda, la reciprocidad, entre otros, hallándose intrínsecamente en su naturaleza la coherencia necesaria para que el conjunto social se convierta en un sistema social, y para ello crear artificialmente estructuras y objetivos empresariales, que se integren de forma armónica. Por otra parte, el sistema técnico-económico existe porque previamente se ha erigido el sistema social, de ahí que realizar satisfactoriamente la función productiva y económica sea una condición para el cumplimiento de los objetivos sociales por los cuales surgió la empresa, y no viceversa como sucede en otro tipo de organizaciones.

La coexistencia de ambos planos es la base de la existencia y mantenimiento del sistema empresa, y se basa en el reconocimiento de la unidad dialéctica de objetivos económicos y sociales (empresariales)[5], con una alta incidencia en el proceso de gestión.

El análisis de la empresa como sistema ha sido abordado por autores como Taylor (1911); Altfest y Sechner (1983); Thibaut (1994) y Loredo (2005), coincidiendo que puede ser descompuesta en subsistemas, para lo cual existen

práctica los valores de dicho movimiento y que son establecidos de alguna forma en las legislaciones de los distintos países.

[4] La cooperativa como sistema abierto debe mantener contacto con elementos de su entorno, como son otras cooperativas, empresas, Estado, y en especial la comunidad donde está inserta, desempeñando diversos roles tales como cliente, proveedor, competidor, aliado, colaborador, protector, etc.

[5] En lo adelante, la autora al referirse a objetivos empresariales, asume tanto los sociales como económicos.

numerosos criterios, en especial el de Fayol (1916), quien estableció la división a partir de las funciones de producción, financiación, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y administración. Son muchas las ventajas y desventajas que se le atribuyen a este enfoque, especialmente las referidas a que aplicándolo, las organizaciones pueden perder de vista los aspectos más amplios del trabajo, teniendo en cuenta que implica suponer que tales subsistemas equivalentes a funciones, constituyen unidades aisladas. Sin embargo, se considera viable su aplicación en empresas con un nivel de desarrollo empresarial incipiente, como es el caso de las cooperativas cubanas, siempre que se garantice la interacción continua de los subsistemas y su actuación en orden a lograr integralmente los objetivos empresariales.

1.2 El proceso de gestión: un análisis desde la perspectiva cooperativa

El proceso de gestión ha sido tradicionalmente abordado desde una perspectiva no cooperativa, lo que ha redundado en la inexistencia de un marco teórico que permita su reconocimiento como un principio cooperativo y de un modelo administrativo universal para las organizaciones del sector, implicando dificultades al solucionar problemáticas administrativas en estas organizaciones.

El término de *gestión* puede ser asociado indistintamente a vocablos más específicos como administración, dirección o gerencia, según la concepción de autores como Renau (1985); Chiavenato (1988); Scott (1995); Calleja (2004) y Ochoa, *et al* (2007). La diferenciación entre estos términos resulta difícil, reconociendo, según el interés de esta investigación, como sinónimos a la administración, la dirección y la **gestión**. De la última se han emitido numerosos conceptos, entre ellos ISO (2000); Uset (2000); Moreno (2001); Malfitano (2007), coincidiendo todos en que se basa en las acciones y decisiones requeridas para desarrollar los procesos de la organización, en función de los objetivos deseados, con atención particular al contexto que la rodea, tomando por ende, un matiz estratégico y con un carácter no solo de práctica técnica, sino también social por cuanto los procesos administrativos toman vida sobre el ente llamado “organización”.

Para el caso de la empresa cooperativa, dada la alta incidencia en el desarrollo de las formas de cooperación, la autora define a la gestión como *el conjunto de actividades que realizan integradamente los socios en función de desarrollar y hacer evolucionar la empresa, sobre la base de la definición conjunta de objetivos empresariales, bajo un prisma de integralidad.* Estando asociada al logro de niveles de producción, servicio, integración, etc. que justifiquen la propia existencia de la cooperativa, el empleo eficiente de los recursos, la satisfacción de las necesidades de los socios, familias y comunidad, la combinación y coordinación de acciones sobre la base del fomento de los valores comunes, el liderazgo de los directivos y órganos de dirección que en función del mandato de la Asamblea General tienen responsabilidad en la gestión, entre otros aspectos.
Todo lo anterior, unido a otros elementos que serán explicados posteriormente, marcan reconocidas diferencias entre la gestión de las cooperativas con el resto de las empresas, sintetizadas en el artículo de Fernández[6] y González (2008).

1.2.1 Análisis de los pilares básicos de la gestión empresarial cooperativa

Teniendo en cuenta la complejidad del estudio de la gestión empresarial cooperativa en toda su extensión, se eligieron un grupo de aspectos, considerados como pilares básicos en el análisis de este tema, especialmente a partir de las características de estas entidades en Cuba, los que fueron validados por un grupo de expertos con la categoría de Altamente Aceptables, como se muestra en el Anexo 1. Fueron añadidos por los expertos como criterios importantes, la participación económica de los socios y la educación cooperativa.
A continuación se realiza un breve análisis de estos pilares, tomando en consideración los aportes de diferentes estudiosos y la experiencia personal de la autora, expresando conceptos y fundamentos teóricos que serán retomados para la propuesta que se realiza en la tesis:

[6] La autora.

1- Correlación propiedad-gestión: la democracia cooperativa y el poder

El análisis de este aspecto resulta importante, pues hacer distinciones equívocas en él implica anular la esencia cooperativa, al limitar la autonomía de gestión, entendida por Villegas, 1999, p. 32 como *"el alcance socioeconómico de la actividad de la cooperativa, su techo de vuelo"*.

Las *decisiones* como núcleo central de toda la política de la empresa garantizarán el cumplimiento de los objetivos empresariales, altamente determinadas por los intereses y valores de los socios. A su vez adquieren un rango, contenido, importancia y complejidad diferentes a los de cualquier otra empresa, donde el entrenamiento y la capacitación ejercen una función significativa para el ejercicio de la participación con competencia técnica, no solo para satisfacer sus efectos en la satisfacción humana sino también para contribuir a la calidad de la decisión (Acuña, *et al*, 2001).

En la Asamblea General, como máximo órgano de dirección de la cooperativa, cada socio tiene derecho a un voto y se ejecuta el proceso de toma de decisiones estratégicas de la organización, desarrollando un estilo participativo[7], evidenciando que *"el resultado de la planeación conjunta de muchas personas a menudo es mejor que el trabajo de un solo individuo"* (Menguzatto y Renau, 1991, p. 61). Además se fijan las políticas y se ejecuta el control de la gestión, con presencia efectiva de los asociados, ya sea como directivos, fiscales o miembros de esta. Lo anterior evidencia el rol fundamental que tiene la Asamblea en el modelo de gestión empresarial de la cooperativa.

En la empresa cooperativa, como aborda Figueroa (1997), la democracia es el resultado del fenómeno de la cooperación, y a su vez condición para ello.

La falta de responsabilidad de los cooperativistas con la empresa, en específico el escaso compromiso con el funcionamiento de los órganos democráticos de gestión es una de las principales causas de la ineficiencia empresarial en estas organizaciones, como se evidencia en numerosas cooperativas de Latinoamérica.

[7] La participación de todos los trabajadores en la dirección empresarial es uno de los propósitos del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. (Pérez, 2001)

Lo anterior sucede en los mejores casos, pues en el resto prevalece la creación de pequeños grupos a cargo del destino de estas organizaciones y que confían la gestión a una tecnocracia cooperativa experimentada y profesional (García, 2000).

El debate acerca de la separación entre propiedad y gestión ha sido abordado por Marx (1867); Engels (1894); Shumpeter (1942) y Galbraith (1967) y particularmente en el caso cubano por Vilariño (1997); del Castillo (2001) y Rodríguez (2004), coincidiendo en la necesidad de separar efectivamente las funciones estatales de las empresariales, lo que es a su vez uno de los principales propósitos del proceso de Perfeccionamiento Empresarial (Pérez, 2001) y de la política económica en el sector agropecuario (Rosales, 2009). Con respecto al sector cooperativo Villegas (1999) reconoce contradicciones entre la propiedad y la gestión que afectan el sentimiento de dueño de los antiguos obreros agrícolas en las UBPC, mientras que en las CPA donde la tierra ha sido aportada por los propios cooperativistas, la autora considera que debe potenciarse el sentido de gestores de los dueños colectivos, mediante el desarrollo de un estilo participativo en la dirección. Lo anterior se basa en la necesidad de que exista un grupo que impulse la acción colectiva, en especial ante un proceso de perfeccionamiento como el que se propone.

Las relaciones de poder en las cooperativas difieren a su vez de las que se dan en otro tipo de empresas, aunque se ratifica que la “organización” nace del poder, que a su vez genera poder (Martinet, 1983). En ellas, la democracia se consolida compartiendo el poder con frecuencia, reconociendo que para participar en la toma de decisiones, todos los socios son iguales independientemente del aporte económico de cada cual, multiplicándose al desagregarse en todos los niveles de la organización. Sin embargo en la actualidad, dadas las manifestaciones del proceso de toma de decisiones explicado anteriormente, existen muchas cooperativas donde los miembros sienten que no tienen poder.

Uno de los aspectos más interesantes al analizar el tema del poder es la composición de la Junta Directiva y el Consejo Administrativo, los que deben

alcanzar homogeneidad en sus objetivos (quizá un poco más que el común entre el resto de los miembros de la organización). La lógica de funcionamiento de la cooperativa como realidad empresarial (donde coexisten el plano social y el técnico-económico) evita que se den contradicciones entre ambos, o como abordan algunos autores entre los intereses particulares de la cooperativa y los intereses empresariales, sujetos a una lógica meramente racional en el orden económico. En la selección de los miembros de ambos órganos debe evitarse que sean autoritarios, contrarios a repartir el poder, conservadores y carezcan de imagen positiva en la comunidad. La disyuntiva de incorporar o no administradores ajenos a la organización ha sido abordado por numerosos estudiosos, teniendo en cuenta la no pertinencia de este análisis en el contexto cubano, se asume lo planteado por Cires (1997) acerca de desarrollar programas eficientes para educar y capacitar a las personas dentro de la organización que atenúe la falta de entrenamiento formal o desconocimiento de las técnicas de dirección.

2- Valores, cultura empresarial y liderazgo: bases para el fomento de la participación en la gestión

En las condiciones actuales un gran número de empresas establecen como estrategias la definición de principios, valores, conceptos de responsabilidad social, con el objetivo de “humanizar los negocios” y mejorar su posicionamiento en el mercado, lo que en el caso de las cooperativas forma parte de su génesis, considerando la autora que constituye un reto potenciarlos en su modelo de gestión. Sin embargo, son pocas y no documentadas las experiencias de dirección por valores en el sector cooperativo, no solo por lo joven de esta forma de dirigir, sino también por la insuficiente estructuración de los valores provenientes de la doctrina cooperativa, con los que emanan de la sociedad de origen de la cooperativa, e incluso los que con el tiempo se entronizan en los socios, como parte del proceso de evolución y desarrollo de la empresa; así como los que sustentan la cultura de la gestión, adecuados a los fundamentos filosóficos que los deben respaldar. Se considera que este es un fenómeno que ha implicado que la cultura empresarial sea vista únicamente como el conjunto

de valores basados en los principios cooperativos, evidenciado en que algunos autores (Vargas, 1999; Villegas, 1999 y García y Aranda, 2001) establezcan planos de análisis diferentes entre la cultura cooperativa o societaria y la cultura empresarial.

La realidad casi generalizada hoy, donde el caso cubano no es una excepción, está marcada por una excesiva rigidez, derivada de patrones de conducta tradicionales, que limitan las posibilidades de cambio organizativo; la carencia de criterios empresariales por parte de la dirección; las contradicciones entre el hecho de ser propietario y tener capacidad para ser líder, dificultades en la distribución de utilidades, entre otros. La autora entiende que es preciso desarrollar una cultura empresarial cooperativa cohesionada y estable sobre la base del compromiso de todos como parte de *"un grupo social consciente, dotado de identidad propia y diferenciado"* (Nova, 2006, p. 86), bajo los conceptos expresados anteriormente, donde el poder que ostenten los miembros de la organización en el proceso de dirección y el tiempo e intensidad de su dedicación, juegan un rol vital.

En este particular, debe tenerse en cuenta el peligro que representa en ocasiones la entronización de los valores cooperativos por parte de los fundadores de la empresa, en una cultura resistente al cambio, dando lugar a la llamada *inercia organizativa* por Richer (2003).

Por otra parte, existe un reconocimiento casi generalizado de que en las empresas los líderes reales son elegidos por sus seguidores por respeto y que raramente son los mismos escogidos por la dirección superior (Cloke y Goldsmith, 2001). El liderazgo, entendido por los clásicos como *"un diálogo de valores"* (García y Dolan, 1997, p. 5) y basado en el compañerismo (Fiedler, 1951), tiene ventajas notables en la cooperativa donde los directivos no son seleccionados "desde arriba", sino con el consentimiento o aprobación de todos.

Su efectividad dependerá, entre otros elementos, del reconocimiento de las diferencias en las relaciones económicas y sociales que originan la creación y existencia de la empresa, la orientación al desarrollo comunitario como parte del cumplimiento de su responsabilidad social, altamente valorada por Tavera

(2008) y la construcción de sistemas de gestión participativos. El liderazgo adquiere un matiz particular en el ámbito agrario, donde se desarrollan las cooperativas objeto de estudio, pues a pesar de que la tierra y otros componentes del medio físico influyen fuertemente sobre el desempeño de la actividad agropecuaria, tanto positiva como negativamente (aspecto que en ocasiones es sobrevalorado en el análisis de la gestión), el hombre es en definitiva el responsable directo del panorama agrario regional, *"acomodándose, dominándolo y modificándolo"*, como reconoce de Torres, 1991, p.2.

En la fundamentación que se realiza en la tesis debe tomarse en consideración además, la necesidad de que los líderes en Cuba se identifiquen plenamente con las ideas del socialismo, sepan escuchar y crear el ambiente propicio para que los demás se expresen con absoluta libertad (Castro R., 2007).

3- Organización de la empresa cooperativa

La empresa cooperativa para lograr un crecimiento sostenible a largo plazo de su sistema, en función de los cambios globales, no tiene que renunciar como en el caso de empresas privadas a la satisfacción de sus dueños, ni tampoco realizar cambios organizacionales dramáticos como se reconoce en otros contextos por Cloke y Goldsmith (2001). La entronización de las relaciones de poder alrededor de la denominada tecnocracia cooperativa, para la cual, la conquista del mercado y el crecimiento económico se convirtieron en el único fin, ha implicado mantener solamente en sus diseños organizacionales los órganos de participación formales como Asambleas, Consejos, Juntas de Vigilancia y algunos comités, frenando gravemente el desarrollo empresarial (Mozas, 2004).

Sin embargo, en ocasiones las deficiencias en la estructura organizacional cooperativa no provienen únicamente de la práctica, sino también de la propia concepción teórica del modelo, por ejemplo en el caso español las diferentes legislaciones distinguen dos partes diferenciadas en la estructura: la democrática (por la naturaleza cooperativa) y la profesionalizada (la estructura de la típica empresa capitalista).

Teniendo en cuenta que según del Castillo (2001) la estructura organizativa es un reflejo del sistema de objetivos de la empresa, la autora entiende que en la

cooperativa debe reflejar tanto el ordenamiento de las funciones clásicas, como la social, lo que constituye uno de los aportes de esta tesis, siendo inherentes además los enfoques sociales que le son característicos, respetando la filosofía conexa con fines y objetivos enfocados en la cooperación y la solidaridad.

Las cooperativas deben disponer de una estructura jerárquica con cargos arreglados en unidades, bajo el postulado weberiano de racionalidad que implica formalización y burocratización, que incluye una concepción organizacional de lo social, con transformaciones bajo la organización formal e informal, que permitan la continua adaptación a un entorno cambiante[8] (Chiavenato, 2000) y sobre todo, un diseño organizacional aplanado y ágil.

4- El proceso estratégico en las cooperativas

Las cooperativas, como el resto de las empresas, son influenciadas por la complejidad ambiental y la incertidumbre propia del entorno empresarial. Sin embargo, la forma de interpretar y enfrentar las condiciones del ambiente es ostensiblemente diferente. Las cooperativas asumen los valores del entorno en el que se desarrollan, por lo que en sus procesos de gestión debe tenerse en cuenta que más allá del ideal cooperativo, el contexto en el que se forman y operan es importante para definir sus características.

En la concepción del enfoque estratégico existen algunos elementos que pueden ser aprovechados en función de que en él intervienen tanto miembros internos como externos de la organización, ofreciendo posibilidades de desarrollar el carácter colectivo y participativo de la dirección.

El proceso estratégico en las cooperativas ha sido abordado sobre la base de los estudios de la escuela de aprendizaje que trasladan el proceso de formación de estrategias[9] desde una perspectiva individual a una de carácter colectivo,

[8] Debe garantizar simultánea y sistemáticamente la división, especialización y coordinación del trabajo (diferenciación e integración), así como canales de comunicación formales, determinación de responsabilidades y caracterización de las dinámicas y relaciones entre los diferentes actores que confluyen en las cooperativas (socios, directivos y otros trabajadores). Ver aportes de Sallenave (1994); Rodríguez (1996) y Hodge, *et al* (1998).

[9] La estrategia como *"el programa general que se traza una organización para alcanzar los objetivos y ejecutar así su misión"* (Stoner, 1997, 227), garantiza el comportamiento proactivo en la gestión, siendo recomendable para las pequeñas y medianas empresas en el marco de la Dirección por Objetivos (Herrera y Martínez, 2005).

reconociendo que este debe ser más un proceso emergente que racional, pues las influencias sociales tienen un papel mayor, con implicación en la eficacia de la puesta en marcha de los principios democráticos en la gestión, fomentando y estimulando la participación de los socios (Gómez, 1999).

En el análisis del entorno cooperativo tiene un papel fundamental el tema de las relaciones Estado- Cooperativa (Labrador, 2007) ya que una condición *sine qua non* para la supervivencia de las cooperativas, y por ende del movimiento que representan, es que el Estado garantice una estructura institucional adecuada para armonizar los intereses de las cooperativas con los de la nación, establecer relaciones de fiscalización, apoyo y asesoría, así como que exista un entorno legal adecuado, sin afectar los principios de autogestión de estas organizaciones.

La literatura contemporánea reconoce que las principales ventajas competitivas sostenibles en el tiempo derivan del aprendizaje más rápido que los competidores (de Geus, 1998) evidenciada en la necesidad de interiorizar los objetivos estratégicos de forma colectiva, y por otra parte la manifestación de un alto grado de desarrollo de los valores de la organización (Díaz, 2007).

No obstante, y aunque se reconoce que la capacidad de producción ha dejado de ser una ventaja competitiva, en el caso de la cooperativa cubana actual es necesario retomar con énfasis el análisis interno que facilite la realización de acciones por parte del factor humano que intentan lograr los objetivos y propósitos de la organización, sin obviar el papel del análisis externo, pero tampoco exagerándolo. De ahí que deba potenciarse una adecuada gestión interna en el orden económico, productivo y social, sin perder de vista la perspectiva externa, teniendo en cuenta que la empresa es reflejo de su historia y estrategia, pero sobre todo, que es reflejo del valor de las personas que la forman (García y Dolan, 1997).

5- Participación económica de los socios

El modelo económico de la cooperativa debe basarse en la distribución de las utilidades a partir de la creación de un excedente económico, que tribute en primer lugar, al desarrollo de la empresa, en segundo lugar a establecer fondos

sociales (base económica para la gestión social) y en tercer lugar a la distribución entre los socios, en correspondencia al aporte individual. La realidad de las organizaciones latinoamericanas actuales marca la tendencia a privilegiar el tercer destino determinado, privando a la empresa de fondos comunes y por tanto limitando el desarrollo en el tiempo de la organización.

Teniendo en cuenta que este es uno de los principios cooperativos con mayor influencia en el éxito de la gestión empresarial, se considera imprescindible su estructuración adecuada como parte del proceso de perfeccionamiento que se pretende proponer en la tesis.

6- Educación cooperativa

La educación cooperativa definida por Rivera, *et al* (2002) es un proceso imprescindible, por cuanto garantiza el desarrollo de la doctrina cooperativa, base de la identidad de la empresa. Esta ha presentado históricamente un grupo grandes de problemas, que provienen tanto de las insuficiencias en sus concepciones teóricas y metodológicas como de la forma en que se ha llevado a la práctica organizacional, siendo en la actualidad, una de las principales debilidades de la gestión empresarial cooperativa (Labrador, *et al*, 2009). Su inserción como elemento clave debe realizarse sobre la base de principios como la sistematicidad, la inclusión de directivos, socios, trabajadores, familia y comunidad y la solidez en la formación ética, filosófica y técnica, todo ello en aras de convertir al recurso humano en la principal fortaleza de este sector.

1.2.2 Insuficiencias y potencialidades en el estudio del proceso de gestión empresarial cooperativo

El movimiento cooperativo, y particularmente sus empresas, tienen altas potencialidades de contribuir a atenuar la carrera desenfrenada por la competitividad y la desatención a los valores humanos que ha imperado durante décadas en las organizaciones. No obstante, persisten manifestaciones negativas que influyen en muchos fracasos particulares deteriorando su imagen, tales como el insuficiente compromiso de los socios en la gestión, debilidades en la instrumentación de la representatividad en la dirección, inadecuada

instrumentación de los principios y valores cooperativos, insuficiente incorporación de enfoques y herramientas de gestión empresarial a su desempeño sobre criterios racionales e integrales, surgimiento de una tecnogerencia alejada de la esencia cooperativa, débiles relaciones con el Estado, desatención al nuevo entorno económico que implica el desarrollo de innovaciones organizacionales, entre otros.

El corregir estas y otras insuficiencias, constituye una prioridad para los estudiosos del proceso de gestión empresarial cooperativa, de manera que continúen desempeñando un papel fundamental en el modelo económico de numerosos países y de Cuba particularmente. Aunque en los últimos años se ha reconocido la importancia de orientar la gestión "desde y hacia lo social", con énfasis en la incorporación de los principios y valores del Cooperativismo, a través de criterios, estrategias y técnicas propias (Sánchez, 2006), los estudios sobre el proceso de gestión cooperativa se han limitado a áreas particulares careciendo, por lo general, de un enfoque integral. Por ejemplo, se han realizado estudios sobre democracia en la gestión, principios cooperativos, identidad cooperativa, influencia en el desarrollo de la zona, familia cooperativa, cuestión de género, gestión de recursos humanos, actividad económico-financiera, excelencia empresarial, dirección estratégica, organización empresarial, planificación, gestión del conocimiento, educación cooperativa, gestión social, entro otros.

Algunas organizaciones de integración cooperativa como CCC-CA (2008) y ACI-Américas (2009), han promovido líneas de perfeccionamiento de la gestión de las cooperativas en función de mejorar constantemente los servicios prestados a sus miembros promover, utilizar, aprovechar y fomentar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y fortalecer los diálogos con los gobiernos para asegurarse de que sus políticas permitan la prosperidad de las organizaciones, siendo son reconocidas como muy pertinentes las propuestas que, adecuadamente fundamentadas teórica y metodológicamente, contribuyan al perfeccionamiento de la gestión de empresas cooperativas en cada país.

1.3 Las Cooperativas de Producción Agropecuaria en el nuevo contexto del sector agropecuario en Cuba

Resulta ampliamente reconocida la importancia del sector agrícola como pilar del avance de las economías subdesarrolladas, según autores como Chenery y Syrquin (1986); González, *et al* (2000); Briceño (2001); Nova (2006) y Pérez (2006). En este sentido, el caso cubano no es una excepción, máxime cuando se ha entendido el papel que debe jugar la agricultura en el proceso de recuperación económica del país luego de la crisis iniciada a principios de la década de los noventa del pasado siglo (PCC, 1997; MEP, 2003; Nenínger, 2006 y Castro R., 2007).

La agricultura cubana acumulaba, en el momento de enfrentar esta crisis, una serie de problemas, tales como dependencia del azúcar como fondo exportable, alta dependencia externa evidenciada por los niveles crecientes de importaciones que incidió en la vulnerabilidad en la seguridad alimentaria de la población, así como por el desarrollo de la base técnico material; escasez de fuerza de trabajo; serias dificultades en la gestión de las entidades agrícolas causadas por el tamaño excesivo de las explotaciones, no aprovechamiento óptimo de los recursos, excesiva burocracia y rigidez en la dirección con elementos del modelo soviético (Figueroa y Averhoff, 2001), deficientes mecanismos de incentivos, falta de autonomía por intervención excesiva de los niveles superiores de mando, desestimación de los resultados financieros, entre otros, muchos de los cuales no han logrado ser superados aún. Muestra de ello es que al cierre de 2006, de las 448 empresas del MINAGRI, 222 concluyeron sus ejercicios económicos con pérdidas, altas reservas de productividad, disciplina y control de los medios materiales e insuficiente liderazgo, como señalan González y Hojas (2007). El desempeño de la agricultura cubana a partir del año 2000 muestra tendencias negativas a partir de la disminución de la superficie cultivada y un incremento de las tierras ociosas. A pesar de que los rendimientos agrícolas y el nivel de producción de algunos productos agropecuarios crecen en estos años, aun no se cubre la demanda de alimentos, lo que se evidencia en una cada vez menor participación del mercado

agropecuario en el consumo de los hogares, solo el 6.9% del total y en un aporte decreciente del sector al PIB, a partir de que el producto de la rama agrícola en el 2007 decreció en más de 8 puntos porcentuales con respecto al año 2000, según datos de ONE (2008).

Esta tesis se desarrolla en momentos en que se adoptan algunas medidas de política económica relacionadas con este sector, a partir del reconocimiento por la máxima dirección del país de la necesidad de introducir cambios estructurales y de conceptos, que pongan al sector en mejores condiciones para producir más con sentido de racionalidad y eficiencia, (PCC, 1997; Tristá, 2001 y Castro, R. 2008). Las principales líneas de la política económica del sector están dirigidas a la creación de un nuevo sistema de relaciones de producción que sustituya los mecanismos administrativos aún vigentes por mecanismos monetario-mercantiles dentro de un marco regulatorio flexible en pos del pleno desarrollo de las fuerzas productivas; la creación de un mercado de insumos al cual puedan acceder todos los productores en correspondencia con sus necesidades específicas, condicionado al cumplimiento de sus compromisos con el Estado; el fortalecimiento de las relaciones contractuales entre los agentes económicos; desarrollar y perfeccionar progresivamente la aplicación de palancas económicas que incentiven al productor, mejorando sus ingresos, calidad de vida y reduciendo las diferencias con otros sectores; estimular las siembras a pequeña escala, con vistas a lograr el abastecimiento a los mercados agropecuarios y el autoconsumo de las familias y entidades; el reconocimiento de las UBPC como empresas independientes de propiedad cooperativa; delegar funciones administrativas y de dirección a favor de los territorios, en aquellas actividades que por sus características y destino económico así lo aconsejen, materializado con la creación de las Delegaciones Municipales de la Agricultura (MINAGRI, 2008); modificar la situación de descapitalización del sector; atender el tema del envejecimiento y la disminución de la capacidad técnica en la fuerza de trabajo; el bajo retorno de la inversión; la unificación de los diferentes oferentes en un único mercado de venta de productos agropecuarios, entre otros.

1.3.1 Empresas cooperativas en Cuba

Particularmente *"el sector cooperativo por su participación y potencialidad en la producción de alimentos encierra una determinada importancia y, en algunos sectores productivos es significativa a pesar de no disponer de la tecnología adecuada y de un aseguramiento material mínimo"*, como define Herrera, 1999, p. 44 y ratifica Nova (2006). Como se observa en el Anexo 2 el sector cooperativo tiene una alta representatividad en cuanto a los indicadores de la distribución de la tierra (más del 50% de la superficie agrícola y cultivada del país), así como en el total de ocupados de la economía (el 5%, solo de CPA y UBPC) y con un balance ascendente de los ingresos de los trabajadores en la etapa 2001-2007, mostrado en el Gráfico 2.1.

Esta forma de propiedad es reconocida por la Constitución de la República de Cuba en su artículo No. 15 y ha sido estudiada por numerosos académicos, coincidiendo en que el *"inacabado y exitoso movimiento cooperativo"* (Valdés, 2003, p. 126) ha estado marcado por la experiencia histórica y los principios universales de Rochadle, los principios de la ACI y la esencia y particularidades del modelo de construcción socialista cubano (Alemán, 2001; Jiménez, 2006; Jiménez, 2007).

La autora coincide con Figueroa, 1997, p. 11 al definir a la cooperativa cubana como *"una empresa donde impera la cooperación y la apropiación colectiva de los medios de producción y de los resultados del trabajo como forma particular de propiedad socialista"*. Esta tiene la particularidad de desarrollarse en el ambiente rural, y por ende, asumir las peculiaridades de las empresas agrarias, donde son reconocidas como ventajosas frente a la gran empresa (Lamo de Espinosa, 1953; Lostao, 1963; Castro F., 1964; Julia y Melia, 2000 y Castro F., 2006), particularmente como la base fundamental sobre la que se erige el sistema económico empresarial agrícola (Nova, 2004).

En el nuevo contexto del sector agropecuario, donde la política económica debe tender a flexibilizar su marco regulatorio (Castro R., 2008), continúa siendo un problema hacer coincidir la realidad objetiva con el ideal de cooperativa que se ha modelado, según Villegas (1999). La falta de homogeneidad en la gestión de

las CPA (Fernández y González, 2008) se expresa en la existencia de cooperativas con resultados superiores que otras y por tanto, en mejores condiciones para enfrentar los retos que impone la recuperación de la agricultura en el país. Este no es un problema exclusivo de las cooperativas agrarias en Cuba, sino que de forma general en el movimiento cooperativo existen siempre experiencias más consolidadas que otras, y por tanto, más reconocidas (Vargas, 2002). La solución no depende exclusivamente de destinarles una mayor cantidad de recursos, se requiere también implantar sistemas de gestión que propicien su desarrollo e involucren a todos los miembros, donde aún es bajo el nivel cultural y hay desconocimiento de las técnicas de dirección (Burchardt, 2000). Esto evitaría lo que alerta Herrera, 1999, p. 22 de que *"en algunos casos las cooperativas son mantenidas por una coyuntura política y social, no por sus resultados económicos".*

1.3.1.1 El caso particular de las Cooperativas de Producción Agropecuaria

Como se observa en el Anexo 2 las CPA son de las tres formas cooperativas las de menor representatividad en el sector no estatal de la agricultura. Sin embargo, en cuanto a su capacidad de organización, eficiencia y adaptabilidad incluso en la etapa de la crisis (Figueroa, 1997) adquieren relevancia, avalado por el incremento de su participación en la venta de productos agropecuarios, que a pesar de ser solo el 0.8% del total, en ocasiones ha permitido contrarrestar la disminución en la participación de otros oferentes (ONE, 2008). A partir de los datos estadísticos se nota que la superficie promedio de las CPA crece, mientras que el número de socios decrece en el período 2002-2006. En cuanto al uso de la tierra se manifiesta un decrecimiento de la superficie agrícola y de ella, la cultivada, en el quinquenio 2002-2007, el predominio de cultivos permanentes, a diferencia que las CCS y privados, y un incremento de las tierras ociosas. Se evidencia igualmente una no correlación entre la superficie sembrada y el nivel de producción de algunos productos seleccionados y un decrecimiento de los rendimientos agrícolas, a partir de los datos del MINAGRI (2008).

Existen diversas definiciones de CPA como las de Figueroa (1997) y Alemán (2001), los que abordan indistintamente algunos de los aspectos que la autora ha tenido en cuenta para definirla como *cooperativa de productores agrícolas dueños de tierras y otros medios de producción que se asocian para gestionar la empresa de forma colectiva en función de satisfacer sus necesidades, las de su familia y de la comunidad donde viven*.

Este tipo de cooperativas según Alemán, 2001, p. 20 constituye *"el ejemplo clásico de cooperativismo socialista"*, cumpliéndose los principios básicos del plan cooperativo de Lenin citado por Herrera (1999), con un mayor nivel de socialización, tanto en el patrimonio como en el modelo de gestión. Entre sus características se encuentran las siguientes:

- La propiedad colectiva, en el marco de las relaciones socialistas de producción, permite que todos los integrantes obtengan bienestar por la gestión de la empresa.
- Los métodos de dirección que se emplean, con la participación de todos los socios, son superiores a los del sector estatal.
- El establecimiento de relaciones monetario–mercantiles con otros sujetos económicos y la materialización de su personalidad jurídica, han sido condiciones necesarias, pero no suficientes, para la realización socioeconómica de la empresa, donde el insuficiente reconocimiento del papel del mercado ha influido considerablemente.
- La adopción de decisiones y el cumplimiento de las funciones fundamentales vinculadas a la producción del producto, su comercialización y el financiamiento de su actividad, que no ha incluido tradicionalmente a las derivadas de la responsabilidad social, han permitido desarrollar el modelo empresarial, que aunque incipiente, es superior a otras formas cooperativas.
- Las relaciones Estado- Cooperativas se han manifestado mediante la ayuda de este para su fortalecimiento y desarrollo económico, técnico y de recursos humanos mediante subsidios y otras prestaciones

presupuestarias, que en ocasiones ha implicado una excesiva protección por parte de este, limitando su autonomía de gestión.

La evolución del modelo CPA, y en particular de su sistema de gestión empresarial, ha sido estudiado por Rivera, *et al* (2002), estableciendo tres etapas. La primera de ellas está marcada por su surgimiento a mediados de los 70 hasta el año 80 del siglo anterior, marcada por un fuerte apoyo del Estado, con un comportamiento normal de los indicadores de gestión. La segunda hasta 1988 se caracterizó por la inestabilidad en la gestión, como muestra, entre otros aspectos, de las características del modelo económico del país, donde la prioridad fue incorporar masivamente campesinos dueños de tierra a las CPA, restándole importancia al tema de la eficiencia productiva y económica. La tercera etapa se concibió al principio como la de la eficiencia productiva, dada la influencia del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, convirtiéndose prontamente en la del "período especial", donde por la confluencia de disímiles aspectos objetivos y subjetivos, disminuyeron los indicadores de gestión. En la actualidad los resultados socio-económicos de las CPA se han ido recuperando, considerándose que de las tres formas cooperativas en Cuba, es la más consolidada empresarialmente, y por tanto con mejores condiciones para asumir un proceso de perfeccionamiento dirigido a elevar sus resultados económicos, productivos y sociales.

1.3.1.2 Perfeccionamiento de la gestión empresarial de las CPA: necesidad en el nuevo contexto del sector agropecuario

De forma general a la administración de las empresas socialistas se le ha reconocido deficiencias (Castro F., 1998), y en especial a las empresas del sector agropecuario, cuyo sistema de gestión poco eficiente, de altos costos e insuficientes resultados en relación con los recursos invertidos, influyó considerablemente en que luego de la crisis se perdiera más del 50% de la producción agropecuaria, evidenciado por autores como González, *et al* (2000) y Figueroa y Averhoff (2001).

A pesar de que las discusiones acerca de estos temas históricamente no han sido intensas y menos aún por iniciativa de las empresas en el país, desde finales de la década de los 90 del siglo pasado la situación comenzó a cambiar y los "métodos de gestión" comenzaron a formar parte de la estrategia para salir de la crisis (Faloh, 2001). Lo anterior se concretó en la implantación en 1998 del Perfeccionamiento Empresarial en el país, que a pesar de las críticas (Rodríguez, 1999; Blanco, 2000 y Alemán, *et al*, 2007), constituye el proceso de mayor trascendencia en el terreno económico realizado en Cuba en la etapa revolucionaria; así como la aplicación en algunas empresas de la gestión por instrucciones, por objetivos, la planeación estratégica, la dirección estratégica, los sistemas de calidad, la gestión por competencias y más recientemente, la dirección por valores y la gestión del conocimiento.

La reforma en la agricultura incluye el redimensionamiento y paulatino perfeccionamiento empresarial, por lo que se han realizado esfuerzos para modificar los métodos de trabajo y dirección, donde la eficiencia productiva y la racionalidad económica han ocupado un lugar especial, incorporando personal calificado que fortalezca el aparato de dirección administrativo y técnico, lo que se cumplimentó en las cooperativas más productivas, de mayores rendimientos agrícolas y tamaño, localizadas en los lugares de mayor accesibilidad, quedando desfavorecidas la mayoría, lo que ha influido en acrecentar la falta de homogeneidad en el desempeño de las CPA y el surgimiento de cooperativas "líderes".

Es una realidad que las CPA se desenvuelven en la actualidad con las dificultades objetivas propias de la agricultura, que no han de resolverse en el corto plazo (Martín y Pérez, 2007), por lo que debe profundizarse en sus aspectos técnico-organizativos, de acuerdo a lo planteado en la Resolución Económica del V Congreso del Partido en cuanto a que *"Las Cooperativas de Producción Agropecuaria deberán continuar su sistema de gestión económico-productiva mediante la aplicación correcta de nuevos conceptos de organización, la introducción de la ciencia y la técnica y el fortalecimiento de sus aparatos contables para garantizar la elevación de su producción y eficiencia,*

logrando, asimismo, que sus relaciones económico-productivas sean sobre bases contractuales" (PCC, 1997, p. 14).

De ahí que sea preciso desarrollar un modelo autogestionario con el debido grado de autonomía, donde el control estatal se ejerza, preferentemente mediante mecanismos indirectos que permitan la integración de las diferentes entidades del sector estableciendo vínculos horizontales directos, sin vulgarizar la idea leninista del carácter subordinado de la propiedad cooperativa haciendo depender las cooperativas de las empresas estatales en la gestión económica (Labrador, 1998), a lo que deben contribuir las Delegaciones Municipales de la Agricultura.

Es un hecho que las empresas cubanas tienen ante sí la posibilidad de aplicar las fórmulas o recetas de la teoría administrativa contemporánea como parte del proceso de perfeccionamiento, existiendo ejemplos exitosos que demuestran su viabilidad. Ante esto se considera que la invariante debe ser la adecuación racional, con espíritu creativo y abierto a cada caso particular, que en el caso de las CPA incorpora las exigencias de respetar y promover los principios universales del Cooperativismo, así como la adecuación a las condicionantes que impone el proceso de recuperación económica del país a toda empresa agropecuaria.

En el Capítulo II de la tesis se realiza un diagnóstico de la gestión empresarial de las CPA en la provincia de Pinar del Río con el objetivo de demostrar la necesidad y viabilidad de implementar un proceso de perfeccionamiento que contenga los aspectos fundamentados anteriormente.

CAPÍTULO II Diagnóstico de la gestión empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria en la provincia de Pinar del Río

Las fuentes determinadas para el diagnóstico son:

- Revisión de documentos a partir de datos estadísticos suministrados por la ONE, MINAGRI y ANAP en el período 2001-2008.
- Entrevista realizada a directivos y especialistas del MINAGRI y ANAP en la provincia directamente vinculados con la gestión de CPA.
- Grupos de discusión en las estructuras provinciales del MINAGRI y la ANAP.
- Diagnóstico de los subsistemas funcionales de 4 CPA en la provincia de Pinar del Río.

2.1 Revisión de documentos relacionados con el desempeño de las CPA de la provincia de Pinar del Río

En la provincia de Pinar del Río existen 92 CPA (ANAP, 2008), de ellas el 91% atendidas directamente por el MINAGRI, con un total de 5166 socios, de los cuales el 24% son mujeres, como se muestra en el Anexo 3. De estas, el 66% está ubicada en zona de montañas.

En cuanto al uso de la tierra, se evidencia la disminución de las tierras agrícolas, especialmente las dedicadas a cultivos temporales y el incremento de las tierras ociosas como parte de las no cultivadas. En el análisis de la relación entre la superficie sembrada y los niveles de producción, se observa que la variación de la superficie en el 2008 con respecto al año anterior se mueve en el intervalo [100.8-228.0] y la producción entre [70.1-12.5], sin que existan desequilibrios significativos entre los mínimos y los máximos valores. A su vez los rendimientos agrícolas de los principales productos son decrecientes en el último quinquenio, fundamentalmente en los años 2005 y 2008 debido a los efectos de los huracanes que azotaron a la provincia, que en el caso de este último año fueron menores a partir de la puesta en marcha de un grupo de programas para potenciar cultivos específicos.

Al cierre del año 2008, el valor de las ventas de productos agropecuarios de las CPA representaba el 1% del total de la provincia y el 12.3% del valor total de las CPA de todo el país (ONE, 2008). Sin embargo, demuestran un ritmo más alto de recuperación después de los eventos meteorológicos en comparación con la mayoría de las CPA del país, evidenciado por su participación en las ventas de productos agropecuarios en febrero de 2009 de 2.1%, mientras el promedio de las CPA del resto del país fue del 1.1%, pasando a representar el 16.2% del total de las CPA del país, siendo superado solo por las de la provincia de Guantánamo (ONE, 2009). No obstante, a diferencia de otras organizaciones de este tipo del país las ventas se reducen a productos agrícolas, ni cárnicos ni otras producciones. En cuanto a la gestión económica-financiera, se constato que aun persisten CPA en la provincia que no cierran sus ejercicios fiscales. Por ejemplo, en los períodos 2004-2005 y 2005-2006, lo hicieron solo el 79.4%.

2.2 Entrevista a directivos y especialistas de las estructuras provinciales del MINAGRI y la ANAP

La entrevista se realizó intencionadamente en la Dirección del Sector Cooperativo y Campesino (SCC) de la Delegación Provincial del MINAGRI y en el Buró de Organización de la Dirección Provincial de la ANAP, a los directivos y especialistas vinculados directamente con la gestión de CPA. El cuestionario empleado se muestra en el Anexo 4. En la Tabla 2.1 se reflejan los cuatro estratos resultantes:

Tabla 2.1

Estrato	Directivos de primer nivel		Especialistas	
	N	n	N	n
Delegación Provincial de la Agricultura	1	1	3	3
Dirección Provincial de la ANAP	1	1	2	2

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el tamaño de la población de cada estrato, no resultó necesario aplicar técnica de muestreo. Los entrevistados tienen como promedio 22 años de experiencia vinculados a la gestión de CPA.

Se obtuvo una alta concordancia de los criterios de los 7 entrevistados, siendo valorada la aplicación de esta técnica como muy positiva, por la profundidad de los criterios emitidos y el interés suscitado en ellos, en especial por su alta experiencia y sensibilidad hacia el tema objeto de estudio. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

- La mayor parte de las CPA de la provincia tienen una situación crítica, fundamentalmente en sus resultados económicos, sin que exista homogeneidad en la gestión debido a numerosos aspectos objetivos y subjetivos.
- La gestión de las CPA no es integral, siendo la actividad de Contabilidad la que muestra más avance, a pesar de que aun existen empresas que no cierran sus ejercicios económicos.
- Se reconoce un avance en la arista social de la gestión en las CPA que han consolidado su gestión productiva y económica, permitiendo disponer de recursos para desarrollar programas sociales, que implican incluso a las comunidades. No obstante, la generalidad es que, dado el alto deterioro de las cooperativas, no se logre cumplir con su responsabilidad social.
- Se coincide en la necesidad de perfeccionar su sistema de gestión empresarial, dado que incluso las que han consolidado su actividad productiva y económica no logran la integralidad necesaria.
- La viabilidad del proceso de perfeccionamiento de la gestión empresarial de las CPA en la provincia se concibe como parte de un Plan de Desarrollo Económico y Social adecuadamente concebido, bajo el liderazgo del MINAGRI y la ANAP.

2.3 Grupos de discusión en las estructuras provinciales del MINAGRI y ANAP

Teniendo en cuenta la riqueza de criterios emitidos en la entrevista y la necesidad de profundizar en algunos de ellos se decidió aplicar la técnica de trabajo grupal ***Mesa redonda con interrogador*.**

La técnica se aplicó en la Dirección SCC de la Delegación Provincial del MINAGRI y en la Dirección Provincial de la ANAP. En ambos casos la autora fungió como moderadora de la Mesa. En el primer caso se realizaron 2 sesiones de trabajo, siendo elegido como interrogador y presidente el Director de dicha área. El *objetivo* de la misma fue enriquecer el conocimiento acerca de la gestión de las CPA en la provincia a partir de la complementación de los criterios de los miembros de la mesa (entrevistados anteriormente). Se realizó en la oficina de dicha Dirección, con un ambiente físico adecuado y cumpliendo con el procedimiento establecido para ello, siendo el punto de partida para las preguntas a realizar, los resultados de las entrevistas efectuadas con anterioridad. La aplicación de la técnica en la Dirección Provincial de la ANAP, tuvo una estructura similar en cuanto a objetivo, ambiente físico y procedimiento, ampliando el grupo con otros 2 especialistas y siendo elegido como interrogador y Presidente el directivo entrevistado con anterioridad. Se cumplió el objetivo propuesto, al profundizarse en un conjunto de elementos importantes sobre el tema de estudio, siendo los más significativos:

- Se emitieron un grupo de criterios, basados la mayoría en las deficiencias existentes, para desarrollar un proceso de perfeccionamiento. Entre ellos los siguientes:
  - El plan de desarrollo de la cooperativa no se ajusta a las condiciones reales y potencialidades.
  - Alta fluctuación de la fuerza de trabajo, a causa de los ineficaces sistemas de pago, la falta de solvencia económica y la baja motivación del personal.

- No se aprovechan las posibilidades de cooperar con instituciones educativas del territorio que forman técnicos y especialistas vinculados a la actividad agropecuaria, con vistas a vincularlos a la CPA.
- Problemas de identidad cooperativa por parte de los socios y bajo sentido de pertenencia hacia la empresa, debido, entre otras causas, al bajo número de socios aportadores que continúan vinculados, existiendo algunas CPA donde no queda ninguno.
- No se logra aún la vinculación del hombre al área y los resultados finales. En el caso de las CPA que sí lo han logrado, se evidencian resultados productivos y económicos satisfactorios.
- Falta de personal técnico en la mayor parte de las organizaciones, lo que se evidencia en un alto nivel de empirismo en la gestión.
- Problemas de infraestructura, dado el alto deterioro de los inmuebles, maquinarias, implementos, equipos y sistemas de riego fundamentalmente que no ha sido contrarrestado por un proceso inversionista estable y homogéneo.
- Cese del programa inversionista de la vivienda, lo que ha incidido en la fluctuación de la fuerza de trabajo, fundamentalmente hacia las ciudades.
- Insuficiente capacitación del personal a pesar de los esfuerzos de la Empresa Estatal y otras organizaciones como ANAP y ANEC.
- Bajo desarrollo del liderazgo y problemas permanentes con los directivos, lo que ha implicado a que en muchas ocasiones la Empresa Estatal intervenga en los cambios de Presidente, incumpliendo lo reglamentado.
- Problemas en el funcionamiento de los órganos de dirección, que limita la participación de los socios en la gestión.
- De forma general en la provincia actualmente la CPA no es una fuente de empleo atractiva para los miembros de las comunidades, excepto aquellas que por su éxito empresarial logran competir en el mercado laboral con instituciones del sector bancario, tiendas recaudadoras de divisas, etc.
- La disminución sostenida del número de CPA en la provincia es una muestra de los serios problemas que presenta este tipo de organización y de la

verdadera necesidad de que sea perfeccionada integralmente, incluyendo el sistema de atención estatal.

- La Empresa Estatal tiene establecido en su objeto social la atención a las CPA, que en ocasiones está marcada por procedimientos y normas que frenan la autonomía en la gestión de las cooperativas.
- Las insuficiencias en la atención de la Empresa Estatal a la CPA se reconoce como uno de los aspectos que influye en la no homogeneidad de la gestión empresarial cooperativa.
- A pesar de que la ubicación y condiciones geográficas de algunas CPA de la provincia es desfavorable, lo que se evidencia en la baja fertilidad de los suelos, déficit en el almacenamiento de agua y otros elementos en el orden natural, existen experiencias documentadas que demuestran que bajo una dirección efectiva, en lo fundamental un Presidente con alto liderazgo y una Asamblea General fortalecida, se logran altos resultados productivos y económicos.
- El sistema financiero implementado para la base productiva del MINAGRI (incluidas las CPA) limitan en ocasiones una gestión interna efectiva por parte de estas.
- Se notan amplias diferencias entre las CPA tabacaleras y el resto, dado entre otras causas, por el papel que juegan en las primeras el dueño de la tierra y su familia como núcleo integrado para la producción.
- En el caso de las CPA tabacaleras, bajo o nulo fomento de otros productos agropecuarios.
- Se evidencia, a pesar de los esfuerzos realizados por el MINAGRI, la necesidad de diversificar la producción.
- Persisten las necesidades de alimentos por parte de los propios socios, sus familias y la comunidad, como muestra de la disminución de la producción dedicada al autoconsumo.
- No se logra de forma homogénea cerrar el ciclo de preparación de la tierra y producción, lo que implica bajos niveles de aprovechamiento de los recursos, en especial de la tierra.

- No se aplican los resultados de la ciencia y la técnica en función de resolver los problemas de la empresa y aumentar la producción y la eficiencia.
- Se ha avanzado en la actividad de contratación, reconociendo la necesidad de que exista una sola empresa estatal que realice este proceso con la CPA y que esta sea quien determine su propio potencial y cree equipos de trabajo para facilitar el mismo.
- Las regulaciones en cuanto a la compra de suministros limita la gestión de las CPA, por cuanto estos se supeditan a los contratos con la Empresa Estatal y a la producción de su línea fundamental. En este orden se reconoce la necesidad de que las CPA mantengan relaciones de este tipo con empresas de otros sectores, que no sean únicamente las del MINAGRI o MINAZ, a partir del reajuste de su objeto social.
- El precio aun no logra estimular la producción de las CPA. Se reconoce la necesidad de tomar medidas estatales al respecto.
- Los márgenes comerciales no son para las CPA, sino para los intermediarios.
- Problemas de transportación que afectan la autonomía de la CPA para llegar directamente al mercado de productos agropecuarios.
- No todas las CPA aprovechan la oportunidad de establecer puntos de venta para comercializar sus producciones en zonas de la propia cooperativa, la comunidad o el municipio.
- La influencia de las mejores CPA sobre las que tienen resultados inferiores, no es aprovechada suficientemente.

- Se reconocieron oportunidades para el proceso de perfeccionamiento, como:
  - El paso de la agricultura no cañera del MINAZ al MINAGRI es una buena oportunidad, por la experiencia en la gestión que tienen las entidades de este organismo.
  - La consolidación de los Centros de Gestión Municipales para prestar servicios a la base productiva, fundamentalmente a la actividad de Contabilidad, es una buena oportunidad, advirtiéndose la necesidad de que se amplíe el espectro de servicios que se ofrezcan a otras actividades.

- Los proyectos de cooperación desarrollados por ONG extranjeras, bajo la conducción de la ANAP, donde han sido beneficiadas 11 cooperativas en 7 municipios (CPA y CCS), en algunos casos con cifras superiores al millón de pesos convertibles para inversión. En el 2009 se trabaja en 11 proyectos que benefician a 15 cooperativas de 6 municipios. Se advierte la necesidad de emplear eficiente y eficazmente estos recursos, teniendo en cuenta que desde 1993 se han invertido más de 20 millones de CUC, sin que los resultados hayan sido los óptimos.

o En la provincia existen 39 Empresas Agropecuarias Integrales (EAI), de 56 que existían anteriormente, con nuevas funciones definidas, por lo que se considera que existen condiciones para perfeccionar su atención a las estructuras productivas.

2.4 Diagnóstico de los subsistemas funcionales de 4 CPA de la provincia de Pinar del Río

Con el objetivo de determinar los problemas fundamentales de los subsistemas funcionales identificados para las CPA, la autora realizó un diagnóstico en 4 CPA de la provincia, de los sectores tabacalero y cañero (que representan el 84% del total). Para la selección de dichas cooperativas, se tuvieron en cuenta los criterios de las representaciones del MINAGRI y MINAZ, de forma que en ambos casos una de las CPA tuviera mejores resultados productivos y económicos que la otra, respetando la no homogeneidad reconocida en la gestión de estas organizaciones. Las mismas son:

1- CPA “Camilo Cienfuegos” de Bahía Honda (caña, de mejores resultados).
2- CPA “14 de Junio” de San Cristóbal (caña).
3- CPA “Eliseo Caamaño” de Consolación del Sur (tabaco, de mejores resultados).
4- CPA “Carlos Lóriga” de San Luis (tabaco).

El diagnóstico se realizó aplicando una Guía metodológica diseñada a partir de la establecida en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial para el sector estatal, adecuándola a las peculiaridades de la gestión cooperativa

(siendo el aporte más significativo la inclusión del Subsistema Social). La misma es resultado del Proyecto "El Perfeccionamiento Empresarial en las cooperativas tabacaleras y cañeras de la Provincia Pinar del Río" del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario. Debe señalarse que en el diagnóstico se determinaron un conjunto de fortalezas y aspectos positivos en la gestión de las CPA, fundamentalmente de las 2 mejores, aunque a continuación solo se muestren los principales problemas internos por Subsistema funcional:

- **Subsistema de Administración:**

1. No están definidas en las empresas su misión y estrategia de desarrollo.
2. Deficiencias en el uso de los recursos materiales, financieros y humanos.
3. Persisten aún deficiencias en la actividad de control administrativo.
4. Falta de autonomía en la gestión.
5. Las cooperativas no cuentan con asesoría jurídica.
6. La estructura de dirección no cumple el principio del máximo de control con el mínimo de niveles.
7. No se domina por todos los socios el Reglamento Interno y este no está actualizado según los cambios estructurales.
8. Poca participación de los socios en la elaboración del plan técnico-económico, limitándose a su aprobación formal en la Asamblea General.
9. No se cuenta con el personal técnico necesario.
10. No se conoce la estrategia a todos los niveles de la organización, ni existe para cada estructura de producción y servicio una estrategia elaborada.

- **Subsistema de Recursos Humanos:**

1. Aún se mantiene un alto índice de fluctuación de la fuerza de trabajo, particularmente los jóvenes.
2. No existe un plan definido de capacitación y entrenamiento para los directivos y socios, en función de las necesidades de aprendizaje.
3. No se logra aún, en todas las organizaciones, un nivel de motivación en directivos y socios que contribuya a la elevación del sentido de pertenencia.
4. Déficit de fuerzas para enfrentar las actividades agrícolas manuales en las etapas pico.

5. No existencia de un sistema propio de la organización de motivación y estimulación.
6. Bajo nivel de calificación técnica para enfrentar tareas complejas tales como un proceso de perfeccionamiento de la gestión empresarial.
7. No se realizan evaluaciones del desempeño en cada uno de los puestos de trabajo para determinar la eficiencia en el trabajo.
8. El nivel de calificación de los directivos es en general bajo.
9. Los puestos de trabajo carecen de documentación tecnológica.
10. Aún se aprecia, en algunas organizaciones, un deficiente esquema de organización, distribución y utilización de la fuerza de trabajo.
11. No correspondencia entre los resultados finales del trabajo y el pago por los mismos.
12. Bajo aprovechamiento de la jornada laboral en actividades agrícolas.
13. No existe una base normativa actualizada para la aplicación de las normas de trabajo en las diferentes actividades (manuales, con tracción animal y mecanizadas).
14. Alto por ciento de ausentismo al trabajo.
15. Deficiente control de las normas de trabajo.
16. No existe un plan de atención al hombre.
17. Inadecuado sistema de control de la entrada y salida del personal.
18. No existe correspondencia entre el anticipo aplicado al personal dirigente y el nivel de complejidad y responsabilidad.

- **Subsistema de Producción:**

1. No cuentan con los equipos y medios necesarios para la preparación de la tierra con esfuerzos propios.
2. Deficiente explotación del recurso tierra.
3. Bajos rendimientos agrícolas por insuficiente nivel de atención a las plantaciones.
4. Violaciones de las normas técnicas de calidad en las labores de cultivo y siembra.

5. Falta de chequeo, de carácter sistemático, a la calidad de las labores realizadas (cultivo y siembra), por parte de los técnicos y jefes de brigadas.
6. Bajo por ciento de incorporación y explotación de la maquinaria en labores agrícolas.
7. Alto índice de roturas por el estado técnico de la maquinaria.
8. Existe un deficiente esquema de organización de la producción y los servicios.
9. Se presenta una inadecuada composición de cepas.
10. Violaciones en el programa de variedades y semillas.
11. Altos por ciento del área a moler.
12. Altos volúmenes de caña quemada.
13. Utilización de suelos no aptos para el cultivo de caña.
14. Deficiente trabajo en el drenaje interno y externo de los campos, así como baja explotación de los sistemas de riego.
15. No se le da la atención priorizada a las áreas de riego por lo que no existe diferencia en cuanto a rendimiento por caballería.
16. Falta de conocimiento de los operadores y mecánicos de la maquinaria agrícola por lo que existe un índice alto de roturas.
17. No se cuenta con los implementos necesarios para la atención a la caña.
18. No aplicación de la técnica del laboreo mínimo en la preparación de suelo.
19. No se ha priorizado el trabajo para potenciar áreas mecanizables, determinando esto que se incremente el área de corte manual.
20. Altos índices de pérdida en cosechas en el corte mecanizado.

- **Subsistema de Comercialización:**

1. Deficiente contratación económica con las entidades que prestan servicios, así como con los suministradores.
2. No todas las Cooperativas poseen la documentación legal para proyectar el trabajo de contratación económica.
3. En la actualidad el autoconsumo no satisface las necesidades del comedor y los familiares de los asociados.
4. Deficiente chequeo del cumplimiento de los contratos.

5. El proceso de contratación es formal y no objetivo.

- **Subsistema contable y financiero:**

1. No se cuenta con el personal adecuado en el Área de Contabilidad y Economía.
2. No se elaboran los informes de cuentas por cobrar ni por pagar.
3. No se cumple con las normas de almacenamiento establecidas.
4. Insuficiente capacitación a los técnicos del Área de Contabilidad y Economía.
5. Falta, en la mayoría de los casos, el análisis como complemento a la contabilidad.
6. No es objetivo el presupuesto por campaña, así como su utilización es deficiente.
7. Se aprecian irregularidades en el uso de los créditos bancarios.
8. No se elaboran, en todos los casos, planes de acción para disminuir las pérdidas.
9. No se lleva el control de las horas trabajadas realmente en algunas áreas.
10. Falta de una política de toma de decisiones sobre la base de la contabilidad y los costos.
11. Deficiente esquema de distribución y utilización de las utilidades (en los pocos casos que estas existen).
12. Insuficiente control estadístico y contable.
13. La Junta Directiva desconocen el sistema financiero.
14. No se elaboran planes de ahorro de portadores energéticos.

- **Subsistema social:**

1. Enfoque limitado de la responsabilidad social, concebida en el marco estrecho de atención al hombre, por parte de directivos y asociados.
2. No cuentan con una estrategia para enfrentar los programas de desarrollo social.
3. Se ejecutan pocas actividades culturales, deportivas y recreativas, además de contar con escasas instalaciones de este tipo.
4. No cuentan con un sistema contable para la gestión social.

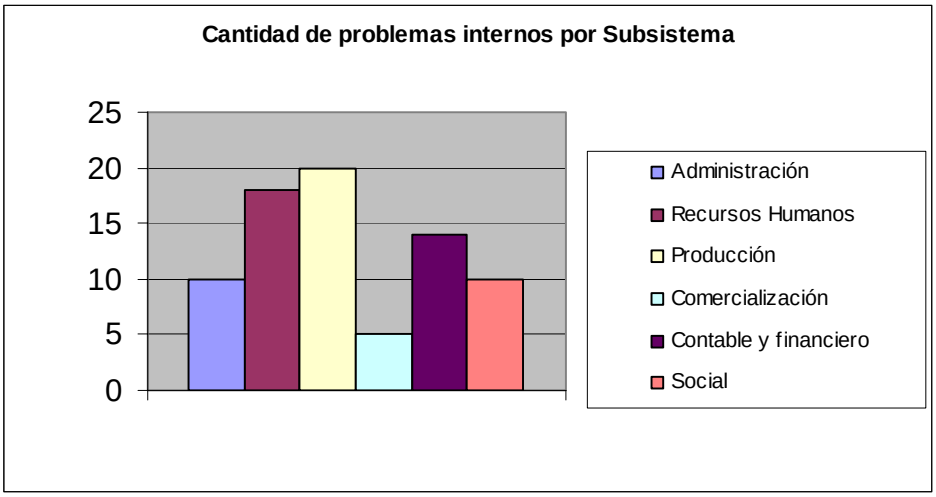
5. No se desarrollan vínculos estables con las organizaciones a nivel comunitario.
6. Bajo nivel de relación con las instituciones de gobierno a nivel de base: delegados y Consejos Populares.
7. No cuentan con un presupuesto para la gestión social.
8. En los casos en que se establecen fondos para el desarrollo de actividades socioculturales, estos no se ejecutan según objetivos o metas sociales preestablecidas.
9. Espontaneidad en el uso de los recursos materiales y financieros asignados a la acción social.
10. Existe una sobrevaloración de los objetivos económicos y un bajo nivel de identificación con los objetivos sociales.

Fueron determinados además los siguientes problemas externos:

1. Relaciones de dependencia absoluta hacia las respectivas empresas estatales, es decir relaciones de subordinación y no cooperación.
2. Déficit de los principales recursos e incumplimiento en las fechas de los suministros.
3. Insuficiente y baja calidad de los medios de trabajo que son suministradas a las CPA.
4. Deficiente suministro de ropa, zapato y otros artículos.
5. Deficiente servicio de los talleres de maquinado de los CAI a las Cooperativas.
6. Altos precios por los servicios prestados a las Cooperativas.

Los subsistemas con un mayor número de problemas son los de Producción, Recursos Humanos, Contable y financiero (68% del total de problemas internos), como se muestra en el Gráfico 2.1.

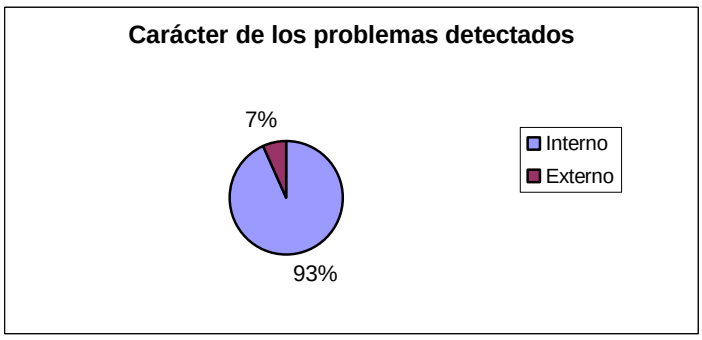
Gráfico 2.1



Fuente: Elaboración propia.

Del total de problemas detectados, el 93% tiene carácter interno, como se muestra en el Gráfico 2.2. Lo anterior permite inferir la alta probabilidad de solucionar los problemas que afectan la gestión de las CPA a partir del establecimiento de propuestas de mejora o perfeccionamiento.

Gráfico 2.2



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III Diseño de la propuesta de perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria de la provincia de Pinar del Río

3.1 Criterios para el diseño de la propuesta

El diseño de la propuesta para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las CPA, se realiza respetando los elementos fundamentados en el Capítulo anterior, en especial, las particularidades en la administración cooperativa, las condicionantes que impone la recuperación del sector agropecuario y la necesidad de lograr, de acuerdo al desarrollo empresarial alcanzado por estas organizaciones, un desempeño integral de los diferentes subsistemas funcionales. De ahí que se establezcan los siguientes criterios a tener en cuenta:

- **Congruencia:** se basa en la concatenación lógica entre los diferentes pasos del proceso.
- **Fundamentación teórica:** asume las teorías relativas al objeto de estudio en forma exhaustiva.
- **Funcionalidad:** se basa en la interacción de las diversas partes entre sí y con el resto de los componentes de la empresa cooperativa, logrando sinergia y enfatizando en el carácter metodológico que posibilite su implementación exitosa.
- **Objetividad, pertinencia y flexibilidad:** responde a las condiciones actuales de las CPA en el marco de la recuperación de la agricultura, donde las condiciones objetivas son en su mayoría poco favorables, fundamentalmente en el orden material, financiero y humano y donde la política económica para dicho sector se encuentra en franco proceso de variación.
- **Integralidad:** contribuye a elevar tanto los resultados productivos y económicos como los sociales.
- **Carácter participativo:** fortalece la participación de los socios en la administración e involucrarlos en procesos de cambio, como el que se propone.

- **Progresividad:** a la par que permite avanzar en los resultados de la empresa en función de los objetivos estratégicos, constituye una pauta para superar las concepciones teóricas y metodológicas de los socios, evolucionando hacia formas más avanzadas de gestión.
- **Verificabilidad:** los resultados de la gestión de la empresa cooperativa serán verificados a partir de un conjunto de indicadores económicos y sociales, adecuados a la realidad de dicha organización.

3.2 Pasos y esquema metodológico para el perfeccionamiento

Para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las CPA en la provincia se proponen los siguientes pasos:

1. Sensibilización del colectivo de la cooperativa en el marco de la Asamblea General, sobre la necesidad de perfeccionar el Sistema de Gestión Empresarial.
   Responsable: Junta Directiva.
2. Preparación del colectivo de la cooperativa en el marco de la Asamblea General, sobre los aspectos metodológicos para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial, estimulando la participación de los socios con vistas a brindar ideas y propuestas de forma creativa que enriquezcan el proceso.
   Responsables: Junta Directiva y Consejo Administrativo.
3. Diagnóstico empresarial de la CPA a partir de la guía metodológica elaborada, previa aprobación por parte de la Asamblea General.
   3.1 Aprobación del Diagnóstico empresarial por la Asamblea General.
   Responsables: Junta Directiva, Consejo Administrativo y Equipo definido para el diagnóstico.
4. Perfeccionamiento de los subsistemas funcionales a partir de los fundamentos teóricos establecidos y los resultados del diagnóstico[7].
   - Divulgación de los problemas determinados.

[7] Para el diseño de las etapas de este paso se consultó y modificó la propuesta de Urquiaga y Torres (2007).

- Determinación de propuestas, a partir de fuentes internas (formales e informales) y externas (por órganos vinculados con la CPA).
- Elaboración del banco de propuestas.
- Proceso de filtrado y complementación de propuestas.
- Diseño del plan de perfeccionamiento.

4.6 Elaboración del cronograma para la ejecución del plan de perfeccionamiento.

4.7 Planificación de actividades de capacitación con los responsables de llevar a cabo el plan.

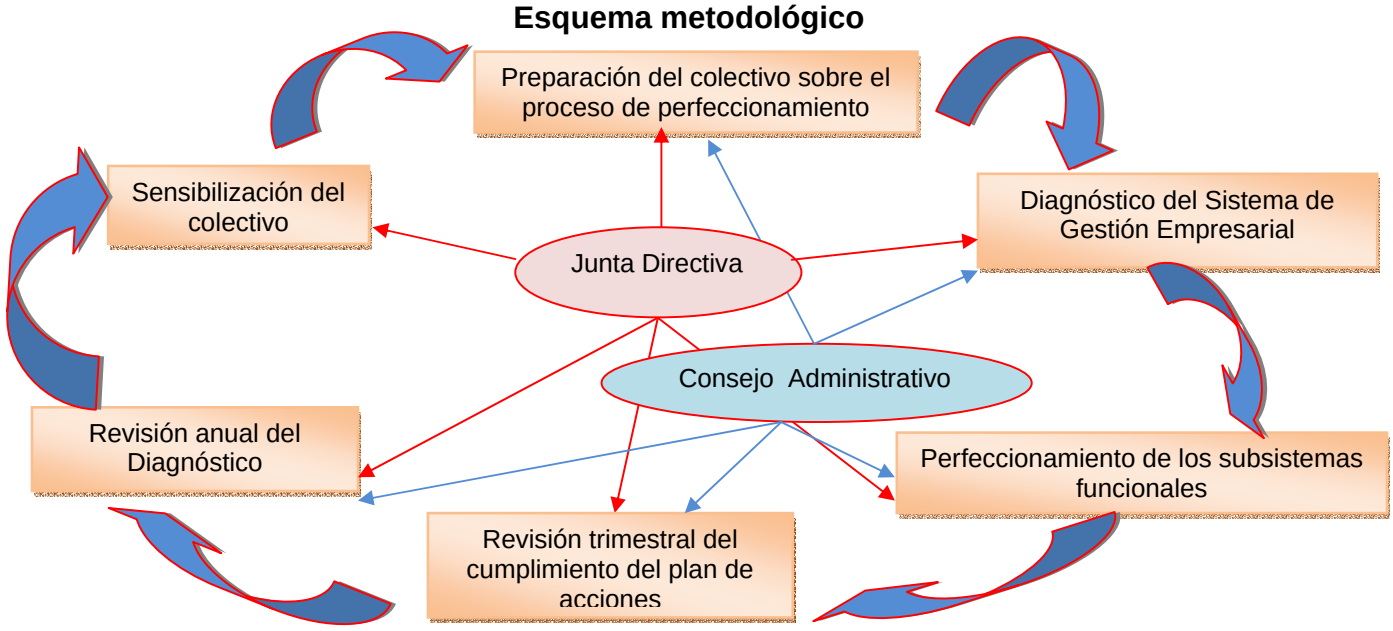
4.8 Aplicación del plan de perfeccionamiento.

Responsables: Junta Directiva y Consejo Administrativo.

5. Revisión trimestral en la Asamblea General del cumplimiento del plan de acciones, a partir de la rendición de cuentas del Consejo Administrativo.
   Responsables: Junta Directiva y Consejo Administrativo.
6. Revisión anual del diagnóstico empresarial, que garantice la retroalimentación del proceso, y por tanto, la mejora continua del sistema.
   Responsables: Junta Directiva y Consejo Administrativo.

El esquema metodológico se muestra en la siguiente figura:

Figura 3.1
Esquema metodológico



Fuente: Elaboración propia.

3.2.1 Aspectos a tener en cuenta para la elaboración del diagnóstico empresarial en las CPA

El diagnóstico debe reflejar la situación actual de la CPA, al determinarse los principales problemas que existen en cada uno de los subsistemas funcionales, delimitando los más importantes por su peso en los resultados integrales de la empresa, haciendo énfasis en su evaluación cualitativa y definiendo mediante un adecuado análisis causa-efecto (Ishikawa, 1985), el carácter interno o externo de su solución.

Algunos principios para la realización del diagnóstico son:

- Constituye un instrumento de trabajo activo, tanto durante su elaboración como una vez finalizado, por la implicación en otros pasos del proceso y en la determinación efectiva de los principales problemas de la CPA, sus causas y por tanto, posibles soluciones.
- La activa participación de la Asamblea General, Junta Directiva, Consejo Administrativo, ANAP, EAI y otros actores implicados.
- La correcta aplicación de la guía metodológica, sobre la base de una adecuada preparación del Equipo de diagnóstico.
- La cooperación entre CPA con buenas experiencias en la aplicación del proceso de perfeccionamiento.

Para la realización del diagnóstico se elaboró una guía metodológica a partir de la del Perfeccionamiento Empresarial en el sector estatal (CECM, 2007), adecuándola a las peculiaridades del movimiento cooperativo, los aportes de Thibaut (1994) y de otro grupo grande de estudiosos.

La guía metodológica cuenta con los siguientes componentes:

1- Introducción, donde se aclara el objetivo del diagnóstico empresarial y las instrucciones para el Equipo que realizará el diagnóstico.
2- Cuestionario para evaluar los 6 subsistemas funcionales.
3- Sistema de indicadores para analizar los resultados de la gestión empresarial.
4- Resumen valorativo de la situación de cada Subsistema. Se incluyen la determinación de los problemas más importantes, la realización de un

análisis causa-efecto para cada uno y la definición del carácter de la solución.

5- Indicadores productivos, económicos y financieros para medir los resultados de la gestión empresarial.

El Equipo de diagnóstico debe estar conformado por al menos 5 miembros, los cuales serán elegidos por su capacidad de análisis, creatividad, conocimiento de la empresa, así como de técnicas de diagnóstico. Cada CPA podrá elegir los miembros de su Equipo, valorando las siguientes fuentes de procedencia:

- Técnicos y/o directivos de la propia CPA.
- Técnicos y/o directivos de otras CPA cercanas.
- Técnicos y/o directivos de la EAI que atiende a la CPA.
- Técnicos y/o directivos de la Delegación Municipal de la Agricultura.
- Especialistas y/o directivos de la Dirección Municipal de la ANAP.
- Profesionales de Universidades, otros centros educacionales o consultorías.
- Otras que se consideren.

El Equipo de diagnóstico será presentado a la Asamblea General y aprobado por esta para iniciar su trabajo. El cronograma de trabajo para el diagnóstico, como para el resto de las etapas del proceso, será realizado por cada CPA y aprobado por su Asamblea General.

Al concluir el diagnóstico, este se analiza con el Consejo Administrativo y la Junta Directiva; invitando a las organizaciones políticas y de masas de la cooperativa, para luego ser aprobado por la Asamblea General y dar continuidad al proceso de perfeccionamiento.

3.2.2 Fundamentación teórica de los subsistemas funcionales de la CPA

Como parte del paso 4 de la metodología se deben perfeccionar los subsistemas funcionales, los que en primer lugar, deben ser identificados, teniendo en cuenta el incipiente desarrollo empresarial de estas organizaciones. A su vez se resumen los aspectos metodológicos a tener en cuenta para el perfeccionamiento de cada uno de ellos, a saber: objetivo del Subsistema,

principales funciones a desarrollar[8] y aspectos principales a tener en cuenta para el cumplimiento de dichas funciones.

- **Subsistema de Administración**

Objetivo: *Integrar la gestión del resto de los subsistemas empresariales desarrollando las funciones administrativas con la participación efectiva de los socios de la CPA.*

Las **funciones administrativas** en las CPA son las comunes a todas las empresas, en cuanto a *planificar, organizar, dirigir y controlar.*

Para el desarrollo de las funciones administrativas la cooperativa debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La planificación incluye la elaboración del Plan de Desarrollo, el proceso estratégico de la CPA, para lo que se propone desarrollar el procedimiento[9] de Gómez (1999) que incluye las etapas de *análisis estratégico*: formulación de misión y objetivos (generales y operacionales), estudio del entorno, análisis interno (donde es muy importante el análisis funcional) y determinación de la posición estratégica; *formulación, evaluación y selección de la estrategia:* diseño de opciones estratégicas, elaboración y aprobación del plan estratégico; *ejecución de la estrategia:* puesta en marcha y comunicación y *control estratégico:* evaluación del cambio. Así como la elaboración de otro tipo de planes, tales como el plan anual, las proyecciones estratégicas, el plan de trabajo, entre otros. Específicamente el plan anual debe instrumentarse de tal forma que facilite la ejecución de todas las funciones y el proceso de toma de decisiones. Se realizan propuestas en el marco de las Indicaciones metodológicas para el sector estatal por parte del Ministerio de Economía y Planificación, con las debidas adecuaciones a las CPA.
- La organización empresarial debe asumir la filosofía cooperativa; el bajo nivel cultural de sus miembros; la participación como expresión del principio de

[8] Teniendo en cuenta que una función es "un órgano de ejecución de determinadas acciones que se realizarán dentro de un sistema organizado para alcanzar un resultado". (Thibaut, 1994, p.31)
[9] A pesar de que el procedimiento rebasa las funciones de la planificación, extendiéndose al resto de las funciones administrativas se decidió establecer en esta etapa, por ser la que más implicación tiene con el diseño e implementación del proceso estratégico en la CPA.

control democrático de los socios; la necesidad de que la estructura organizacional sea horizontal, caracterizada por una línea de mando con pocos niveles jerárquicos, reflejando los elementos inherentes a su carácter social. En el Anexo 5 se muestra la propuesta de estructura organizativa para CPA, que como se observa es mixta al asumir elementos de funciones y procesos, a partir de la propuesta de Mintzberg (1992). La misma constituye un marco de referencia para la CPA en el proceso de perfeccionamiento, pues cada cooperativa diseñará su estructura en función de su tamaño, disponibilidad de personal para la tecnoestructura, necesidades y expectativas, entre otras características particulares.

- El Reglamento Interno como documento contentivo de las principales normas y procedimientos en la CPA.
- La oficina como *"la razón de ser de cualquier empresa"* (Rubio, 2006, p. 63) tiene un papel fundamental en el logro de las funciones administrativas de la CPA.
- La coordinación es muy importante en la cooperativa, jugando un papel fundamental el Consejo Administrativo y el Administrador en particular, para la integración de los objetivos y actividades de las diferentes áreas. Sin embargo, no resulta necesario establecer un mecanismo rígido para desarrollarla, teniendo en cuenta que el trabajo es rutinario y bastante predecible aun con la influencia de variables naturales, por lo que los procesos de trabajo están estandarizados y las tareas no tienen una alta interdependencia.
- El flujo informativo diseñado para la CPA se muestra en el Anexo 5, el que es vital para el logro de un adecuado proceso de comunicación. En este anexo se muestra además el esquema de delegación de autoridad, siendo el elemento más significativo, la definición del carácter dual del socio como *decisor* y *gestor*.
- El proceso de toma de decisiones debe desarrollarse con un estilo participativo, garantizando que la Asamblea General sea quien tome la totalidad de las decisiones estratégicas de la organización. Lo anterior

requiere de un ambiente de trabajo caracterizado por el empleo de las herramientas de la administración.

- El control en la CPA debe garantizar que los socios mantengan el nivel de responsabilidad adecuado en la toma de decisiones en el marco de la Asamblea. A su vez debe desarrollarse un proceso de control por niveles de responsabilidad de forma que los jefes influyan decisivamente sobre la eficacia y eficiencia de la organización. Lo anterior se realiza sin obviar el control inherente al proceso estratégico, por el cual se rige la CPA.

- **Subsistema de Producción**

Objetivo: *Gestionar la producción de bienes y servicios de la CPA de manera que se satisfagan las necesidades de los socios, trabajadores, familias, comunidad y sociedad en general, bajo el principio de elevar la eficacia y eficiencia.*

Las **funciones** del Área de Producción en la CPA son:

1. Garantizar el establecimiento de las formas de organización y el método de la producción, la gestión del flujo material y de la calidad, así como del sistema de normas capaces de evaluar el cumplimiento de lo planificado.
2. Asesorar a la dirección de la CPA en cuanto a las medidas, métodos y procedimientos que se requieren para una adecuada gestión de la producción.
3. Tomar las decisiones acerca del producto, del proceso y de la capacidad de producción.
4. Aplicar conocimientos científicos y técnicos a la concepción y/o desarrollo de productos y procesos productivos, según los requerimientos y características de la CPA.
5. Garantizar la calidad de productos y procesos productivos en aras de elevar la satisfacción del público objetivo.

Para la ejecución de las funciones anteriores la cooperativa debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Debe efectuarse el proceso de selección y control de los factores de producción: materias primas, materiales, recursos humanos, maquinaria, sistemas de riego, energía, tecnología, información y otros.
- El diseño, planificación, funcionamiento y control del sistema productivo de la CPA debe realizarse bajo el principio de transformar técnica y económicamente los recursos de la forma más eficaz y elevando el valor añadido de los bienes y servicios que se producen.
- Para el efectivo funcionamiento del sistema productivo, el área de Producción debe garantizar la sinergia con el resto de las áreas de la CPA, en especial las dedicadas a gestionar los procesos comerciales, contables, financieros y de recursos humanos.
- Deben asumirse las transformaciones en el sistema productivo que provienen de los cambios en el entorno de la CPA (en especial las legislaciones en materia agropecuaria), así como de las interrelaciones con otras funciones empresariales y las políticas de los órganos de dirección.
- En el diseño del sistema productivo debe valorarse la especialización como un elemento capaz de lograr el crecimiento y la estabilidad, creando áreas (fincas, brigadas u otras unidades productivas) dedicadas a funciones especializadas en algunas producciones específicas.
- En la planificación debe tenerse en cuenta la necesidad de minimizar la contaminación en el medio natural, el vertimiento de desperdicios, el desaprovechamiento de subproductos y las influencias socioculturales negativas sobre la localidad.
- La organización del proceso productivo debe realizarse valorando aspectos como: características generales de la maquinaria de producción que asemejan el proceso (incluido el riego), características de los suelos, ciclos productivos para los diferentes cultivos, estacionalidad, suministros de materias primas y materiales, correlación tiempo-técnica, necesidad de diversificación de la producción, entre otros.
- En el perfeccionamiento de la gestión de la producción es necesario que todos los miembros de la empresa participen como activos sujetos,

desplegando su conocimiento, experiencia, iniciativa y creatividad, en lo que incide la organización y métodos de estímulo que se empleen.

- Debe cumplirse con las exigencias técnico-organizativas del sistema productivo, garantizando una gestión interna efectiva.
- Por las condiciones de la CPA debe trabajarse por asegurar la calidad de los productos y procesos productivos, teniendo en cuenta que el objetivo máximo es el cumplimiento de los planes de producción. Sin embargo, resulta necesario establecer la política de la calidad, planificar y controlar la calidad, garantizando su mejora en función de los niveles de satisfacción de los clientes. En lo anterior juega un papel fundamental la capacitación de socios y directivos.
- Diseñar las buenas prácticas encaminadas al desarrollo de una agricultura sostenible, relacionadas con el uso racional de la energía; el manejo de los residuales líquidos y sólidos; conservación de la diversidad biológica, en particular la diversidad productiva, las aguas, los nutrientes y su reciclaje, plagas y enfermedades, establecimiento de una política de variedades; uso racional de los medios biológicos y químicos con las características, condiciones y recursos de la cooperativa que reduzcan al mínimo la contaminación en el medio natural; el uso racional de los suelos acorde a criterios ambientalmente adecuados, propiciando el empleo de técnicas que eviten o disminuyan el desarrollo de procesos degradantes, además del uso racional de otros recursos naturales. En lo anterior es imprescindible equilibrar la aplicación de los logros científicos y técnicos mediante la introducción de tecnologías ambientalmente adecuadas, con el conocimiento acumulado proveniente de las tradiciones del campesinado cubano, que no han logrado ser borradas por la agricultura convencional.

  - **Subsistema de Comercialización**

Objetivo: *Gestionar el proceso de intercambio de la CPA garantizando la cantidad y calidad de productos agropecuarios requeridos por su público objetivo, empleando elementos del enfoque de marketing.*

Las **funciones** del Área de Comercialización en la CPA son:

1. Influir en la introducción de la filosofía Marketing en la empresa, de forma que todo los socios acepten y practiquen la cultura de satisfacción de necesidades que caracteriza este enfoque, y de por sí, a la propia organización.
2. Ejecutar el proceso de contratación económica con la EAI que atiende a la CPA.
3. Suministrar información relacionada con la comercialización a los órganos de dirección de la CPA.
4. Implementar las reglamentaciones dictadas por los organismos rectores, promoviendo la iniciativa creadora al respecto.
9. Solicitar asesoría y orientación metodológica del MINAGRI o MINAZ según corresponda.
10. Contratar servicios de investigación de mercados, servicios especializados con Consultorías jurídicas, Bufetes Colectivos y Universidades cuando sean necesario y posible.

Para la ejecución de las funciones anteriores la cooperativa debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Teniendo en cuenta que la demanda de productos agropecuarios debe ser satisfecha en cantidad y calidad, el enfoque de intercambio de la empresa debe ser el de producción. No obstante, resulta oportuno en el proceso de perfeccionamiento, aplicar elementos del enfoque de marketing el cual se basa en la identificación de las necesidades y deseos del público objetivo influenciando en el nivel, momento y composición de la demanda[10].
- En la estrategia funcional de comercialización debe plasmarse las decisiones acerca de la mezcla de las variables: producto, precio, comunicación y distribución que permitan conseguir objetivos comerciales en relación con el público objetivo, teniendo en cuenta la inversión que sea

[10] A pesar de que este enfoque es considerado contrapuesto al anterior por Kotler (1995), se considera viable la inserción de algunos conceptos y herramientas que contribuyan a una comercialización más efectiva en la CPA.

capaz de ejecutar la CPA, donde la variable precio puede ser el centro de una mezcla de marketing diferenciada.

- El plan de marketing es un instrumento útil, siempre que se considere necesario. Su elaboración debe basarse en la adecuación de lo propuesto por Kotler (1995) a las necesidades y condiciones particulares de la CPA, donde las variables fundamentales a manejar son el precio y producto, en función de la calidad, especializándose en nichos que permitan obtener rentabilidad económica y social.
- Para su ejecución resulta beneficioso desarrollar el marketing de público objetivo, identificando los segmentos más importantes, de acuerdo a las necesidades y deseos de los grupos con base local.
- Para la contratación económica la CPA debe formar un Equipo integrado por directivos y socios, el que además de desarrollar el proceso técnico de contratación, evalúa continuamente el cumplimiento de los compromisos.
- Además del segmento que debe atender la CPA en función del contrato, se pueden emplear criterios de segmentación geográfica y psicográfica para el mercado de consumidores, determinándose como mínimo, 2 segmentos:

  1. Socios, familia y comunidad (denominado por algunos autores *mercado social objetivo*).
  2. Resto de los consumidores.
- El primero será privilegiado a la hora de determinar el público objetivo, sobre todo cuando se den restricciones en la disponibilidad de producto. En el caso de los servicios sociales, se basa en una especialización de mercado, como parte de su gestión social, al satisfacer múltiples necesidades.
- La existencia de un Sistema de Información de Marketing se justifica según las necesidades y condiciones particulares de cada CPA.

➢ **Subsistema Contable y Financiero**

Objetivo: *Gestionar los procesos contables y financieros de la CPA garantizando el cumplimiento de las normas establecidas y ofreciendo información oportuna y veraz para el proceso de toma de decisiones a los órganos de dirección.*

Las **funciones** del Área de Contabilidad y Finanzas en la CPA son:

1. Desarrollar los procesos específicos de contabilidad, finanzas, costos, estadísticas, elaboración del plan y evaluación económica de los resultados de la CPA, relacionados con el logro de mayores volúmenes de producción agropecuaria con la utilización del mínimo de recursos posibles.
2. Registrar, clasificar y resumir en términos de valores las operaciones económicas de la CPA como punto de partida de los análisis financieros, de cumplimiento del plan, formulación de costos, precios, entre otros que se realizan.
3. Suministrar información confiable para la administración y el control eficiente de los recursos de propiedad colectiva en función de elevar la eficiencia productiva.
4. Garantizar el cumplimiento de los principios de control interno en todos sus procesos.

Para la ejecución de las funciones anteriores la cooperativa debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Los procesos que se desarrollan como parte de estas funciones deben ser adaptados a las condiciones específicas de cada CPA, en particular a la disponibilidad de personal en el área, así como a la infraestructura tecnológica (existencia de computadoras y otros medios de cómputo).
- Cumplir las obligaciones establecidas en el Sistema Nacional de Contabilidad para mantener actualizados los registros y libros contables y financieros.
- Deben establecerse las áreas de responsabilidad y los centros de costo que la cooperativa considere.
- Se incorpora la dimensión natural en la planificación económica y financiera de proyectos de obras y actividades, como parte del proceso inversionista.
- El costo constituye una herramienta básica para la administración de los recursos que dispone la cooperativa en función de generar utilidades en beneficio de la cooperativa y la comunidad.
- Con vistas a establecer un sistema de costos eficaz debe existir un sistema

de control que posibilite el registro confiable de los gastos.

- La cooperativa debe contar con la asesoría y orientación metodológica del MINAGRI o MINAZ según corresponda para el desarrollo de las actividades del subsistema.
- En el plan de desarrollo de la cooperativa se definen y concretan las inversiones a ejecutar (incluyendo viviendas) y su fuente de financiamiento, las medidas de reducción de costos y obtención o incremento de la rentabilidad.
- La cooperativa puede contratar servicios de contabilidad con Consultorías Jurídicas, Bufetes Colectivos y Centros de Gestión Contable.

- **Subsistema de Recursos Humanos**

Objetivo: *Gestionar eficaz y eficientemente los recursos humanos en la CPA, tributando a su desarrollo integral y a la sensibilización del colectivo acerca de la necesidad de modificar los procedimientos de gestión que tributen a un desempeño empresarial superior.*

Las **funciones** del Área de Recursos Humanos en la CPA son:

1. Captar, seleccionar, retener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que se unen a la cooperativa para satisfacer sus necesidades económicas y sociales.
2. Determinar e implementar mecanismos de organización que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para cumplir los objetivos con la mayor eficacia posible.
3. Potenciar la cultura empresarial cooperativa sobre la base del reforzamiento de los valores propios de la empresa, que emanan de la comunidad de intereses y aspiraciones de los socios.
4. Suministrar información a los órganos de dirección de la CPA.

La concepción teórica y metodológica del Subsistema de Recursos Humanos de la CPA se basa en una adaptación del modelo de Chiavenato (1988), Cuesta (2005) y Zayas (2002).

Para la ejecución de las funciones anteriores la cooperativa debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El ingreso a la CPA debe realizarse a partir de las fuentes establecidas, que garantice la calidad del personal, la homogeneidad de intereses y aspiraciones y la permanencia de la fuerza de trabajo, cumpliendo con principios como el de territorialidad, enfoque de género, entre otros.
- Las actividades de organización[11] y normación del trabajo deben desarrollarse con el objetivo de lograr el máximo de productividad en todas las actividades laborales, mediante la vinculación del hombre al área y a los resultados finales de la producción.
- El ingreso real debe ser valorado integralmente.
- La atención al hombre debe concebirse hacia la satisfacción de las necesidades económicas y sociales de los miembros, a la atracción de fuerza de trabajo y al reforzamiento del sistema de valores propios de la empresa, que permitan cumplir los objetivos empresariales.
- El sistema de estimulación y de incentivos y premios deben abarcar tanto a socios como al resto de los trabajadores, basado en un proceso adecuado de evaluación y emulación.
- La evaluación de los recursos humanos debe concebirse integralmente.
- Debe organizarse la emulación socialista, tanto individual como colectiva.
- Debe existir un Plan General de Capacitación y Estrategia de Superación, con el respaldo de un presupuesto a partir del fondo sociocultural, donde se incluyan aspectos relacionados con la formación natural que garantice la incorporación de esta dimensión a todos los puestos de trabajo

- **Subsistema Social**

Objetivo: *Gestionar la actividad que realiza la CPA para cumplir con su responsabilidad social directa, mediante la estructuración formal de las funciones que derivan de esta y midiendo el impacto sobre los socios y el entorno.*

Las **funciones** del Área Social en la CPA son:

1. Establecer los programas de acción social de la CPA, en función de la

[11] La organización del trabajo en las empresas dedicadas a la producción agropecuaria debe respetar las cartillas tecnológicas para la elaboración de cada producto, la necesaria recuperación y empleo de los desechos, las normas que garanticen la calidad del proceso, entre otros aspectos que se consideren.

estrategia funcional y los medios disponibles.

2. Medir el impacto de dichos programas en la satisfacción de las necesidades múltiples de los socios, familias y comunidad, incluidas las que se generan por la interacción con el medio natural.

Para la ejecución de las funciones anteriores la cooperativa debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Diagnóstico de la situación social de sus miembros, familia y comunidad, en cuanto a necesidades de alimentos, vivienda, recreación, cultura, salud, educación, transporte, salubridad, servicios múltiples, relaciones con el medio natural, grupos vulnerables, otros.
- Establecimiento de programas destinados a la satisfacción de dichas necesidades, teniendo en cuenta el orden de prioridad de estas y la disponibilidad de recursos, a partir de una adecuada distribución de utilidades.
- Fomento de la comunidad de cooperativistas.
- Existencia de un Comité de Educación en la empresa cooperativa, que además de la formación cooperativa y técnica, ejecute tareas relacionadas con la divulgación y educación natural.
- Establecimiento de la política ambiental de la cooperativa, que responda a las Estrategias Ambientales Territoriales y a las Estrategias Ambientales del MINAGRI y el MINAZ, incluyendo metas y objetivos naturales, que permitan mejorar paulatinamente su desempeño ambiental.

3.2.3 Indicadores para medir los resultados de la gestión empresarial de las CPA

Teniendo en cuenta la importancia de la definición de indicadores para medir los resultados como base para el análisis de la gestión integral de las CPA, en la propuesta se seleccionaron un grupo de indicadores elaborados con anterioridad por otros autores y que aparecen en la Guía de diagnóstico elaborada. A los clásicos indicadores para medir los resultados financieros de la empresa (adecuados a las condiciones particulares de las CPA), se unen los establecidos

por Labrador (1998) para medir la eficiencia y eficacia productiva y económica, los que se basan en las condiciones particulares de la producción en las CPA, son estables y a la vez dinámicos, conjugan indicadores de valor y en forma natural, tienen en cuenta las diferencias de la fertilidad y las condiciones de cada empresa, entre otros elementos. A su vez, para complementar el análisis integral de la gestión, se eligieron los indicadores sociales definidos por Alfonso (2008), que se dirigen a evaluar el cumplimiento de los principios del Cooperativismo, en sus aristas interna y externa, como base de la definición de la política social en el Subsistema correspondiente.

3.3 Validación del diseño

Los resultados de la tesis forman parte del Programa de Desarrollo Integral para las CPA de la provincia que comenzó a ejecutar la Delegación Provincial del MINAGRI en Pinar del Río en junio del 2009.

El Programa en su primera etapa, denominada *de pilotaje* por abarcar inicialmente a 10 CPA con vistas a extenderlo al resto, contempla las siguientes acciones:

Acción	Responsable	Participan	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Observaciones
Diagnóstico de la situación particular de las CPA de la provincia.	Director SCC e investigadora	Equipo de la Dirección SCC e investigadores UPR	Junio 2009	Octubre 2009	Se cumple satisfactoriamente. A partir de una guía elaborada se diagnosticará una muestra significativa del total de CPA en la provincia. Se realizarán análisis comparativos, con el empleo del Software SPSS.
Selección de 10 CPA de la provincia, para la aplicación piloto del proceso de perfeccionamiento.	Investigadora	Investigadores UPR	Octubre 2009		La selección se realizará a partir de los análisis anteriores, en función de parámetros que se establezcan, incluyendo en la muestra CPA con diferentes niveles de desempeño empresarial.
Realización de un Taller con directivos y técnicos de las 10 CPA seleccionadas.	Director SCC e investigadora	Junta Directiva y Consejo de Administración de las CPA	Noviembre 2009		Se realizarán varias sesiones de trabajo, donde se explicarán los aspectos teóricos y metodológicos del proceso de perfeccionamiento, en especial para el desarrollo de las fases de sensibilización y preparación del colectivo. Servirá a su vez, para validar la propuesta.
Desarrollo de las fases de sensibilización y preparación del colectivo en cada CPA.	Junta Directiva y Consejo Administrativo de las CPA	Miembros de las CPA	Noviembre 2009	Diciembre 2009	---
Selección del Equipo de Diagnóstico en cada CPA.	Presidente CPA	Junta Directiva y Consejo Administrativo de las CPA			---
Capacitación de los Equipos de Diagnóstico.	Director SCC e investigadora	Miembros de los Equipos de Diagnóstico	Diciembre 2009		---
Inicio del Diagnóstico Empresarial Cooperativo en las CPA.	Presidente CPA	Equipo de Diagnóstico de las CPA	Enero 2010	Marzo 2010	---

Realización de un Taller para presentación de resultados del Diagnóstico.	Director SCC e investigadora	Representante de cada Equipo de Diagnóstico, Presidentes de las CPA y otros miembros seleccionados de la Junta y Consejo.	Abril 2010		Se realiza además la preparación para el desarrollo del resto de las fases del proceso de Perfeccionamiento.
Elaboración y presentación de cronograma de cada CPA para el desarrollo del resto de las fases del proceso de perfeccionamiento.	Presidente CPA	Junta Directiva y Consejo Administrativo de las CPA	Abril 2010	Mayo 2010	Se revisarán los cronogramas por parte del Equipo de la Dirección SCC y los investigadores de la UPR.
Chequeo del cumplimiento del cronograma de las CPA.	Director SCC	Equipo de la Dirección	Mayo 2010	Mayo 2011	En esta etapa resulta vital la participación de las Empresas Agropecuarias Integrales.
Elaboración del plan de acciones para la extensión de la experiencia al resto de las CPA de la provincia.	Director SCC Subdelegaciones Ramales de la Dirección Provincial del MINAGRI	Equipos de trabajo	Enero 2011		---

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

1- La empresa cooperativa debe ser abordada como un sistema donde coexisten el plano técnico-económico y el social, lo que imprime rasgos distintivos al proceso de gestión empresarial, en lo referido especialmente a la integralidad en los objetivos empresariales; el logro de una efectiva relación propiedad-gestión que garantice el carácter participativo de la toma de decisiones; la participación económica de los socios que tribute tanto al desarrollo de la empresa, la comunidad como de los individuos; la potenciación de los valores y principios cooperativos como opción estratégica y el desarrollo del liderazgo reforzado por la formación y educación de los socios.

2- La elevación de los resultados económicos y sociales de las Cooperativas de Producción Agropecuaria en el marco de las reformas institucionales y de política económica que se desarrollan actualmente en el sector agropecuario cubano, requiere del perfeccionamiento integral de su gestión, potenciando los aspectos teóricos fundamentados en el Capítulo I de la tesis.

3- Para el diagnóstico de la gestión empresarial de las CPA en la provincia se emplearon diversos procedimientos y técnicas que permitieron constatar el problema científico al observar que estas empresas tienen condiciones objetivas para elevar sus resultados productivos, económicos y sociales en el marco de la recuperación del sector agropecuario, reconociéndose los principales problemas de los subsistemas funcionales, incluido el de gestión social, los que mayormente tienen un carácter interno, y por tanto, son solucionables a partir de un proceso integral de perfeccionamiento.

4- El diseño de la propuesta para el perfeccionamiento se valida actualmente, como parte del Programa de Desarrollo Integral de las CPA del MINAGRI en la provincia de Pinar del Río, con resultados satisfactorios.

RECOMENDACIONES

1- La Delegación Provincial del MINAGRI debe continuar aplicando la propuesta para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las CPA en la provincia mediante el cumplimiento del plan de acciones previsto en el Programa de Desarrollo Integral.

2- Por la importancia de la temática, la autora, de conjunto con otros investigadores del CEDECOM debe continuar profundizando en la propuesta, en especial en los aspectos metodológicos para su implementación.

3- La autora debe añadir a la Guía metodológica para el Diagnóstico Empresarial en CPA los protocolos de observación y cuestionarios para entrevista y encuestas en las temáticas donde corresponde.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abrahamsen, M.A., *et al* (1993). Cooperative Principles and Legal Foundations. Cooperative information 1 (1). Reprinting. United States: Agricultural Department, 4.
2. ACI-Américas (2009). Ley marco para las cooperativas de América Latina. Primera edición. Costa Rica, 56.
3. Acuña, E., *et al* (2001). Un marco conceptual para el estudio de la participación. Revista Digital Neticoop. Extraído desde http://www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/ el 15 de julio de 2008.
4. Alabart, Y. y Portuondo, A.L. (2004). Propuesta metodológica para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional Principales aplicaciones en el sector empresarial cubano. Extraído desde http://monografias.com el 20 de mayo de 2009, 49.
5. Alemán, S. (2001). La realización socioeconómica de la propiedad en las Cooperativas de Producción Agropecuaria en Cuba (1984-1999). Tesis de doctorado no publicada, Universidad Central de las Villas, 32.
6. Alemán, S., *et al* (2007). Recursos humanos y perfeccionamiento empresarial en Cuba. Ensayo. *Inédito*. Villa Clara, 84-92.
7. Alfonso, J.L. (2008). *Modelo de gestión de la responsabilidad social cooperativa directa. Estudio de caso: "Cooperativa de Producción Agropecuaria "Camilo Cienfuegos"*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Pinar del Río, 47.
8. ANPP (2002). Ley No. 95 de Cooperativas de Producción Agropecuaria y Cooperativas de Créditos y Servicios. La Habana: Gaceta Oficial de la República, 4.
9. Bauzá, E. y Marañón, E. (2008). Estrategia para la socialización de los valores organizacionales como sustento dinamizador de los procesos de dirección estratégica. La Habana: CD de publicaciones Evento GESEMAP 2008, 13.
10. Blanco, H. (2000). El factor gerencial y el perfeccionamiento de la empresa estatal cubana. Revista Economía y Desarrollo 1 (26), 19.
11. Briceño, J. (2001). La agricultura y los modelos de integración en la negociación del ALCA. Revista Agroalimentaria, 13 (13), 2.
12. Bueno, E., Cruz, I. y Durán, J.J. (1991). Economía de la empresa, Análisis de las decisiones empresariales. Madrid: Ediciones Pirámide S.A, 26, 70.
13. Burchardt, H-J. (2000). La descentralización de las granjas estatales en Cuba: ¿germen para una reforma empresarial pendiente? Estados Unidos: ASCE, 64-71.
14. Calleja, J.M. (2004). Dirección y Gestión Educativa. Medellín: ESUMER, 15.
15. Calleja, J.M. (2004). Dirección y Gestión Educativa. Medellín; ESUMER, 15.
16. Castro, F. (1964). La Historia me Absolverá. La Habana: Editora Política, 91.

17. Castro, F. (1998). Discurso pronunciado en la clausura del Primer Encuentro Nacional de Presidentes de las Cooperativas de Créditos y Servicios, efectuada en el Palacio de las Convenciones, junio: 3. La Habana, Cuba: Versiones taquigráficas del Consejo de Estado.
18. Castro, F. (2006). Entrevista. En Ramonet, I.: *100 horas con Fidel*. Tercera Edición. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado, 277-279.
19. Castro, R. (2008). Discurso pronunciado en las conclusiones de la sesión constitutiva de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. *Periódico Granma*, febrero: 24, 4.
20. Castro, R. (2007). Discurso pronunciado en el Acto Central con motivo del aniversario 54 del Asalto a los Cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes, en la Plaza de la Revolución Mayor General Ignacio Agramonte. La Habana: Editora Política, 3.
21. Castro, R. (2008). Discurso pronunciado en las conclusiones de la Sesión Constitutiva de la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. La Habana: Editora Política, 3.
22. CCC-CA (2008). Modelo de gestión organizacional para cooperativas MODELCOOP: una construcción sistemática. Grupo Gráfico GLO, 5.
23. CECM (2007). Decreto No .281. La Habana: Gaceta Oficial de la República, 229.
24. Cires, J. (1997). Reflexiones acerca de los procesos de dirección de las empresas cooperativas. Extraído desde http://monografias.com/ el 20 de marzo de 2009, 2.
25. Cloke, K. y Goldsmith, J. (2001). El fin del Management y el surgimiento de la democracia organizacional. Guía práctica para el puesto de trabajo del futuro. Trad. Ángel Luis Portuondo. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección, 23, 14, 16.
26. Codina, A. (2008). Tendencias del "Management contemporáneo". Conferencia impartida en I Evento Nacional de Gestión Empresarial, Holguín, junio: 27.
27. Consejo de Estado (1993). Decreto-Ley No. 142 sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa. La Habana: Gaceta Oficial de la República, 1.
28. Consejo de Estado (2007). Decreto-Ley No. 252. La Habana: Gaceta Oficial de la República, 2.
29. Consejo Nacional de Ciencia y Técnica (1976) Metódica de la pronosticación conjunta del desarrollo de la ciencia y la técnica en los países miembros del CAME interesados. La Habana, 12.
30. Constitución de la República de Cuba (2006). La Habana: Editorial Félix Varela. La Habana, 6.
31. Chenery, H.B. y Syrquin, M. (1986). Typical patterns of transformation. Industrialization and growth, Owford University Press, Nueva York, 19.
32. Chiavenato, I. (1988). Introducción a la dirección. México: Editorial McGraw-Hill, 242.
33. Cuesta, A. (2005). Tendencias de gestión de los recursos humanos. La Habana: Editorial Academia, 32.

34. Cuñat, R. y Coll, V. (2007). ¿Contribuyen las cooperativas de reciente creación al desarrollo local? Una visión desde los principios cooperativos. Revista Venezolana de Economía Social 7 (13), 8-29.
35. de Geus, A. (1998). La empresa viviente. España: Editorial Granica, 303.
36. de Torres, M.P. (1991). Contrapuntos en la Agricultura de Galicia. Ponencia al I Congreso de Cultura Gallega. Santiago de Compostela, España, 2.
37. del Castillo, L. (2001). *La separación de la Propiedad y la Gestión en la Empresa Estatal y el Sistema de Relaciones Financieras en el Perfeccionamiento Empresarial.* Tesis de doctorado no publicada, Universidad de la Habana, 75.
38. Díaz, C. (2007). Hacia una estrategia de valores en las organizaciones: Un enfoque paso a paso para directivos y consultores. Cuba: Serie Management, 46.
39. Drucker, P. (1990). Managing the Non-Profit Organization. Reviews, Estados Unidos, 68.
40. Engels, F. (1894). Palabras finales al trabajo acerca de la cuestión social en Rusia. Obras Escogidas en tres tomos. Tomo II. Moscú: Editorial Progreso (1979), 422-433.
41. Faloh, R. (2001). Paradigmas gerenciales. Tendencias del futuro. Revista Nueva Empresa. 1 (0), 34.
42. Fayol, H. (1916). Administración industrial y general. París: Dunod, 54.
43. Fernández, A. y González, M. (2008). La gestión empresarial cooperativa. Notas para un debate. Revista Digital Contribuciones a la Economía. Extraído desde http://www.eumed.net/ce/2008a/. el 7 de agosto de 2008, 3.
44. Fiedler, F.E. (1951). El estudio del liderazgo: el modelo de contingencia. En Torregosa, J.R. (Ed.): Teoría e investigación en Psicología Social Actual, Madrid: I.O.P.
45. Figueroa, V. (1997). *El cooperativismo en la reforma del modelo económico de la transición al Socialismo en Cuba.* Tesis de doctorado no publicada, Universidad de la Habana, 48, 7.
46. Figueroa, V. y Averhoff, A. (2001). La agricultura cubana y la reforma agraria de 1993. Revista Reforma Agraria, 2. Extraído desde http://www.fao.org/docrep/005/y2519t/y2519t06.htm el 8 de septiembre de 2008
47. Figueroa, V. y Averhoff, A. (2001). La agricultura cubana y la reforma agraria de 1993. Revista Reforma Agraria (2), 59-73.
48. Galgraith, J.K. (1967). El Nuevo estado industrial. España: ORBIS, 205.
49. Gallardo, A., Camargo, M.I., y Magallón, M.T. (1999). Nuevos conceptos y diseños organizacionales. Consideraciones críticas en torno a la lateralidad en los procesos de flexibilización occidentales. Revista Gestión y Estrategia, 15, 46.
50. García, E. (2000). *La profesionalización de la sociedad cooperativa almazarera andaluza: un enfoque de agencia.* Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Jaén, 45.
51. García, E. y Aranda, M. (2001). Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica en la sociedad cooperativa: apuntes para la propuesta de un modelo. Revista CAPAYA. 1 (2), 15.

52. García, S. y Dolan, Sh. (1997). La dirección por valores (DPV): el cambio más allá de la dirección por objetivos. España: McGraw-Hill Interamericana, 5, 65.
53. Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la planificación estratégica". Cuarta edición. *(Traducido al Español)*. Francia: GERPA, 115.
54. Gómez, J. (1999). *Modelo gerencial con enfoque estratégico para el desarrollo socioeconómico de las UBPC cañeras de Pinar del Río.* Tesis de doctorado no publicada, Universidad de la Habana, 32.
55. González, A., *et al* (2000). Cuba: el sector agropecuario y las políticas agrícolas ante los nuevos retos. Uruguay: ASDI-Universidad de Uruguay. Documento preliminar, 61-86.
56. González, A.M. y Hojas, R. (2007). Agricultura: el imperativo de la eficiencia (III y final). *Periódico Trabajadores*, octubre: 8, 4.
57. Herrera, A. (1999). La cooperativa como forma de tenencia y su papel en la organización del espacio rural cubano. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de la Habana, 38.
58. Herrera, K.C. y Martínez, C.C. (2005). Desarrollo de la Dirección por Objetivos hacia un Enfoque Estratégico. Material fotocopiado, 18.
59. Hodge, B., *et al* (1998). Teoría de la Organización: un enfoque estratégico. Barcelona: Colección Economía de la empresa, 35.
60. Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? New York: Prentice Hall, 232.
61. ISO (2000). Sistemas de gestión de la calidad. Conceptos y vocabulario. Ginebra: Secretaría General de ISO, 8.
62. Jiménez, R. (2006). Aspectos fundamentales del desarrollo cooperativo cubano. Revista FLACSO 1 (3), 1.
63. Jiménez, R. (2007). El desarrollo del Cooperativismo en Cuba. Revista FLACSO 2 (1), 1.
64. Julia, F.M. y Melia, E. (2000). Las cooperativas agrarias en el nuevo entorno agroalimentario. En: *CEPEC-CIRIEC: Informe-Memoria de la Economía Social.* Valencia: CIRIEC-Editorial, 81-94.
65. Koontz, H. (1980). The management theory jungle Revisited. Academy of Management Review, 5 (2), 175-187.
66. Kotler, P. (1995). Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Estados Unidos: Editora Prentice Hall, 458.
67. Labrador, O. (1998). *La eficiencia socioeconómica de las cooperativas tabacaleras en los marcos de la reestructuración de la economía cubana.* Tesis de doctorado no publicada, Universidad de la Habana, 67.
68. Labrador, O. (2007). Las relaciones Estado-Cooperativas: un reto frente a la Globalización. DC de Memorias del IX Encuentro Internacional de Economistas y Problemas del Desarrollo. La Habana: febrero
69. Labrador, O., *et al* (2009). La formación de los recursos humanos en las cooperativas. Una herramienta para el cambio. Ponencia presentada en la IX Convención Internacional COOPERAT' 2009, La Habana, junio: 14 al 18.

70. Labrador, O. *et al* (2009). El cooperativismo y su papel en el desarrollo socioeconómico de Pinar del Río. Revista electrónica Avances 11 (1), 3.
71. Lamo de Espinosa, E. (1953). Fomento y defensa de la propiedad agrícola familiar. Revista R.E.A.S. (5), 4.
72. Landeta, J., *et al* (2006). ¿Existen diferencias en la gestión entre las empresas cooperativas y no cooperativas? Revista de Economía Social 28 (junio), 44-50.
73. Loredo, N. (2005). *Procedimiento para evaluar la relación entre la capacidad de cambio y la competitividad. El ejemplo de negocios seleccionados de Plamec*. Tesis de doctorado no publicada, 36.
74. Lostao, J. (1963). Notas sobre la empresa agrícola. Revista R.E.A.S. (49), 24.
75. Malfitano, O. (2007). La metodología del plan estratégico como soporte indispensable en la gestión de la PYME y como metodología integradora de contabilidad, administración y marketing. En Regalado, R (Ed.). *Las MIPYMES en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración.* Primera edición. (p. 18). Guanajuato: Facultad de Ciencias Administrativas.
76. Martín, M. y Pérez, D. (2007). Viaje al centro de la tierra (II). *Juventud Rebelde*, diciembre: 23.
77. Martinet, A.C. (1983). Estrategia. París: Editorial Vuibiert., 75.
78. Marx, C. (1867). El Capital. Tomo III. La Habana: Ciencias Sociales (1980), 456-460.
79. Menguzatto, M. y Renau, J.J. (1996). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. México: Editorial Continental, 61.
80. MEP (2003). Ejercicio de Escenarios de la Economía Cubana en el período 2003-2010. La Habana. *Inédito*.
81. MINAGRI (2008). Guía metodológica para el trabajo de los especialistas integrales municipales. La Habana: Agrinfor, 104.
82. Mintberzg, H. (1992). Managing People and Organizations. Gabarro, J.P. (Sel.): The Practice of Management Series. Boston: Harvard Business School, 46.
83. Moisiev, A. (1978). Diccionario Manual de Economía para el Obrero. La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 91.
84. Mora, A. (2004). Carácter no lucrativo de las empresas cooperativas. Ponencia presentada en la II Convención Cooperativa Regional COOPCIONES ' 2004, El Salvador, 1.
85. Moreno, M.C. (2001). *La Dimensión Pedagógica de la Gestión y la Administración en las Instituciones de Educación Superior.* Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Pinar del Río, 17.
86. Mozas, A. (2004). La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas. Revista Ciriec-España (48) abril, 167.
87. Munguía, A. (2006). Teoría de las organizaciones. México: Umbral Editorial S.A. de C.V, 153.

88. Neníngер, D. (2006). Comportamiento en el tiempo de algunos indicadores de la agricultura. Revista FLACSO 1 (2), 1.
89. Nova, A. (2004) El Cooperativismo línea de desarrollo en la agricultura cubana 1993-2003. CEEC, 8.
90. Nova, A. (2006). La agricultura en Cuba. Evolución y trayectoria (1959-2005). La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 86, 165.
91. Nova, A. (2006). La agricultura en Cuba. Evolución y trayectoria 1959-2005). La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 86.
92. Ochoa, M.B., *et al* (2007). Innovación, tecnología y gestión tecnológica. Revista Acimed 16 (4). Extraído desde http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci08107.htm el 15 de agosto de 2008.
93. ONE (2008). Ventas en el mercado agropecuario: enero-octubre. Dirección de Agropecuario. Extraído desde: http://one.gov.cu el 20 de enero de 2009, 63.
94. PCC (1997). Resolución Económica del V Congreso. La Habana: Editora Política, 14, 13.
95. Pérez, A. (2001). La empresa estatal cubana. Ideas para una teoría. Revista Nueva Empresa, 1 (0), 6.
96. Pérez, M.C. (2006). La agricultura cubana. En: Colectivo de Autores. *Las investigaciones agropecuarias en Cuba cien años después.* La Habana: Editorial Científico-Técnica, 58-105.
97. Ramírez, J. (2007). Cooperativas: concepto e importancia. Instituto Universitario de Tecnología "Readic", Venezuela. Extraído desde http://www.elprisma.com el 20 de junio de 2008, 1.
98. Renau, J.J. (1985). Administración de Empresas. Una visión actual. Madrid: Pirámide, 125.
99. Richer, M. (2003). La nueva cooperación en el medio rural andino. Extraído desde http://svs.edu.cu/jornadas el 29 de abril de 2009, 4.
100. Rivas, V.J. (2008). Diagnóstico del estado en que se encuentran las Funciones de Dirección en la Coordinación de Informática UBV Sede Monagas. La Habana: CD de publicaciones Evento GESEMAP 2008, 17.
101. Rivera, A., *et al* (2002). La Economía Social ante la Globalización Neoliberal. República Dominicana: Editorial Gente, 7, 130.
102. Rivera, A., *et al* (2004). Cooperativismo y Administración. Un reto en el nuevo milenio. República Dominicana: Editorial Gente, 437.
103. Rodríguez, E. (2004). Análisis de la concepción y el modelo de gestión de las UBPC. Revista Economía y Desarrollo, 1, 154-169.Nova, A. (2006). La UBPC y el Cooperativismo en la agricultura cubana 1993-2001. Revista FLACSO, 1 (2), 5.
104. Rodríguez, D. (1996). Gestión organizacional: elementos para su estudio. España: Editorial Plaza y Valdés, 76.
105. Rodríguez, I. (1999). *Procedimiento para el perfeccionamiento empresarial combinando formación, participación e ingeniería aplicado a empresas industriales cubanas.* Tesis de doctorado no publicada, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría".

106. Rosales, U. (2009). Palabras en la Apertura del Curso Taller Procesos Gerenciales para Directivos del MINAG. Preparación metodológica. Matanzas, marzo: 20. *Inédito.*
107. Rubio, P. (2006). Introducción a la gestión. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas. Madrid: Instituto Europeo de Gestión Empresarial, 63, 273
108. Sallenave, J.P. (1994). La Gerencia Integral. Bogotá: Editorial Norma, 43.
109. Sánchez, A. (2006). Análisis crítico de la estructura organizacional en las organizaciones financieras cooperativas colombianas (OFCC). Extraído desde http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/index.htm el 15 de octubre de 2008, 125.
110. Scott, W.R. (1995). Institutions and organizations. Estados Unidos: Thousand Oaks, 22.
111. Schumpeter, J.A. (1942). Capitalismo, Socialism and Democracy. Nueva York: Harper & Row, 56.
112. Taylor, F.W. (1911). The Principles of Scientific Management. New York: Harper Bros, 128.
113. Tavera, J.A. (2008). Liderazgo con responsabilidad social. Conferencia. *Inédito*. Universidad de Pinar del Río.
114. Thibaut, J-P. (1994). Manual de diagnóstico de la empresa. Madrid: Editorial Paraninfo, 23.
115. Tristá, G. (2001). Proceso de perfeccionamiento. Desarrollo y actualidad. Revista Nueva Empresa 1 (0), 26.
116. Uset, F. (2000). *Diseño de un Sistema de Gestión Estratégica para los Servicios Académicos y Científicos en las Universidades Cubanas.* Tesis de doctorado no publicada, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", 20.
117. Valdés, J. (2003). Procesos agrarios en Cuba, 1959-1995. La Habana: Editorial Félix Varela, 156, 126.
118. Vargas, A. (2002). El Cooperativismo como instrumento de desarrollo local. Una visión de sus rasgos idiosincrásicos desde las sociedades cooperativas agrarias más destacadas de la provincia de Huelva. Extraído desde http://www.uhu.es/vargas/01-trabajos-recientes.htm el 8 de septiembre de 2008, 3.
119. Vargas, A. y Vaca, R.M. (2005). Responsabilidad social corporativa y Cooperativismo: vínculos y potencialidades. Revista Ciriec-España (53), 241-260.
120. Vilariño, E. (1997). Cuba: Ajuste y modernización socialista. La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 32.
121. Villegas, R. (1999). Las UBPC como forma de realización de la propiedad social en la agricultura cubana. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Granma, 32.
122. Weber, M. (1922). Economía y Sociedad: esbozo de sociología comprensiva. México: FCE, 1237.
123. Wylie, L. (2001). European Social Co-operatives: A Survey and Analysis of Current Developments. University of Victoria, Estados Unidos: BC Institute for Co-operative Studies, 9-1.
124. Zayas, P. (2002). *Concepción técnico metodológica sobre la selección de personal.* Tesis de doctorado sin publicar, Universidad de Holguín, 42.

BIBLIOGRAFIA

1. Alemán, S. y Figueroa, V. (2006). Visión sobre el cooperativismo agrario desde la experiencia cubana. Revista Economía y Desarrollo, 140 (2), 153-174.
2. ANAP (2009). Informe de balance del año 2008 de la provincia de Pinar del Río. *Inédito*.
3. ANAP (2009). Informe de balance del año 2008. *Inédito*.
4. ANPP (2002). Ley No. 95 de Cooperativas de Producción Agropecuaria y Cooperativas de Créditos y Servicios. La Habana: Gaceta Oficial de la República, 22 pp.
5. Arcas, N. *et al* (2006). La eficiencia técnica como medida de rendimiento de las cooperativas agrarias. Revista Ciriec-España, 55, 289-311.
6. Arguedas, R. y Nogueras, M.T. (2006). Planificación, dirección y gestión financiera de empresas turísticas. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces, 557 pp.
7. Bataille-Chedotel, F. y Huntzinguer, F. (2004). Directivos y gobierno de las cooperativas obreras de producción: un estudio exploratorio sobre diez cooperativas francesas. Revista Ciriec-España, (48) abril, 79-98.
8. Cabello, A. *et al* (2007). Consecuencias de la globalidad en la micro, pequeña y mediana empresa. En: Regalado, R (Ed.). *Las MIPYMES en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración.* Primera edición. Universidad de Guanajuato: Facultad de Ciencias Administrativas, 150- 161.
9. Chaves, R. (2003). La empresa cooperativa. Estructura socio-económica. Extraído desde http://www.uv.es/~gpe/asigna/rl/rl-esc.html el 6 de Julio de 2008, 12 pp.
10. Chaves R. y Schediwy R. (2004) Gobierno, democracia y directivos en las empresas cooperativas. Revista Ciriec-España, 48 (abril), 5-10.
11. Cires, J. (2006). Relación Estado Cooperativas. Revista Digital RELCOOP (2), 4.
12. Colectivo de Autores (2006). Las investigaciones agropecuarias en Cuba cien años después. La Habana: Editorial Científico-Técnica, 194 pp.
13. Dávila, R. (2004). Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito. Bogotá: UNES, 34.
14. de Figueiredo, C. (2007). A sustentabilidade financeira das cooperativas de crédito rural: um estudo de caso no estado do Sao Paulo. Dissertacao para obtencao do Titulo de Mestre em Economia Aplicada, Universidade de Sao Paulo, 147 pp.
15. Izquierdo, C. (2005). El Cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal. Extraído desde http://www.eumed.net/libros/2005/ceia/index2.htm. el 20 de abril de 2009, 67.
16. Maiello, M. y Zandonai, F. (2008). La evolución de la cooperación social en Italia, entre consolidación y transformación. Revista Española del Tercer Sector 8 (enero-abril) 16, 3.

17. MEP (2008). Indicaciones metodológicas complementarias para la elaboración del Plan 2009. *Inédito*, 175 pp.
18. MEP (2006). Informes sobre estructura del consumo. Dirección de Distribución y Comercio Interior. *Inédito*.
19. Mestre, J.A. (2007). Diseño de un procedimiento para el diagnóstico de la calidad en los procesos de producción de las organizaciones. Extraído desde http://www.monografias.com/ el 20 de mayo de 2009, 28.
20. MICMAC (2003). Matriz de Impactos Cruzados. Metodología Aplicada a una Clasificación. LIPSOR-EPITA-MICMAC. Francia.
21. MINAGRI (2004). Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa del Ministerio de la Agricultura. La Habana: Gaceta Oficial de la República, 42 pp.
22. Oficina Nacional de Hidrografía y Geodesia (2007). Informe estadístico provincial del catastro nacional Pinar del Río. *Inédito*.
23. ONE (2005). Movimiento de la superficie y los cooperativistas en las Cooperativas de Producción Agropecuaria. Extraído desde http://one.gov.cu el 12 de mayo de 2009, 15 pp.
24. ONE (2008). Panorama Uso de la tierra Cuba 2007. Extraído desde: http://one.gov.cu el 12 de mayo de 2009, 47 pp.
25. ONE (2008). Sector agropecuario: principales indicadores de enero-octubre. Dirección de Agropecuario. Extraído desde: http://one.gov.cu el 20 de enero de 2009, 45 pp.
26. ONE (---). Anuarios Estadísticos de Cuba, Años 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007. Extraído desde http://one.gov.cu el 12 de mayo de 2009.
27. Pampín, B.R. y Trujillo C.M (1998). Los cambios estructurales en la agricultura cubana. Extraído desde http://lasa.international.pitt.edu/LASA98/PampinBalado-trujilloRodriguez.pdf el 6 de septiembre de 2008, 27 pp.
28. Ramonet, I. (2006). Cien horas con Fidel. Tercera Edición. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado, 642 pp.
29. Regalado, R. (Ed.). (2007). Las MIPYMES en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración. Primera edición. Universidad de Guanajuato: Facultad de Ciencias Administrativas, 374 pp.
30. Rodríguez, G. *et al* (2004). Apuntes sobre Metodología de la Investigación Social. Documento de trabajo. Universidad de la Habana: Centro de Estudios Demográficos, 49 pp.
31. Shaffer, D.R. (2000). Desarrollo Social y de la personalidad. Editorial Thompson. Cuarta Edición, Madrid, 105.
32. SSPS (2006). SPSS Inc. Headquarters, 233 S. Wacker Drive, 11th floor Chicago, Illinois.
33. Stoner, J. *et al* (1996). Administración. México: Editorial Prentice-Hall, 756 pp.
34. Urquiaga, A.J. y Torres, L. (2007). Apuntes teóricos para un curso de gestión de la producción. *Material de trabajo*, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría". *Inédito*, 22 pp.
35. Zaldívar, M. (2001). *El sistema empresarial cubano. Particularidades en el sector agropecuario. Evolución y perspectivas.* Tesis de doctorado no publicada, Universidad de La Habana.

ANEXO 1
VALIDACIÓN DE LOS PILARES BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA ELEGIDOS PARA ESTUDIAR

Para validar los pilares básicos de la administración cooperativas elegidos por la autora para ser estudiados, se aplicó el procedimiento de consulta a expertos propuesto por el Consejo Nacional de Ciencia y Técnica (1976).
Se seleccionaron 10 expertos vinculados a la temática, dedicados fundamentalmente a la investigación en estos temas en diferentes universidades cubanas. Igualmente se seleccionaron 2 expertos del MINAGRI graduados de la Maestría en Administración de Empresas Agropecuarias. La composición del grupo de expertos y el resultado del cálculo del Coeficiente de Competencia se muestra a continuación:

Tabla 1.1

EXPERTO	INSTITUCIÓN	CARGO QUE DESEMPEÑA	COEFICIENTE DE COMPETENCIA (K)
1	Universidad de Pinar del Río	Profesor del Departamento de Contabilidad y Finanzas	0.80
2	Universidad de Pinar del Río	Profesor del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario	0.90
3	Universidad de Pinar del Río	Profesor del Centro de Estudios sobre Gerencia, Desarrollo Local y Turismo	0.75
4	Universidad de Pinar del Río	Profesor del Departamento de Economía	0.70
5	Universidad de Pinar del Río	Profesor del Centro de Estudios sobre Gerencia, Desarrollo Local y Turismo	0.88
6	Universidad de Pinar del Río	Profesor del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario	0.90
7	Ministerio de la Agricultura	Presidente de UBPC	0.95
8	Ministerio de la Agricultura	Especialista Empresa Informática de la Agricultura	0.90
9	Universidad Central de las Villas	Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas	0.80
10	Universidad Agraria de la Habana	Profesor de la carrera de Contabilidad	0.80

Fuente: *Elaboración Propia*

El coeficiente de expertos (K) se calculó aplicando las fórmulas del procedimiento empleado. El procesamiento se realizó en Microsoft Office Excel 2003.
Las características más significativas del grupo son: 8 de los 10 expertos se autoevaluaron en un nivel alto con respecto al Coeficiente de Competencia, K≥ 0.8, representando el 80%; la cantidad de años de experiencia promedio en la actividad es de 16 y el 50% es Doctor en Ciencias Económicas y el resto Master en Administración de Empresas Agropecuarias.

Teniendo en cuenta la sencillez del estudio se aplicó una sola ronda, empleando el siguiente cuestionario:

Cuestionario aplicado a los expertos para conocer el criterio acerca de los pilares básicos de la administración cooperativa

A continuación se le pide su opinión respecto a un conjunto de aspectos que han sido seleccionados para estudiar como los pilares básicos de la administración cooperativa de acuerdo a las características de las CPA y a la necesidad de perfeccionar su sistema de gestión empresarial. Debe marcar uno de los siguientes valores, que representan en orden creciente el grado en que considera son importantes dichos criterios.

Criterio 1
Correlación propiedad-gestión: __ 1 __ 2 __ 3 __ 4 __5
Criterio 2
Participación de los socios en el proceso de toma de decisiones: __ 1 __ 2 __ 3 __ 4 __5
Criterio 3
Cultura empresarial cooperativa: __ 1 __ 2 __ 3 __ 4 __5
Criterio 4
Liderazgo: __ 1 __ 2 __ 3 __ 4 __5
Criterio 5
Organización empresarial: __ 1 __ 2 __ 3 __ 4 __5
Criterio 6
Enfoque estratégico: __ 1 __ 2 __ 3 __ 4 __5

- **En caso de considerar otro(s) criterio(s), incorpórelo(s) y realice la evaluación correspondiente.**

En la siguiente tabla se muestran los resultados del cálculo de los puntos de cortes para cada criterio estudiado, empleando el paquete estadístico SPSS versión 11.5 para Windows.

Tabla 1.2

Crit.	C-1	C-2	C-3	C-4	SUMA	P	N-P	Categorías de calificación
1	0,8428	1,2800	3,9000	3,9000	9,9228	2,4807	-0,2750	**AA**
2	0,5248	3,9000	3,9000	3,9000	12,2248	3,0562	-0,8505	**AA**
3	0,8428	3,9000	3,9000	3,9000	12,5428	3,1357	-0,9300	**AA**
4	0,5248	3,9000	3,9000	3,9000	12,2248	3,0562	-0,8505	**AA**
5	0,8428	1,2800	3,9000	3,9000	9,9228	2,4807	-0,2750	**AA**
6	0,2523	1,2800	3,9000	3,9000	9,3323	2,3331	-0,1274	**AA**

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico

Leyenda:
AA – Altamente aceptable

A los criterios propuestos, los expertos añadieron los siguientes:
1- Distribución de las utilidades en correspondencia con el capital aportado.

2- Relación Estado- cooperativa (el cual se contempla en el criterio 1).
3- Acceso a recursos externos (financieros y materiales).
4- Educación y formación cooperativa.

En todos los casos los criterios fueron evaluados de 5.
La confiabilidad del instrumento aplicado a los expertos no pudo realizarse mediante el Coeficiente de Concordancia de Kendall ni la Prueba de Friedman, pues ambas pruebas resultaron no significativas, como se muestra en las Tablas 1.3 y 1.4.

Tabla 1.3

N	10
W de Kendall(a)	,086
Chi-cuadrado	4,286
Gl	5
Sig. asintót.	,509

a Coeficiente de concordancia de Kendall
Fuente: Resultados del procesamiento estadístico.

Tabla 1.4

N	10
Chi-cuadrado	4,286
Gl	5
Sig. asintót.	,509

a Prueba de Friedman
Fuente: Resultados del procesamiento estadístico.

El análisis descriptivo permite conocer los valores mínimos, máximos, de la media y la desviación estandar de cada uno de los criterios. En la Tabla 1.5 se observa que los criterios 2, 3 y 4 son los del valor mínimo más cercano a 5, y por tanto con una menor desviación, demostrando que son los de mayor concordancia por parte de los expertos.

Tabla 1.5

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
VAR00001	10	3	5	4,70	,675
VAR00002	10	4	5	4,70	,483
VAR00003	10	4	5	4,80	,422
VAR00004	10	4	5	4,70	,483
VAR00005	10	3	5	4,70	,675
VAR00006	10	3	5	4,50	,707
N válido (según lista)	10				

Fuente: Resultados del procesamiento estadístico.

ANEXO 2
REPRESENTATIVIDAD DEL SECTOR COOPERATIVO EN LA AGRICULTURA CUBANA

Tabla 2.1 Distribución de la tierra de acuerdo a su uso

Por ciento

Indicador	CPA	UBPC	CCS y privados	Estatal
Superficie total	6.3	25.5	12.8	55.4
Superficie agrícola	8.9	37.0	18.3	35.8
Superficie cultivada	10.2	39.8	26.7	23.3
Cultivos permanentes	12.2	55.7	10.0	22.1
Cultivos temporales	7.3	15.9	52.1	24.7
Viveros y semilleros	2.1	19.1	8.6	70.2
Superficie no cultivada	7.7	34.7	11.4	46.2
Pastos naturales	8.6	33.1	14.5	43.8
Ociosas	5.9	37.8	5.4	50.9
Superficie no agrícola	2.4	8.2	4.3	85.1

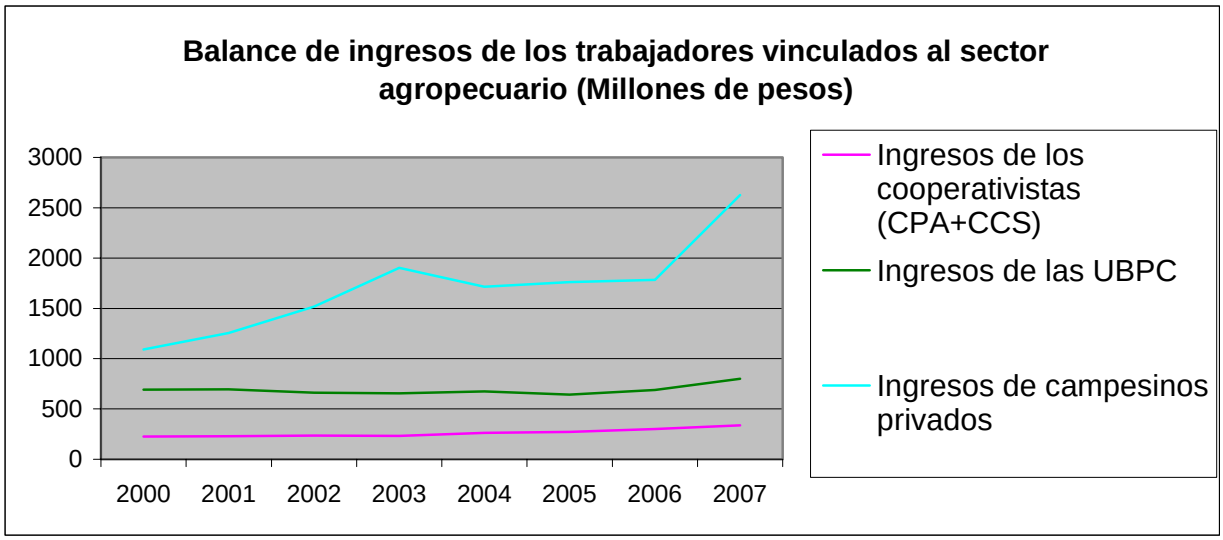
Fuente: Elaboración propia a partir de ONE (2007).

Tabla 2.2 Representatividad en el total de ocupados de la economía

Indicador	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Total (1)	4505.1	4558.2	4607.0	4641.4	4722.5	4754.6	4867.7
de ello:							
Agricultura, caza, silvicultura y pesca (2)	975.6	987.1	997.7	982.4	956.3	951.9	912.3
Cooperativistas (3)	318.5	316.9	292.7	280.1	271.3	257.0	242.1
de ello:							
Mujeres (4)	57.2	59.3	54.1	50.0	48.5	58.9	41.7
Por ciento (2/1)	21.7	21.7	21.7	21.2	20.2	20.0	18.7
Por ciento (3/1)	7.1	7.0	6.4	6.0	5.7	5.4	5.0
Por ciento (3/2)	32.6	32.1	29.3	28.5	28.4	27.0	26.5
Por ciento (4/3)	18.0	18.7	18.5	17.9	17.9	22.9	17.2

Fuente: Elaboración propia a partir de ONE (2007).

Gráfico 2.1 Balance de ingresos de los trabajadores vinculados a la agricultura



Fuente: Elaboración propia a partir de ONE (2004) y (2007).

ANEXO 3
INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCION AGROPECUARIA DE LA PROVINCIA DE PINAR DEL RIO

Tabla 3.1 Datos generales

Atendidas por el MINAGRI	Total de CPA	Socios			Área total (Cab)	Dedicada al cultivo fundamental
		Total	Hombres	Mujeres		
Viandas y hortalizas	6	381	296	85	260.53	99.36
Tabaco	69	3596	2682	914	2049.59	175.99
Café	6	258	238	20	343.50	26.94
Pecuaria	3	89	65	24	177.26	110.49
Subtotal	84	4324	3281	1043	2830.88	412.78
Atendidas por el MINAZ						
Caña	8	842	674	168	598.52	313.00
Subtotal	8	842	674	168	598.52	313.00
Total	92	5166	3955	1211	3429.40	725.78

Fuente: Elaboración propia a partir de ANAP 2008.

Tabla 3.2 Uso de la tierra

UM Hectáreas

Indicador	2004	2006	2007	% Var. 2007/2004
Superficie agrícola	35617.32	34674.28	34355.97	96.5
Superficie cultivada	23171.21	21748.43	21232.01	91.6
% superficie cultivada/agrícola	65.1	62.7	61.8	---
Cultivos permanentes	5840.94	4920.88	4887.21	83.7
Cultivos temporales	17317.84	16816.81	16344.80	94.4
Viveros y semilleros	12.43	10.74	10.65	85.7
Superficie no cultivada	12446.11	12925.85	13123.96	105.4
Pastos naturales	9244.46	9266.25	9303.03	100.6
Ociosas	3201.65	3659.60	3820.93	119.3
% Ociosas/no cultivadas	25.7	28.3	29.1	---

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Oficina Nacional de Hidrografía y Geodesia.

Tabla 3.3 Superficie sembrada y producción

Producto	**Superficie sembrada** (Mha)		**Producción** (Mt)	
	Octubre 2008	**% con respecto a igual período del año anterior**	**Octubre 2008**	**% con respecto a igual período del año anterior**
Viandas	3.1	132.3	12.8	116.8
Tubérculos y raíces	2.7	136.6	10.7	129.7
Plátano	0.3	105.5	2.1	77.9
Hortalizas	1.0	100.8	14.4	82.7
Arroz cáscara húmedo	0.7	111.2	0.8	70.1
Maíz	1.7	122.2	0.9	62.7
Frijol	0.3	228.0	1.0	74.9
Tabaco	0.7	118.1	8.1	152.5

Fuente: Elaboración propia a partir de ONE (2008).

Tabla 3.4 Rendimientos agrícolas

Productos seleccionados	**UM**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**% Var. 2008/2001**
Viandas	t/h	7.12	5.45	6.55	6.78	6.28	88.2
Hortalizas	t/h	40.0	9.37	26.97	31.2	20.8	47.3
Arroz cáscara húmedo	t/h	22.8	2.48	1.91	3.34	2.16	9.5
Maíz	t/h	3.1	2.38	4.13	4.07	2.69	86.8
Frijoles	t/h	0.94	0.62	1.25	2.19	1.29	137.2
Tabaco	q/cab	263	259	221	253	247	93.9
Cítricos	t/h	1.59	1.09	0.55	0.79	1.32	83.0
Rendimiento anual por vaca en ordeño	Kg	949.4	992.7	993.9	1119.0	1096.7	115.5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ONE y MINAGRI.

Tabla 3.5 Ventas de productos agropecuarios

Producto	**Total en el mercado** (Miles de pesos)	**CPA**	**% del total en el mercado**	**Estructura en el total de CPA**
Viandas	4117.8	2.6	0.06	0.2
Tubérculos y raíces	12385.1	7.6	0.06	0.7
Hortalizas	23004.2	1086.8	4.7	99.1
Total	---	1097.0	---	100

Fuente: Elaboración propia a partir de ONE (2008).

ANEXO 4
CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y ESPECIALISTAS DEL MINAGRI Y ANAP DE LA PROVINCIA VINCULADOS DIRECTAMENTE CON LA GESTION DE CPA

Estimado colega:

Como parte de las investigaciones de la tesis de maestría "Procedimiento para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las CPA en la provincia de Pinar del Río", se requiere conocer el criterio de directivos y especialistas de los organismos y organizaciones vinculadas directamente a la gestión de CPA, por lo que Usted ha sido seleccionado para realizarle la presente entrevista. Agradecemos de antemano su colaboración.

Datos generales:

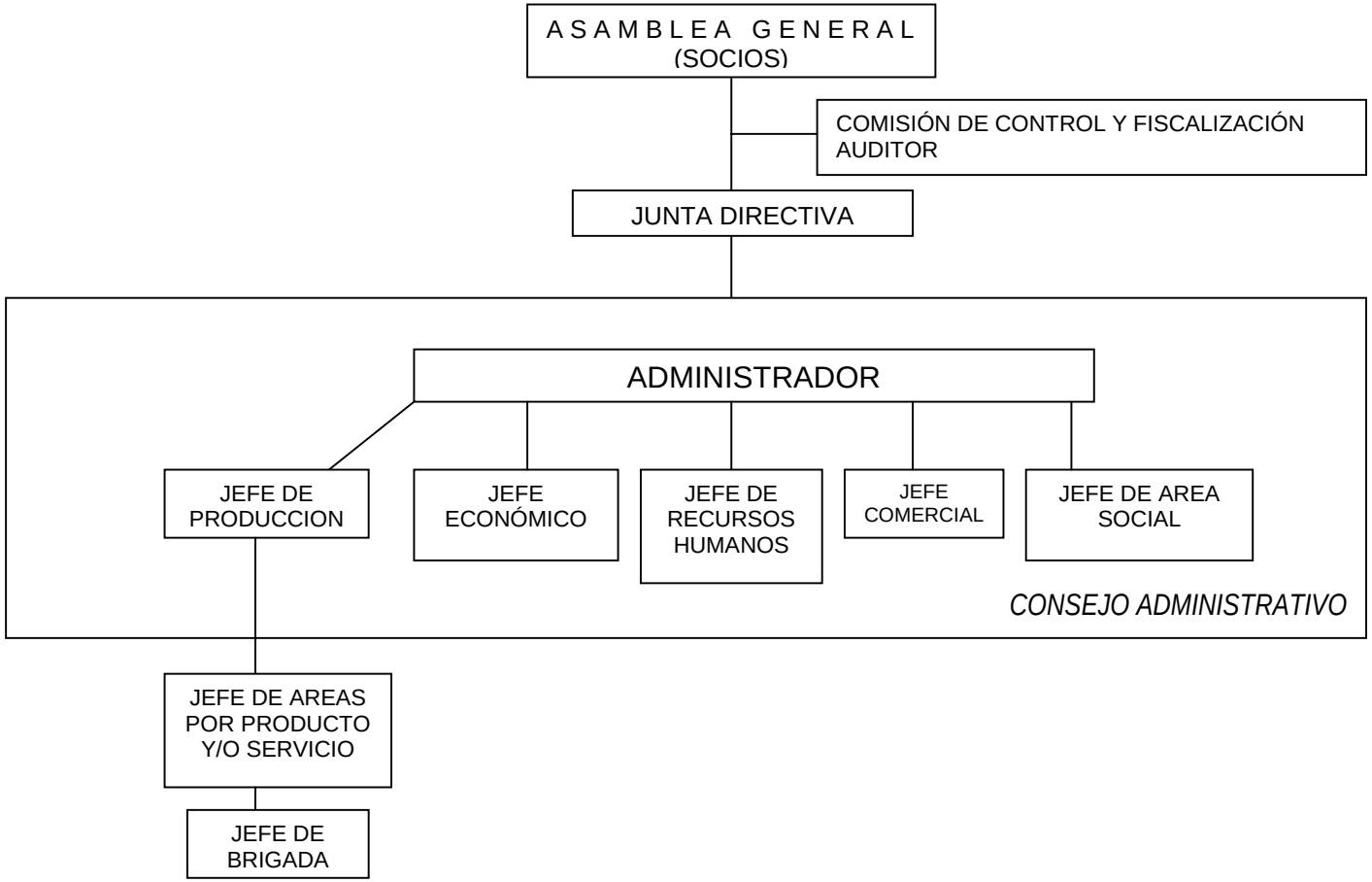
Organismo/Organización: _____

Cargo que ocupa: _____

Años de experiencia vinculados a la gestión de CPA: _____

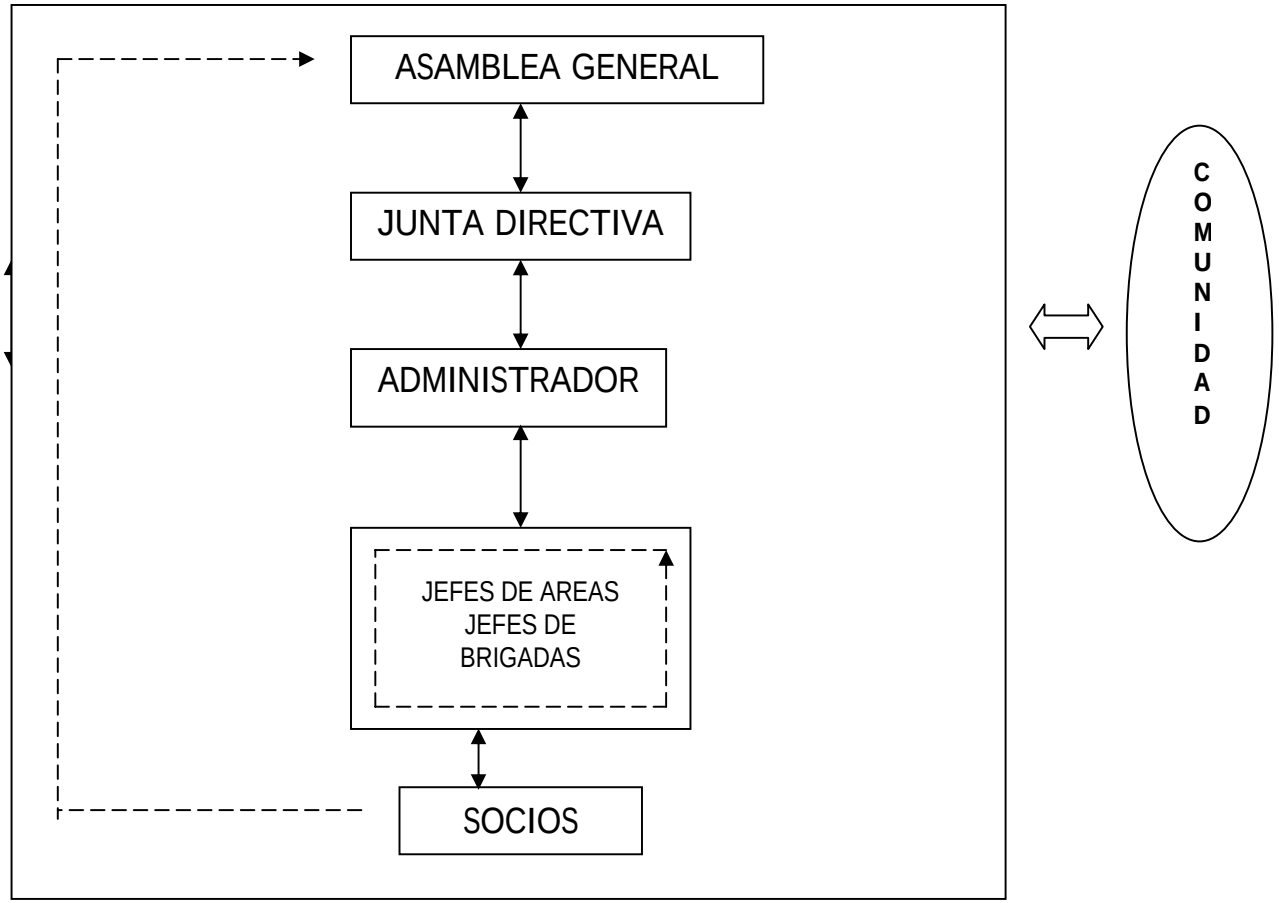
1- ¿Cómo valora la gestión empresarial de CPA en la provincia?
2- ¿Considera que existe una gestión integral en su funcionamiento, en cuanto a producción, comercialización, recursos humanos, contabilidad y finanzas, calidad e innovación? ¿Cuáles son las actividades más avanzadas?
3- ¿Considera que se ha avanzado en cuanto a la concepción social en la gestión de CPA?
4- A partir de los resultados de la gestión de CPA, ¿considera que estos son homogéneos en la provincia, o es significativo que existan cooperativas con mejores resultados que otras?
5- ¿Considera necesario el perfeccionamiento del sistema de gestión empresarial de CPA en la provincia?
6- En caso de respuesta afirmativa a la pregunta anterior, ¿lo considera viable? ¿Bajo qué principios o criterios?
7- Manifieste algún otro elemento que considere importante o interesante sobre el tema.

ANEXO 5
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA CPA



Fuente: Elaboración propia.

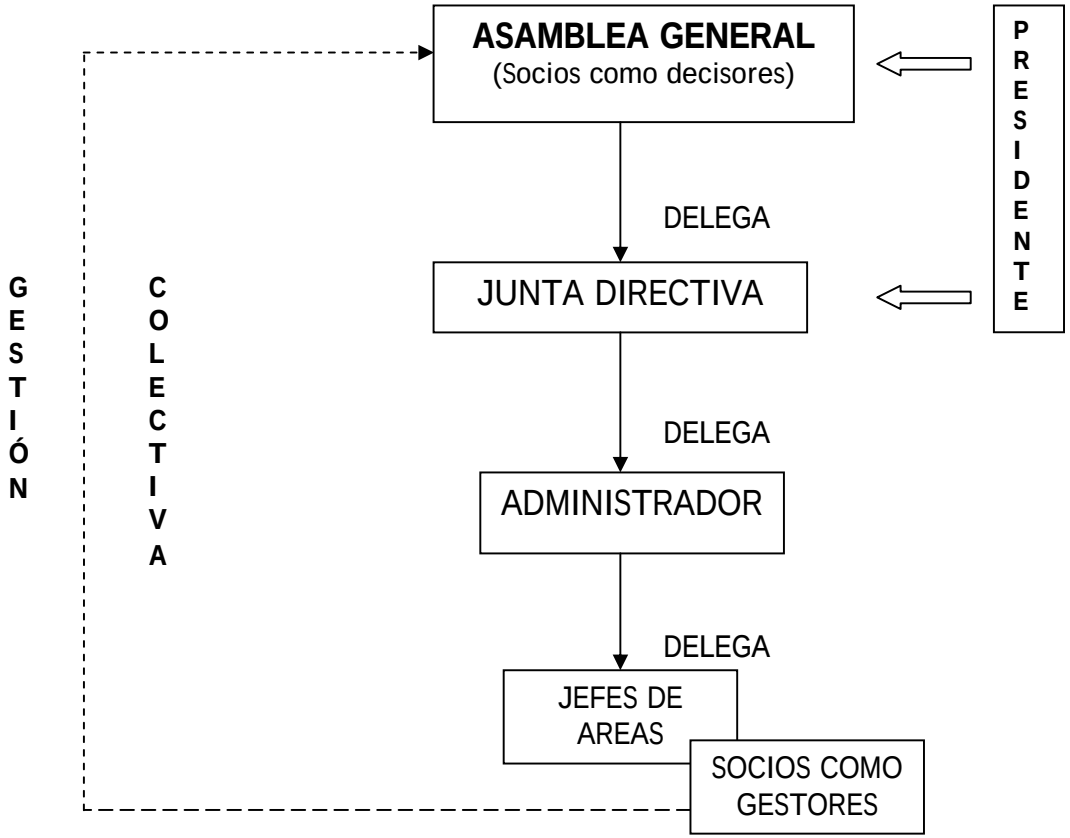
FLUJO DE INFORMACION FORMAL EN CPA



Fuente: Elaboración propia.

Flujo de información interna entre las áreas

ESQUEMA DE DELEGACIÓN DE AUTORIDAD EN CPA



Fuente: Elaboración propia.