

INDICE.....	PAGINA
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1. Fundamentos teóricos de las bases del cooperativismo como modelo de gestión y su aplicación en Cuba.....	11
1.1. Antecedentes del Cooperativismo.	11
1.1.2 Movimiento Cooperativo en el mundo.....	16
1.1.3 Experiencias cubanas en la utilización de formas de cooperación.....	19
1.2. Modelo de Gestión de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC).	23
1.2.1. Concepción teórica y Fundamentos Jurídicos.....	24
1.2.2 Cumplimiento de los Principios Básicos Aprobados.....	27
1.3. Sistema Integrado de Gestión (SIG) para las UBPC.....	31
1.4. La UBPC en el proceso de la toma de decisiones.	35
1.5. Conclusiones.....	43
CAPÍTULO 2. Diseño e implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación del SIG de las UBPC.....	44
2.1. Etapa de estudio de la situación actual o diagnóstico.	47
2.2. Etapa de diseño del sistema.....	49
2.2.1 Fases que abarca el diseño del sistema.....	51
2.2.2 Concepción del Sistema.	52
2.2.3 Generalidades del Sistema.....	53
2.3.4 Captación y análisis de la información por indicadores y premisas.....	55
2.3. Etapa de implantación del Sistema.	61
2.4. Conclusiones.	64
CAPÍTULO 3. Evaluación del impacto del Sistema de Monitoreo y Evaluación del SIG en las UBPC de la provincia Matanzas.	65
3.1. Particularidades de los métodos y herramientas empleadas.	65
3.2. Resultados recopilados.	67
3.3. Evaluación del impacto.....	82
3.4. Principales limitaciones en la implantación del Sistema.	83
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.	85
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.	86
ANEXOS.	89

INTRODUCCIÓN

Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) fueron creadas en la segunda mitad del año 1993 por acuerdo del Buró Político, como unidades de nuevo tipo en la producción agropecuaria en Cuba, en condiciones difíciles y bajo las circunstancias tales como:

- La desaparición del bloque socialista de Europa del Este.
- La crítica situación financiera del Ministerio de la Agricultura, más de 1800 millones de pesos de pérdidas.
- Los trabajadores agrícolas tenían uno de los salarios más bajos del país (alrededor de 148 pesos per cápita).
- El éxodo de la población del campo hacia la ciudad.
- Las oportunidades de estudio y superación de la población provocaron que se abrieran plazas en cantidades importantes en las esferas de los servicios.
- La situación de la alimentación del pueblo era muy tensa y no teníamos la preparación de hoy para enfrentarla.

También esta nueva forma productiva serviría para paliar la escasez de alimentos en la población, mejorar la distribución de los excedentes de la producción agropecuaria no contratada por las empresas de acopio del país, incentivar el incremento de la producción, elevar la eficiencia productiva y disminuir los gastos del gobierno por subsidio a las empresas agropecuarias.

Las UBPC son entidades empresariales, constituidas por trabajadores asalariados agrícolas procedentes de las empresas estatales reformadas, donde la membresía asume la explotación colectiva de la tierra recibida en usufructo y del resto de los medios de producción comprados a las antiguas empresas estatales agropecuarias. Sus principios básicos lo constituyen la autonomía en la gestión, la estimulación a los cooperativistas, el pago por los resultados finales y la vinculación del hombre al área. (Alemán y Figueroa, 2005).

Las UBPC son algo más que empresas: constituyen una comunidad económico-social integrada en el medio rural. Se distinguen de las empresas mercantiles convencionales - subordinadas a la maximización de la tasa de beneficio en que, sin dejar de perseguir un afán de beneficio, están obligadas a tener otros objetivos de índole social-comunitaria. La satisfacción de ambos aspectos es un concepto básico para entender su racionalidad. (Víctor M. Figueroa Albelo y Alberto Averhoff Casamayor)

Existen innumerables razones que justifican suficientemente el empeño investigativo sobre este nuevo actor social, dinámico, complejo y contradictorio en la construcción socialista a 16 años de su existencia. A pesar de los empeños y resultados investigativos de diferentes colectivos de académicos, que vienen estudiando las UBPC a lo largo y ancho del país, el tratamiento teórico de las UBPC aún resulta insuficiente.

A 16 años de creadas las UBPC, todavía no se ha alcanzado la recuperación de la agricultura al nivel necesario y deseado. Aún la sostenibilidad y la rentabilidad son fenómenos poco comunes en la mayoría de las UBPC, al punto que algunas personas cuestionen su viabilidad.

Hace algunos años, ante la situación de insolvencia generalizada de las UBPC, se orientó la confección de estudios de factibilidad con vistas a proyectar un horizonte temporal que permitiera adecuar la recuperación de los créditos otorgados, a las posibilidades reales de la economía de cada cooperativa. Este intento no tuvo los resultados esperados y no llegó a dar solución a la crítica situación financiera que aún prevalece en la mayoría de las UBPC.

Las Instituciones del Estado y en particular el Ministerio de la Agricultura, ha generado un conjunto de acciones en los ámbitos económico, tecnológico y organizativo, ocupando un lugar prioritario las actividades vinculadas al perfeccionamiento de la gestión de las UBPC, a este proceso se le ha denominado reconversión interna.

En este sentido a finales del año 2005, se toma la decisión de ir al rescate de las UBPC como eslabones básicos de la producción agropecuaria nacional, para lo cual se crea en el MINAG el Viceministerio de Atención al Sector Cooperativo y Campesino y la Dirección Nacional de Atención a las UBPC, que de conjunto con un Grupo de Expertos de la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF), la Universidad Agraria de La Habana (UNAH), la Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA), la Asociación Nacional de Economistas y Contadores (ANEC); comienzan a realizar acciones y elaboran documentos normativos y metodológicos, que aprovechan lo que se considera válido de los estudios anteriores y sirven como guía para fortalecer los principios teóricos del cooperativismo, orientados a lograr en el más breve plazo superar los múltiples obstáculos que han condicionado su desempeño desde su creación.

Todos estos documentos constituyen la base de las informaciones de la metodología para alcanzar el **Sistema Integrado de Gestión (SIG)** en las UBPC y deben interpretarse como una contribución a la identificación de los mayores problemas, sobre bases participativas, donde los cooperativistas y otros funcionarios a escala territorial y nacional de manera conjunta; promuevan las acciones que faciliten la gestión futura de las UBPC y que transformen el escenario actual, en activo y sustentable desde el punto de vista económico y productivo, que eleve la autoestima y el sentido de pertenencia de los cooperativistas.

El **SIG** lo conforman emprendimientos planeados y diseñados, de servicios y actividades que con la participación conciente, integrada y activa de los organismos y entidades comprometidas en alcanzar objetivos nacionales y regionales específicos, conduzcan a mejorar o mantener la calidad de la vida humana y la del medio ambiente.

El proceso de reconversión interna esta diseñado para todas las UBPC del país y actualmente se trabaja en la implantación de la metodología del **SIG**, como una prueba piloto, en las 32 UBPC de la provincia de Matanzas. Por tal motivo, se hace necesario monitorear y evaluar sistemáticamente los indicadores fundamentales y las premisas que miden la marcha hacia el desarrollo sostenible de las mismas, de manera que por parte de todos los funcionarios, se puedan conocer a fondo las mayores dificultades que influyen en su correcto funcionamiento y poder contribuir a la mejora en la toma de decisiones.

¿Cómo enfrentar el problema?

Si se toma como base las investigaciones sobre las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y los resultados satisfactorios de un grupo de UBPC, no se debe poner en dudas la viabilidad del cooperativismo. Surge la pregunta ¿existe un verdadero **SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (SIG)** de las UBPC, que contemple las políticas, estrategias, tácticas y acciones concretas que deben ejecutar los distintos actores sociales para lograr un funcionamiento adecuado de las mismas que les permita alcanzar los resultados que se esperan de ellas? Y si existe, entonces ¿se monitorea y evalúa el mismo? ¿Será posible determinar las causas que impiden a las UBPC su progreso hacia la sostenibilidad?

A raíz de estas interrogantes y del estudio de la metodología del **SIG**, que contempla las estrategias y acciones concretas que deben ser ejecutados para garantizar el adecuado funcionamiento de las UBPC; se hace impetuosa la necesidad de realizar diagnósticos, evaluaciones y tomar a tiempo las decisiones más certeras.

Las Direcciones de las UBPC, en ocasiones, no disponen de la información que les resulte verdaderamente útil para dirigir, ya que estas son muy voluminosas o no son veraces, es por ello que se hace indispensable el uso de la información precisa que facilite el proceso de la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto se formula el **problema científico** a investigar, el cual consiste en:

La ausencia de un monitoreo y evaluación en el Sistema Integrado de Gestión de las UBPC, incide en la toma de decisiones para eliminar las causas que impiden su sostenibilidad.

Conocido el problema se enuncia la siguiente **Hipótesis:**

Si se diseña e implementa un sistema de monitoreo y evaluación en el Sistema Integrado de Gestión de las UBPC, facilitará el proceso de la toma de decisiones para eliminar las causas que impiden la sostenibilidad.

Para ello la autora se propone como **Objetivo General:**

Implementar y evaluar el impacto de un Sistema de Monitoreo y Evaluación como componente del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de las UBPC, que posibilite la toma de decisiones.

Objetivos Específicos:

1. Revisar aspectos teóricos conceptuales del cooperativismo y conocer sus particularidades en el caso cubano.
2. Establecer las bases metodológicas del diseño del Sistema de Monitoreo y Evaluación.
3. Aplicar el Sistema de Monitoreo y Evaluación para el funcionamiento de las UBPC.
4. Evaluar el impacto del Sistema de Monitoreo y Evaluación en el Sistema Integrado de Gestión (SIG) de las UBPC de la provincia Matanzas.

Métodos y técnicas a emplear en la investigación.

El enfoque de la investigación tiene doble carácter, es decir cuantitativo y cualitativo y en función de los objetivos a alcanzar el método a aplicar se define como correlacional - explicativo; no obstante pudiera variar en el transcurso de la investigación.

Definición del universo o población:

El Viceministerio de Funcionamiento y Control del MINAG se encuentra implementando la metodología del SIG en las 32 UBPC de la provincia de Matanzas, por tal motivo se decide seleccionar como muestra determinística e intencional, para realizar la recopilación de la información, a las 32 UBPC de dicha provincia, pertenecientes a 2 ramas fundamentales (Ganadería y Cultivos Varios). **Ver Anexo No. 1.**

Se pretende experimentar el SIG con los resultados de los años. (2005, 2006, 2007 y 2008).

Todo organismo socioeconómico si quiere determinar su estado real, necesita un punto de referencia con el cual compararse, en el caso nuestro la referencia será a partir del año 2005. Siempre se lucha por sobrepasar la media. Hoy la tendencia en el mundo competitivo es tratar de escalar el primer puesto; la referencia es el mejor.

Por eso es tan importante conocer la media y el mejor en la rama, el territorio y la nación e incluso en el mundo. En la práctica nacional se observan carencias en este orden de cosas: se desconoce el punto de comparación o bien no se consolida a los niveles correspondientes la información, o de consolidarse, no se utiliza para el análisis efectivo de los resultados y sus causas.

Durante el proceso investigativo servirán como unidad de observación, de apoyo en el análisis, la Dirección Nacional de Atención a las UBPC, el Viceministerio de Funcionamiento y Control del MINAG; así como las 32 UBPC objeto de estudio.

Métodos y Técnicas para la recogida de información.

El método dialéctico-materialista sirve de hilo conductor con los procedimientos específicos de abstracción científica: análisis, síntesis, deducción e inducción, entre otros. La indagación empírica se llevará a cabo con un conjunto de instrumentos de investigación diversos que incluye, el análisis de documentos como modelos de información, la observación, la comparación, encuestas de opinión y entrevistas selectivas ó grupales.

Análisis de documentos: Esta técnica consiste en el análisis de la información que se encuentra en la organización (informes, balances económicos, modelos, etc.). Permite analizar la situación más profundamente pues constituyen una evidencia objetiva de la realidad. Son de naturaleza histórica, por lo que podrían no reflejar fielmente la situación del momento. Deben ser usados para revisar información.

La observación: El investigador conoce el problema y el objeto de investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales.

La comparación: Necesidad de un punto de referencia para compararse. En este caso se analizarán los datos de los años 2005, 2006, 2007 y 2008.

Encuestas de opinión: Se realizarán a los cooperativistas y a la Junta de administración de la UBPC. Esta técnica pretende captar el reflejo de la realidad cooperativa y sus principales problemas a partir de los criterios de sus propios protagonistas.

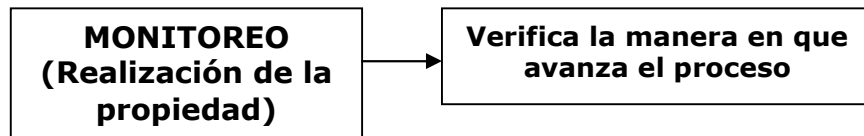
Entrevistas: Permite calificar a las UBPC, a la provincia y a las ramas según su desempeño. Se descubren distintas percepciones de los problemas y posibles ideas para solucionarlos y pueden ser formales o informales. Es un primer paso ya que las entrevistas pueden maximizar el valor de cualquier otro instrumento usado.

Entrevistas grupales: Son entrevistas hechas a grupos. Permiten sintetizar diferentes puntos de vista. Promueven el entendimiento y aceptación general. Los individuos se sienten menos amenazados por la información que dan.

A partir de la hipótesis formulada y la bibliografía consultada, el diseño de la investigación parte del estudio de las siguientes variables:

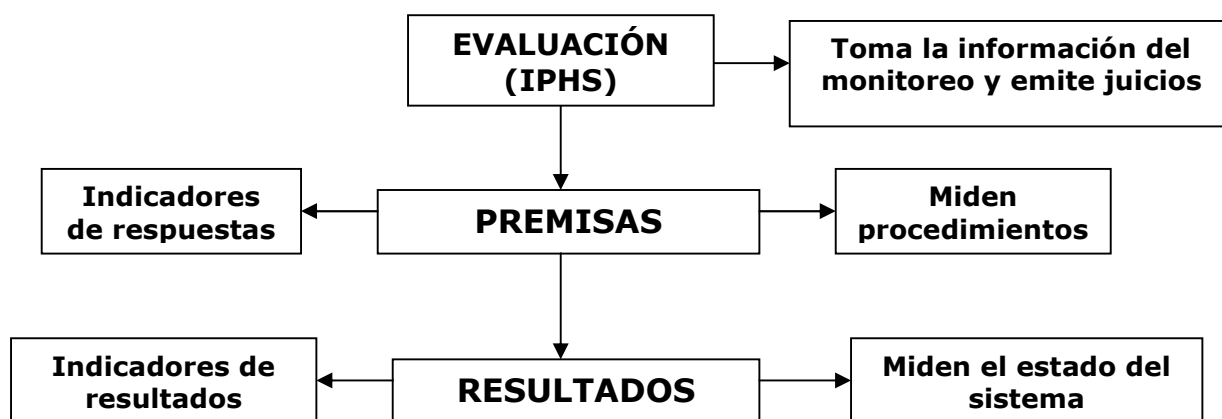
➤ Monitoreo y Evaluación del SIG.

Monitoreo: Un proceso continuo que verifica sistemáticamente que las actividades o procesos se desarrollan de acuerdo a lo previsto. (Por ej.: la verificación de que las actividades del Proyecto incluidas en el Plan de Trabajo Anual se completen de acuerdo a lo planeado, es un proceso de monitoreo).



Evaluación: Un proceso de construcción de juicios acerca de cierta situación o proceso. El aspecto clave que diferencia la evaluación del monitoreo es el desarrollo de juicios (bueno/ justo / malo, o aceptable / no aceptable, o sostenible, potencialmente sostenible / potencialmente insostenible / insostenible, u otro). Como los juicios se originan en los valores del evaluador (individual, grupal, institucional), la evaluación no es objetiva. Por ello es esencial garantizar la transparencia de las evaluaciones explicitando los supuestos y los criterios utilizados.

La evaluación se determina por los indicadores de resultados y las premisas que permitirán obtener el índice de progreso hacia la sostenibilidad (IPHS).



Los *indicadores* y las *premisas* corresponden a diferentes dimensiones, las cuales constituyen un conjunto de señales que expresan el estado de las relaciones de dirección y del clima sociopolítico en la cooperativa, del crecimiento de la producción, la comercialización, la economía y las finanzas; de la eficiencia en el uso de los recursos y del cuidado y la conservación del medio ambiente es decir, un sistema de elementos de medición que permite establecer el comportamiento de los distintos componentes de la UBPC en su compleja interacción.

➤ **Toma de Decisiones**

La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas. Es la parte esencial de los procesos que se siguen para la elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Rara vez se puede juzgar solo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes.

Para el funcionamiento de una organización, la decisión es el instrumento de la racionalidad a todo lo largo del proceso de producción de bienes y servicios, desde la planificación a la ejecución y el control.

Las decisiones intervienen en las siguientes funciones administrativas:

Planeación: Procedimientos, Presupuestos, Programas, Políticas, Estrategias, Objetivos, Propósitos.

Organización: División del trabajo, Descripción de Funciones, Departamentalización, Jerarquización.

Mando ó dirección: Supervisión, Comunicación, Motivación e Integración.

Control: Retroalimentación, Corrección y Medición.

El proceso de la toma de decisiones para dar solución a un problema determinado lleva a cabo diferentes etapas:

1. Identificación y diagnostico del problema.
2. Análisis de las causas.
3. Generación de soluciones alternativas.
4. Evaluación de alternativas.
5. Evaluación de la decisión.
6. Implantación de la decisión.

Interrelación de las variables:

El monitoreo forma parte de un sistema de evaluación, por lo que, conceptualmente así se debe entender en materia de sistemas de medición de cualquier proceso y sirve para determinar la efectividad de los procesos. Este proceso debe ser periódico y permanente debiendo considerar el contexto y la estructura de la toma de decisiones políticas y administrativas a la cual contribuirá la evaluación.

La evaluación consiste en la recolección e interpretación sistemática de evidencias orientadas y tiene inherente un foco de acción que requiere de cuatro elementos básicos:

1. Información precisa y planificada.
2. Interpretación de la evidencia.
3. Establecer juicios de valor sobre la información.
4. Emitir juicios valorativos sobre las decisiones y acciones futuras.

La evaluación se determina por los indicadores de resultados y las premisas que permiten calcular el Índice de Progreso Hacia la Sostenibilidad (IPHS) e inciden en la toma de decisiones.

Con el Monitoreo y la Evaluación del SIG se obtiene información de apoyo al proceso de toma de decisiones al determinar las causas que influyen en la sostenibilidad de las UBPC, tomar las decisiones para resolver estas dificultades, sistematizar las experiencias obtenidas durante la implementación, valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos y por último; hacer los ajustes que posibilitan la mejora, que en nuestro caso sería el avance hacia la sostenibilidad.

Con relación al término sostenibilidad podemos decir que proviene de la palabra sostenido y no son sinónimos. Sostenido significa que algo puede mantenerse por un determinado tiempo. En cambio sostenible se refiere a un proceso que se puede mantener en el tiempo indefinidamente sin colapsar o deteriorarse.

Para que un proceso sea sostenible son necesarios varios requisitos ya que la mayoría de empresas humanas no son sostenibles, duran unos años, tal vez décadas y se terminan. Todas las grandes civilizaciones terminaron colapsando, es decir que no fueron sostenibles. Mientras que los procesos naturales son sostenibles porque se han mantenido por millones de años.

El requisito fundamental para lograr la sostenibilidad es que el proceso de mejora de la calidad de vida humana esté de acuerdo a las leyes de la ecología, por ejemplo: no interrumpa los ciclos naturales, no cause la extinción de especies, minimice los impactos ambientales y la contaminación, y no agote los recursos naturales, entre otros.

El desarrollo sostenible es un término aplicado al desarrollo económico y social que permite hacer frente a las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Hay dos conceptos fundamentales en lo que se refiere al uso y gestión sostenibles de los recursos naturales del planeta. En primer lugar, deben satisfacerse las necesidades básicas de la humanidad, comida, ropa, lugar donde vivir y trabajo. En segundo lugar, los límites para el desarrollo no son absolutos, sino que vienen impuestos por el nivel tecnológico y de organización social, su impacto sobre los recursos del medio ambiente y la capacidad de la biosfera para absorber los efectos de la actividad humana. Es posible mejorar tanto la tecnología como la organización social para abrir paso a una nueva era de crecimiento económico sensible a las necesidades ambientales.

El desarrollo sostenible es un proceso permanente, es una búsqueda perpetua de balance entre las demandas generadas para satisfacer las necesidades humanas y la capacidad de la Naturaleza para cubrir dicha demanda sin degradarse irreversiblemente.

¿Cómo avanzar las UBPC hacia la sostenibilidad? Si el desarrollo sostenible no es un estado sino un proceso, es necesario encontrar métodos para progresar en dicho proceso y para evaluar en qué medida este proceso de búsqueda permanente avanza, retrocede o se estanca. Ello requiere de cuatro componentes:

- conceptos claros que puedan hacerse operativos en la práctica
- metodologías adecuadas de planificación, monitoreo y evaluación
- estructuras organizativas adecuadas para el proceso
- herramientas o instrumentos adecuados para recoger la información

Por su parte el mapa de la sostenibilidad es la expresión gráfica del índice de progreso hacia la sostenibilidad de cada forma organizativa, teniendo en cuenta las premisas e indicadores y los resultados alcanzados. Es una importante herramienta para la toma de la decisión.

Justificación de la investigación:

1. CONVENIENCIA ¿Por qué es necesario?

Constituye algo novedoso, ya que integra a todos los elementos que intervienen en el proceso de producción agropecuaria de las UBPC, obliga al trabajo en equipos interdisciplinarios para llevar a cabo la gestión de los distintos actores en los niveles organizativos que participan en el SIG de las UBPC.

2. RELEVANCIA SOCIAL ¿Quiénes se benefician y de qué modo?

Se benefician las Unidades Básicas de Producción Cooperativa del país, pues podrán conocer de forma oportuna las mayores dificultades que inciden en el logro de sus resultados y contemplar las políticas, estrategias, tácticas y acciones concretas que emplearán para eliminar las mismas. También se benefician las Comunidades donde ellas están enclavadas.

3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS ¿Ayuda a resolver algún problema?

Se determina de forma sistemática y objetiva la pertinencia, eficacia e impacto del SIG, constituye un proceso organizativo para la mejora y el apoyo a la administración en la planificación y la toma de decisiones futuras.

4. VALOR TEÓRICO ¿Aportará principios más amplios?

Por primera vez se realiza el estudio integral de las UBPC en función del desarrollo local sostenible, generando una metodología para el alcance de la gestión estratégica de las UBPC y un sistema de información y conocimiento para la toma de decisiones.

Por todo lo anteriormente expresado se justifica la pertinencia de esta investigación.

La estructura del documento de la tesis consta de introducción, contenido, conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos. El cuerpo fundamental consta de tres capítulos cuya estructura se muestra a continuación.

Capítulo I: Fundamentos teóricos de las bases del cooperativismo como modelo de gestión y su aplicación en Cuba. Se realiza una síntesis de aquellos elementos teóricos que sirven de base a la investigación; así como conceptos que constituyen un enfoque determinado sobre el tema en cuestión, aspectos que requirieron de una investigación bibliográfica a través de un conjunto de libros, artículos de revistas, páginas WEB, entre otros.

Capítulo II Diseño e implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación del SIG de las UBPC. En este capítulo se plasman los aspectos metodológicos sobre el diseño e implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación del SIG de las UBPC.

Capítulo III: Evaluación del impacto del Sistema de Monitoreo y Evaluación como componentes del SIG en las UBPC de la provincia Matanzas. En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, validación de las técnicas aplicadas y resultados de la aplicación práctica.

CAPÍTULO 1. Fundamentos teóricos de las bases del cooperativismo como modelo de gestión y su aplicación en Cuba.

El objetivo de este capítulo es reflejar todos aquellos elementos que desde el punto de vista teórico sirven de base a la investigación, así como un conjunto de conceptos que constituyen un enfoque determinado sobre el tema en cuestión, los cuales requirieron de una investigación bibliográfica a través de un conjunto de libros, artículos de revistas y páginas WEB, entre otros.

En el capítulo se abordarán aspectos importantes sobre el movimiento cooperativo, tales como los antecedentes que motivaron el surgimiento de este movimiento filosófico y social como una necesidad de la clase obrera, vía de solución para mejorar su calidad de vida, basado en principios y valores cooperativos que subordina su capital al ser humano. Asimismo, se da una panorámica general sobre algunos pensadores de esta tendencia y el desarrollo del movimiento cooperativo a nivel mundial.

De igual forma se repasan las experiencias cubanas acerca del cooperativismo hasta llegar a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa como actor primordial objeto de análisis en esta investigación, que luego de 16 años de creadas no han obtenido los resultados esperados haciendo necesaria la implementación e implantación de un Sistema Integrado de Gestión. Este sistema permite identificar las causas mayores que inciden en el funcionamiento integral de las mismas e impiden su progreso, luego de un proceso de monitoreo y evaluación que oriente en el proceso de la toma de decisión con el objetivo de que alcancen la sostenibilidad.

1.1. Antecedentes del Cooperativismo.

El impetuoso desarrollo alcanzado por las fuerzas productivas durante el siglo XVIII y XIX tuvo su punto culminante en la Gran Revolución Industrial, la que no sólo trajo consigo importantes y trascendentes cambios en la concentración y centralización de la producción y el capital, sino que condicionó grandes transformaciones en el orden socioeconómico.

El cooperativismo nace como movimiento filosófico y social y se desarrolla como resultado de la Gran Revolución Industrial en el período comprendido entre 1750 y 1914, donde su aparición en el contexto histórico está dada como una necesidad de la clase obrera como reacción a la explotación en las fábricas y talleres industriales, en las que el obrero es objeto de grandes abusos por parte de los propietarios del capital.

A raíz de esta situación es que surgen las formas cooperativas como un medio para la lucha por la subsistencia, al quedarse rezagados de los mercados y amenazados los pequeños productores de desaparecer, frente a la competencia de las grandes industrias y las modernas haciendas capitalistas.

Surge como una corriente filosófica e ideológica más, cuyas ideas, pensamientos y acciones enfrentan la opresión del capitalismo, la pérdida de dignidad y de libertad del trabajador y con un objetivo fundamental: mejorar la calidad de vida del ser humano, es por ello que la base del cooperativismo es humana y social.

Entre los primeros grandes pensadores del cooperativismo se encuentran Robert Owen, Charles Fourier y Friedrich Wilhelm Raiffeisen, los que hicieron una crítica en la que proponían que la solución de problemas sociales se puede lograr a través de la cooperación entre los individuos.

Robert Owen (1771-1858), socialista utópico inglés es considerado el padre del movimiento cooperativo. Por el año 1820 llega a la conclusión de que la sociedad debe ser transformada, donde el trabajo en común y la propiedad social sobre los medios de producción sean la base de la nueva sociedad. Él oponía al régimen capitalista, una “sociedad racional”, que se representaba como una federación libre de pequeñas comunidades socialistas autorreguladas.

Los proyectos o intentos de Owen sobre la realización de ideas socialistas se basaban en el deseo utópico de transformar la sociedad capitalista en socialista, sin tener en cuenta cuestiones tan fundamentales como la lucha de clases, conquista del poder político por la clase obrera, destrucción de la burguesía como clase, etc. Indudablemente que Owen realiza una profunda crítica al sistema capitalista.

Charles Fourier (1772-1837), socialista utópico francés, sueña con la transformación pacífica de la sociedad burguesa irracional en un régimen armónico, que según él sería una falange (asociación) en cuya base se encuentra el trabajo en común. Tenía en cuenta que cada miembro de la falange podía elegir libremente el tipo de trabajo a realizar en la jornada de trabajo y alternar su ocupación en la industria con la agricultura. Fourier consideraba que el trabajo perdería paulatinamente su rasgo esclavizador y se transformaría en la primera necesidad vital del hombre.

Según Fourier en la falange se obtendría una elevada productividad del trabajo y un caudal de bienes materiales, que se distribuirán entre los socios, en dependencia de la cantidad de trabajo y de la capacidad que cada uno de ellos aportara a la asociación. Niega de hecho la lucha de clases y subestima la transformación revolucionaria del capitalismo al socialismo, consideraba estas medidas como consecuencia del subdesarrollo del proletariado.

A pesar del utopismo que caracteriza sus concepciones, las doctrinas de Owen y Fourier, desempeñaron un papel importante y constituyeron una de las fuentes del comunismo científico. Marx y Engels valoraron las brillantes ideas de los precursores del socialismo científico, sobre la nueva sociedad y destacaron que la crítica hecha al sistema capitalista por Owen y Fourier ponía de manifiesto un nuevo orden en las relaciones agrarias y que el sistema capitalista de tenencia de la tierra, no respondería a la organización futura de las relaciones agrarias.

Marx y Engels prestan gran atención a la práctica de las sociedades cooperativistas obreras, y en el cuarto tomo de “El Capital” ya destacan los grandes resultados económicos que alcanzaban los obreros de estas fábricas. Carlos Marx pone énfasis en que las Empresas cooperativistas de obreros, por lo general, “dan ganancias superiores al promedio”. En 1864, al inaugurar la *I Internacional*, se aprobó el Manifiesto Inaugural de la Asociación Internacional de Trabajadores, cuyo texto fue redactado con la participación del Marx y Engels, en el cual las fábricas-cooperativas obreras se valoran como uno de los logros sociales más importantes del proletariado en los quince años transcurridos.

Lenin concibe el socialismo como un régimen de cooperativistas cultos puntualizando la doctrina marxista acerca del desarrollo histórico natural del socialismo. La esencia de su concepción está dada, en que el proceso de crecimiento del verdadero colectivismo debe ir de abajo hacia arriba, ampliando la esfera de participación de los productores directos en la solución de su existencia, en que la solidez del socialismo, como sociedad colectivista, son proporcionales al grado y la medida de participación conciente de los productores en la realización de todo el sistema de recursos.

Por último considera que cada persona debe tener vínculos directos o colectivistas con la sociedad, ha de ser miembro de una asociación, de una colectividad (círculos de interés, comunidades de vecinos, comités de viviendas, cooperativas de consumo y producción, etc.)¹.

Una de las primeras experiencias cooperativas data de 1844, cuando se crea en Rochdale, Inglaterra, la cooperativa de carácter legal de consumo Sociedad Equitativa de “Los Pioneros de Rochdale”. Estaba formada por 28 tejedores desocupados, por haber participado en una huelga y aportaron como capital a la nueva Sociedad la cantidad de 28 peniques cada uno. Simultáneamente surgen otras experiencias en Francia, España y otros países europeos. Los Pioneros se auto impusieron reglas que debían respetar rigurosamente y que fueron una de las causas de su éxito. Crearon una carta que establecía los pasos que guiarían a la organización.

Así nació el cooperativismo organizado. Sus principios, fundamentados en genuinos ideales de solidaridad, fueron asentados en la “Carta de Cooperación” que Carlos Hortserth, paladín de esta fundación, presentó ante las Cámaras de los Comunes. Estas reglas fueron revisadas por la Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I) en 1937 y en 1966 se agregó una redacción adecuada a los nuevos tiempos. Finalmente, en 1995 la A.C.I aprobó 7 nuevos principios.

¹ Lenin, V.I., *Sobre la cooperación*. Ediciones Políticas. 1978, La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

La nueva **Declaración de Identidad Cooperativa** adoptada por la A.C.I en su II Asamblea que se realizara en el mes de septiembre de 1995 en la ciudad de Manchester, incluye una nueva definición de cooperativa y una revisión de la formulación de los **Principios y Valores Cooperativos**. La nueva formulación mantiene la esencia de un sistema de principios y valores que demostró ser eficiente en más de 150 años de historia y contribuyó a transformar al cooperativismo en una de las mayores fuerzas sociales y económicas a nivel mundial, a la vez que incorpora nuevos elementos para una mejor interpretación del momento histórico actual.

Define el concepto de *cooperativismo* como: “El cooperativismo es un proyecto pedagógico global y generacional, que demuestra el potencial humano de la movilización y la responsabilidad social” y la *cooperativa* como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.²

1.1.1. Principios Básicos del Cooperativismo y Valores Cooperativos.

La empresa cooperativa se distingue por su dualidad económico-social: empresa económica con elevada finalidad social, cuyas dos vertientes deben ser ponderadas adecuadamente logrando un equilibrio que tribute a la satisfacción de esas necesidades y aspiraciones que se enunciaron arriba. Es una forma de organización social, cuya naturaleza es crear y dar servicios que satisfagan las necesidades básicas del ser humano, que les permite desarrollarse en la vida en sociedad. Un aspecto distintivo en el funcionamiento de este tipo de empresas lo constituyen los principios y valores cooperativos.

Un principio lo constituye una norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta humana, por lo cual un principio cooperativo no es más que un principio basado en la cooperación, la colaboración, el esfuerzo mutuo y la solidaridad social.

Los principios cooperativos fueron formulados por la Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.) en MANCHESTER 1995 y ellos son:

1. Membresía abierta y voluntaria: Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
2. Control democrático de los miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

² Alianza Cooperativa Internacional, *Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional*. 1995, ACI. Congreso de Manchester: Manchester.

3. Participación económica de los miembros: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.
4. Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si toman acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.
5. Educación, entrenamiento e información: Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general -particularmente a jóvenes y creadores de opinión- acerca de la naturaleza y beneficios del Cooperativismo.
6. Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7. Compromiso con la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Unidos a los principios cooperativos se definieron también, por la A.C.I. en Manchester 1995, los valores cooperativos. Como es conocido, los valores constituyen guías que establecen determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social para sembrar un conjunto de creencias que les permita adaptarse al entorno e integrarse ante los compromisos colectivos. Tanto los precursores como los fundadores del cooperativismo creyeron y practicaron una serie de virtudes denominadas valores éticos, que han sido tradicionalmente guías morales de comportamiento para los cooperadores en sus relaciones económicas y sociales al interior de la cooperativa siendo estos: la honestidad; la responsabilidad social y preocupación por los demás.

El cooperativismo como propuesta que busca el bien común de un grupo de personas que se asocian y se organizan en una empresa para el alcance de un objetivo, se orienta por los valores cooperativos. La "Declaración de Identidad Cooperativa" realizada por la A.C.I., expresa en su primera oración lo siguiente: *"Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad"*.

Ayuda Mutua: Los socios de una cooperativa mantienen una interrelación de apoyo, de trabajo individual en función de una meta común.

Responsabilidad: Todos los socios están pendientes de cumplir siempre el trabajo que les corresponde. Nunca se permite que el logro del equipo se pare por incumplir alguna tarea.

Democracia: La máxima autoridad dentro de un grupo cooperativo es la reunión en Asamblea de todos sus integrantes. Las decisiones se toman entre todos.

Igualdad: Todos los miembros tienen los mismos derechos y deberes. La asignación de cargos directivos tiene un fin cooperativo pero no existen privilegios especiales.

Equidad: Los cooperativistas se comportan siempre de manera justa y equitativa, entendiendo que el reconocimiento del trabajo aportado por cada asociado es la base del buen funcionamiento de una empresa cooperativa.

Solidaridad: El cooperativista siempre está dispuesto a dar apoyo a otras personas. Jamás es indiferente a la injusticia ni al atropello de la dignidad humana.

Luego de repasar los principios y valores cooperativos es evidente que estos deberán convertirse para los socios en formas normales de conducirse y de actuar. Solo cuando adquieran la forma de ver, pensar y actuar cooperativamente, podrá afirmarse su fidelidad al Movimiento Cooperativo y éste podrá ser un factor determinante de cambios profundos en la vida social de manera que contribuya con una sociedad basada en la justicia, la solidaridad y el amor.

1.1.2 Movimiento Cooperativo en el mundo.

Mucha ha sido la historia del movimiento cooperativo a nivel mundial, tanto en países de Centro América y el Caribe, así como en el continente Europeo. Innumerables son los ejemplos a citar, en Puerto Rico actualmente existen diversidad de cooperativas con el único objetivo de satisfacer las necesidades sociales, económicas y culturales del pueblo. Estas cooperativas se rigen por las leyes establecidas y su reglamento interno, el cual tiene que estar de acuerdo con la ley. Estadísticas recientes del Movimiento Cooperativo indican la existencia de 171 cooperativas de ahorro y crédito con activos totales que sobrepasan los 4.2 billones de dólares.

En Honduras en 1876, surgen organizaciones con alineamientos de cooperación como “La Sociedad de Lladinos y el Fondo Indígena”, en Marcala, La Paz. Posteriormente surge la sociedad llamada “El Obrero” en la Ciudad de Santa Rosa de Copan, ya en la Constitución de la República del año 1924 se mencionaba la promoción de cooperativas para ventas de mercaderías a plazo y en 1940, en el Código de Comercio se incluye un capítulo destinado a la regulación de las sociedades cooperativistas.

En 1954, el Congreso Nacional aprobó la ley de Asociaciones Cooperativas de Honduras, con lo cual nace el propio marco legal para el Movimiento Cooperativo Hondureño. En 1965 se organizan Cooperativas especialmente de servicios de ahorro y crédito y de vivienda. En 1987, se aprueba la ley de Cooperativas de Honduras y su Reglamento.³

En Venezuela las comunidades indígenas desarrollaban su trabajo en forma colectiva, así por ejemplo, los Yanomami y los grupos indígenas asentados en el Valle de Quibor, en el Estado Lara, trabajaron la agricultura en forma colectiva. Estas manifestaciones constituyen las raíces de cooperativismo venezolano. La primera cooperativa se constituyó en 1890 en Chiguará, Estado Mérida y la actividad desarrollada fue el ahorro y crédito. Posteriormente el Estado se obligaba a promover las cooperativas, dependiendo el desarrollo de sus actividades de los Ministerios de Agricultura y Cría, Educación, Trabajo y Fomento.

Luego, se logró la creación de cooperativas agrícolas y se fueron creando otras manifestaciones cooperativas. Por otra parte, en 1966 entra en vigencia una nueva Ley de Asociaciones Cooperativas, en la misma se crea la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOO), institución del Estado Venezolano encargada de la regulación del funcionamiento de las cooperativas en el país. El 18 de septiembre de 2001 entra en vigencia la Ley Especial de Asociaciones cooperativas publicada en Gaceta Oficial.⁴

En el Cooperativismo Centroamericano tenemos 6805 Cooperativas, con aproximadamente 3 millones de miembros, lo que se expresa en el 21 % de la población económicamente activa, el 36 % mujeres y el 64 % hombres. El cooperativismo esta presente en una gama de actividades económicas diversas: agricultura y pesca, industria, transporte, turismo, electricidad, servicios múltiples, enseñanza, vivienda, etc. Veamos la siguiente tabla:

Tipo de actividad económica Cooperativas de la Región 2006.

Actividad Económica	Participación
Agrícolas y pecuarias	51 %
Industria	22 %
Servicios	27 %

Fuente: Foro Regional "Participación del Cooperativismo en el Marco del Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea".

³ Cooperativa de Ahorro y Crédito ELGA. *Origen del Cooperativismo*. [Página Web] 2009 23 de julio [consultado 2010 mayo]; Disponible en: <http://www.coopelga.hn/DoctrinaCooperativista/origendelcooperativismo.html>

⁴ Cooperativa San José Obrero. *¿Qué es una Cooperativa?* [Página Web] 2010 [consultado 2010 abril]; Disponible en: <http://www.sanjoseobrero.coop/index.php>

Luego de asistir a 2 Talleres internacionales sobre Cooperativismo, convocados por la Confederación de Cooperativas de Centroamérica y el Caribe (CCC-CA), pude constatar que en esta región el Cooperativismo constituye un instrumento para promover fórmulas de organización, participación, derechos sociales y económicos, así como contribuir a disminuir los efectos de la exclusión, la desigualdad social, la marginalidad y genera iniciativas para el desarrollo económico local. Por otra parte, garantiza aportes a la comunidad de desarrollo y mantenimiento de infraestructura, proyectos de desarrollo, centros de salud y educativos. Se resume en que promueve y garantiza la democracia participativa, la gobernabilidad, la equidad y la justicia.

Otro ejemplo de Corporación Cooperativa es la de Mondragón en España, que es una realidad socioeconómica de carácter empresarial con hondas raíces culturales en el País Vasco, creada por y para las personas, inspirada en los Principios Básicos de Experiencia Cooperativa, comprometida con el entorno, la mejora competitiva y la satisfacción del cliente, para generar riqueza en la sociedad mediante el desarrollo empresarial y la creación de empleo preferentemente cooperativo, se sustenta en compromisos de solidaridad y utiliza métodos democráticos para su organización y dirección.

Impulsa la participación e integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de sus empresas, que desarrollan un proyecto común armonizador del progreso social, empresarial y personal. Por otra parte promueve la formación e innovación desde el desarrollo de las capacidades humanas y tecnológicas y aplica un Modelo de Gestión propio para alcanzar posiciones de liderazgo y fomentar la Cooperación.

En Cuba, el fin de la pobreza rural así como el inicio del desarrollo rural, comenzó el 1ro. de enero de 1959 con el triunfo de la Revolución, lo que condicionó profundos cambios socio-políticos. El sistema de tenencia de la tierra, que existía antes de la revolución, se caracterizaba por la concentración de extensas áreas dedicadas al monocultivo y que estaban en manos de un reducido número de latifundistas criollos y empresas transnacionales (94,6 %), así como existían una gran cantidad de tierra sin cultivar y un gran número de campesinos sin tierra.

El 17 de Mayo de 1959, fue la fecha escogida para promulgar la primera Ley de Reforma Agraria, la más trascendental de las leyes revolucionarias. Dos años después, el 17 de Mayo de 1961, surgió la ANAP, que como señalara Fidel en el Informe Central que rindió al I Congreso del Partido Comunista de Cuba en 1975, es la continuadora de las tradiciones de lucha del campesinado y fruto de la obra transformadora de la Revolución.

Esa fecha se escogió también como símbolo de la lucha de las masas oprimidas y explotadas del campo, pues ese mismo día y mes, en el año 1946, matones al servicio de los latifundistas asesinaron en El Vínculo, Guantánamo, al honesto campesino Niceto Pérez García, por defender su derecho a trabajar la tierra.

Las dos leyes cubanas de reforma agraria, la primera el 17 de mayo de 1959 y la segunda el 3 de octubre de 1963, constituyeron importantes transformaciones socioeconómicas para nuestro país, ellas contribuyeron a erradicar los latifundios y a poner en manos de los campesinos más del 20 % de la tierra y el 80 % en manos del estado. Como es de suponer, el sector estatal se convirtió en la mayor fuerza productiva para la agricultura del país, acompañada entonces por el sector privado campesino, favorecido por ambas leyes.

Es evidente, que el movimiento cooperativo en muchos países de América y del mundo presenta una dimensión multisectorial y alcanza niveles de desarrollo apreciable sin embargo; no ocurre así en el caso de Cuba, donde solo se aplica en el sector agrario y azucarero.

1.1.3 Experiencias cubanas en la utilización de formas de cooperación.

Gómez (1983), plantea que: el germen de la cooperación en el campo cubano lo constituyeron las llamadas “Juntas” en las que desde finales del siglo pasado se reunían los campesinos para realizar trabajos y faenas agrícolas en común. Los agricultores pobres y medios practicaban la ayuda mutua en la recogida de cosechas, arreglo de caminos, cobijas de casas y ranchos, construcciones de viviendas y otras labores.⁵

En mayo de 1959 se constituye el Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), quien debía llevar a vías de hecho los elementos formulados en las Leyes de Reforma Agraria y ejercer paralelamente el necesario apoyo estatal. Como organismo rector del trabajo del movimiento campesino se constituyó la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), quien se encargó de apoyar el desarrollo y fortalecimiento de este movimiento, surgiendo diferentes formas de cooperación en la producción campesina.⁶

Paralelamente a ello y en las antiguas tierras de los latifundios cañeros fueron creadas a partir de octubre de 1960 las primeras Cooperativas cañeras, las que no fueron un modelo clásico de cooperación, estando integradas por obreros agrícolas que recibieron en usufructo colectivo las tierras expropiadas a los latifundistas por el Estado; estas cooperativas si bien no fueron consideradas como una forma típica de cooperación, permitieron el paso de la masa fundamental del proletariado agrícola a una forma más desarrollada de organización de la producción. En esa fecha ya se contaba con 621 Cooperativas cañeras, cuyo tamaño promedio era de 1409 ha y un total de 876 142 ha dedicadas a caña, al celebrarse el Congreso Nacional en 1962, se analizaron los errores cometidos en el orden organizativo y en los métodos de dirección y se decidió la transformación de las Cooperativas cañeras en Granjas cañeras, de esta forma se transferían nuevamente 1 073 600 ha de propiedad cooperativa a propiedad estatal.

⁵ Gómez, O., *De la Finca Individual a la Cooperativa Agropecuaria*. 1983, La Habana: Editora Política. p. 61.

⁶ Martín Barrios, A., *La ANAP 25 años de trabajo*. 1987, La Habana: Editora Política.

Por otra parte, una vez concluido el proceso fundamental de transformación de la propiedad de la tierra, operado en los primeros años de la Revolución, se manifestó en amplias zonas de campesinos la tendencia hacia la organización de formas simples de cooperación, caracterizada en lo general por la utilización de los beneficios del trabajo colectivo y el mantenimiento de la propiedad individual.

Dentro de las formas fundamentales de cooperación utilizadas en esta etapa se encuentran las Asociaciones Campesinas, las Brigadas de Ayuda Mutua, las Brigadas FMC-ANAP, las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y las Sociedades Agropecuarias.

Las Asociaciones Campesinas y las Brigadas de Ayuda Mutua FMC-ANAP representaron una forma simple de cooperación en la cual los campesinos se agrupaban a los fines de realizar tareas colectivamente, cuyos integrantes mantenían la propiedad privada sobre sus fincas y demás medios de producción, constituyendo experiencias positivas para la vida económica, política y social del entorno.

En las Asociaciones campesinas se agrupaban las familias campesinas comprendidas en determinadas zonas (como promedio 25 ó 30 familias). La Dirección de la Asociación y el Consejo de Dirección estaban integrados por un presidente y seis secretarios elegidos cada dos años, mediante votación secreta y directa. Esa dirección era la encargada de ejecutar las tareas que su organización campesina, la ANAP, le daba basada en acuerdos de sus congresos y entre cada uno de ellos, de su Dirección Nacional.

La Brigada de Ayuda Mutua permitía realizar en común un conjunto de actividades durante el cultivo y recolección de sus productos fundamentales: caña de azúcar, tabaco, café, papas, y otros cultivos, acción esta que desarrolla en sus integrantes el espíritu solidario y no individual. En ellas se agrupan los campesinos que viven más cerca entre sí, lo que facilita una buena organización, disciplina y programación de las labores a realizar y el buen aprovechamiento de la fuerza de trabajo.

La creación y desarrollo en todas las áreas rurales del país en la década del 60 de las brigadas FMC-ANAP, integradas por esposas e hijas de campesinos, se convirtieron en poco tiempo en una fuerte ayuda auxiliar para la ejecución de importantes labores agrícolas al sector campesino.

En el informe de la Clausura del I Congreso Nacional de la ANAP, nuestro Comandante señalaba como el movimiento campesino debía seguir prestando su más amplia colaboración para lograr la incorporación de la mujer campesina a la FMC, a unir a los jóvenes campesinos en la Asociación de Jóvenes Rebeldes, a la integración de los campesinos en las Milicias Nacionales Revolucionarias; en la selección y envío de jóvenes campesinas a la escuela “Ana Betancourt” y en la construcción de caminos y otras obras de beneficio social en las regiones rurales.

También cabe señalar que en este I Congreso se manifestó la preocupación por el desarrollo del cooperativismo y la necesidad de encontrar formas superiores de producción en el sector campesino. Se plantea: *“El camino de la transformación socialista de la agricultura es el camino de la cooperación”, “...Sabemos que en cooperación se puede emplear mejor la maquinaria, el regadío, los fertilizantes. Hacer un mejor uso de la tierra dedicando un área determinada, según su calidad, a los cultivos más adecuados y esto asegura buenos rendimientos en las cosechas y beneficios para los hombres que integran las cooperativas.”*⁷

Es evidente que en los años 60 se produjeron transformaciones en las formas de cooperación, sin embargo hubo un estancamiento del movimiento cooperativo en lo que incidió la aplicación de políticas desacertadas y falta de apoyo estatal a estas formas organizativas de la producción campesina. El V Congreso de la ANAP, en 1977, tomó democráticamente el acuerdo de comenzar el trabajo de cooperativización respetando el precepto de la voluntariedad de cada campesino y comenzaron a formarse cooperativas de producción agropecuaria con una superficie limitada a 130 o 150 ha.

Las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) constituyen asociaciones voluntarias de campesinos que unen sus tierras y bienes productivos para formar una empresa social, con patrimonio común y donde el trabajo se organiza en colectivo. La remuneración de sus miembros se realiza en función del trabajo aportado, cobrando cada miembro los bienes que pone en función de la cooperativa.

El reglamento interno de las CPA, elaborado por la ANAP, señala que cada Cooperativa de Producción Agropecuaria se forma respetando el principio de voluntariedad por los campesinos que decidieron socializar el trabajo, la tierra, los instrumentos de producción y el ganado de labor y productivo. Se organizan bajo la dirección de una junta directiva formada por un presidente, un jefe de producción, un económico y otros miembros que decida la cooperativa. Esta junta directiva dirige a la CPA hasta la nueva asamblea, siendo por tanto el máximo órgano de la Asamblea General de socios.

Por otra parte, las primeras Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) fueron creadas por los campesinos tabacaleros de las zonas de las provincias Pinar del Río y Las Villas para darle uso colectivo a los equipos de regadío y las casas de curtir tabaco que fueron propiedad de los latifundistas. Esta forma de organización posee características similares a las antiguas Asociaciones campesinas, sus integrantes mantienen la propiedad individual de sus fincas y demás medios de producción y utilizan en beneficio colectivo algunos equipos y maquinarias, así como los sistemas de riego. Más tarde esta forma de cooperativa abarcó otros grupos de campesinos, productores de caña, café, viandas, hortalizas, etc.

⁷ Citado por Pepe Ramírez en: Martín Barrios, A., *La ANAP 25 años de trabajo*. 1987, La Habana: Editora Política.

La gestión operativa de la CCS facilita la asistencia técnica, crediticia y de suministros a precios módicos de: semillas, fertilizantes, insecticidas, plaguicidas, maquinaria, aperos agrícolas entre otros, así como el aseguramiento de sus cosechas. Las CCS fortalecidas constituyen la socialización de los productores, respetándoles su voluntad de dueños. Tienen una Junta de Administración, área y medios colectivos.

La Sociedad Agropecuaria desde su inicio puso de manifiesto las ventajas de este tipo de producción que en sentido general aumentó considerablemente la producción, el rendimiento por área y la productividad de los hombres; además de mejorar las condiciones de vida de los socios, pues en muchas de ellas se hicieron poblados con mano de obras de los campesinos, eliminando la dispersión y posibilitando la electrificación, la educación, los servicios públicos y otras ventajas que traen aparejadas las comunidades.

Por otra parte, las CPA constituyen asociaciones voluntarias de campesinos que unen sus tierras y bienes productivos para formar una empresa social, con patrimonio común y donde el trabajo se organiza en colectivo. La remuneración de sus miembros se realiza en función del trabajo aportado, cobrando cada miembro los bienes que pone en función de la cooperativa.

El reglamento interno de las CPA, elaborado por la ANAP, señala que cada Cooperativa de Producción Agropecuaria se forma respetando el principio de voluntariedad por los campesinos que decidieron socializar el trabajo, la tierra, los instrumentos de producción y el ganado de labor y productivo. Se organizan bajo la dirección de una junta directiva formada por un presidente, un jefe de producción, un económico y otros miembros que decida la cooperativa. Esta junta directiva dirige a la CPA hasta la nueva asamblea, siendo por tanto el máximo órgano de la Asamblea General de socios.

El derrumbe del campo socialista tuvo una repercusión directa sobre nuestra economía, ya que ésta se basaba de forma priorizada en las relaciones económicas y comerciales con los países que lo integraban. Esta situación llevó a la necesidad de pasar al Período Especial en tiempo de paz, que no es más que la necesidad de producir en todos los niveles del país, con muy bajos insumos. A esto, se suma el brutal recrudecimiento del bloqueo imperialista; así como los engendros de las Leyes Torricelli y Helms-Burton, que nos obliga a actuar con suma prudencia, inteligencia, voluntad de resistir y vencer las dificultades que tales medidas del gobierno de los Estados Unidos nos imponen.

El modelo de desarrollo de grandes empresas estatales agrícolas, funcionó mientras Cuba mantuvo una política de intercambio justo con la comunidad socialista. Las empresas dependientes de insumos externos se vieron seriamente afectadas, cuando perdimos los mercados tradicionales y tuvimos que comprar en el mercado mundial nuestros productos. Esta situación impulsó a realizar nuevas estructuras y el gobierno revolucionario adoptó nuevas medidas, acorde a la nueva situación.

La Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) surge bajo estas nuevas condiciones en que tenía que operar el sector agropecuario, la alta concentración de tierra en manos del estado (80 %), que le había caracterizado constituyó un serio obstáculo para continuar adelante el desarrollo de la agricultura, por su alto grado de quimización, mecanización, etc., que no era posible mantener en esta coyuntura.

En el segundo semestre de 1993, se promulgó por el Consejo de Estado el Decreto Ley 142, que establecía la conversión de gran parte de las granjas estatales (cañeras y no cañeras) en entidades de nuevo tipo en las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). Los cuales consisten en la entrega de las tierras de las granjas estatales a grupos de trabajadores, convirtiéndolos en dueños de su producción y medios de trabajo.

El proceso de creación de las UBPC comenzó en las empresas cañeras y continuó en las no cañeras donde la formación de estas nuevas entidades se realizó de forma más lenta debido al alto grado de concentración y especialización de la producción en algunos cultivos.

La creación de las UBPC unido a las CPA y CCS ha significado que más del 72,6 % de las tierras que estaban en entidades estatales pasaran a esta nueva forma de producción privada y cooperativizada. Se diferencian de las CPA en que las tierras que poseen son en usufructo gratuito y perpetuo, y los bienes que el estado le entregó deben ser pagados a éste.

Como se ha podido apreciar, nuestro país no se ha quedado atrás en la utilización de las formas de cooperación, estas han ido evolucionando conjuntamente con el desarrollo de la revolución, sin embargo; a pesar de las ventajas que ofrece este movimiento para los socios y al bienestar de la comunidad, solo se manifiestan en el sector agrario y azucarero y no en otras esferas de la economía.

1.2. Modelo de Gestión de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC).

Las UBPC no son más que entidades empresariales, constituidas por trabajadores asalariados agrícolas procedentes de las empresas estatales reformadas, donde la membresía asume la explotación colectiva de la tierra recibida en usufructo y del resto de los medios de producción comprados a las antiguas empresas estatales agropecuarias. Sus principios básicos lo constituyen la autonomía en la gestión, la estimulación a los cooperativistas, el pago por los resultados finales y la vinculación del hombre al área.

Con la creación de las UBPC se ha producido una transformación no solo en la estructura de la propiedad, sino además en sus formas esenciales, dando lugar a una nueva forma de existencia y realización de la propiedad social en la agricultura cubana: **la propiedad estatal – cooperativa**, que, aunque traída a escena por la grave crisis que enfrenta el país, es resultado del desarrollo histórico y de la maduración de elementos teóricos acerca de las características específicas de la transición al socialismo en condiciones de una economía sitiada.

Cierto empirismo en el tratamiento del tema ha llevado a su simplificación inaceptable al vincular los disímiles problemas de las UBPC con la ausencia de un presunto sentimiento de dueño entre los cooperativistas obreros.

La creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) es una de las más importantes transformaciones ocurridas en la agricultura cubana. Su peso económico, el relativo poco tiempo de creadas y la urgencia de consolidar su funcionamiento y desarrollo hacen necesario continuar su investigación, abundar en su concepción, y, sobre todo, profundizar en una de sus aristas menos estudiadas: su modelo de gestión.

Elementos que hacen más compleja la determinación del carácter empresarial de la UBPC:

- La propia denominación de UBPC, sugiere que es una parte (una unidad) de algo (empresa) y el término de producción cooperativa indica que se cooperativiza la fase de producción.
- Su máximo dirigente recibe el nombre de administrador, que no toma decisiones importantes y se ocupa solo de controlar el uso de los recursos.
- La empresa estatal, continúa ocupando el lugar preponderante, suministrando recursos y acopiando la producción de la Unidad.
- Las UBPC no están contempladas en la Ley 95 de las Cooperativas atendidas políticamente por la ANAP.
- No se incluyen en el Perfeccionamiento Empresarial.

1.2.1. Concepción teórica y Fundamentos Jurídicos.

Existen un grupo de documentos que le dieron vida a las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), ellos son:

- El acuerdo del Buró Político del PCC del 10 de septiembre de 1993 fue el elemento que desencadena toda la legislación correspondiente.
- El Decreto Ley 142 “Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa” que da fuerza de ley al acuerdo anterior y faculta al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) para dictar las regulaciones correspondientes. Este decreto dispone la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa dentro de las actuales estructuras empresariales del Ministerio de la Agricultura y del Ministerio del Azúcar, estableciendo además los principios y características principales de esas entidades.
- El Acuerdo 2708 del CECM, norma las relaciones entre los Ministerios de la Agricultura (MINAG) y del Azúcar con las UBPC, autorizándolos a dictar las disposiciones necesarias y permite, a los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y al Banco Nacional de Cuba, hoy Banco Central (BC), establecer las disposiciones en sus respectivas competencias.

- Reglamento general de las UBPC (resolución No. 354/93 sustituida por la 688/97 caso del MINAG y 160 del MINAZ). Expresa las bases para la creación, fusión, división, funcionamiento y desaparición de las UBPC.
- Las disposiciones emitidas por los OACE y el BC.

La Constitución de la República enuncia que los bienes de propiedad estatal socialista de todo el pueblo pueden transmitirse excepcionalmente en propiedad a personas naturales o jurídicas a empresas estatales y otras Entidades autorizadas y que el Estado podrá crear y organizar Empresas y Entidades encargadas de administrar los bienes que integran la propiedad socialista de todo el pueblo, cuya estructura, atribuciones, funciones y relaciones son reguladas por la Ley.

El Decreto Ley No. 142 expresa **“es necesario llevar a cabo importantes innovaciones en la agricultura estatal incluyendo la creación de Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC), como una nueva forma de organización de la Producción Agropecuaria...”** por lo que siguiendo los preceptos constitucionales y la Ley que crea las UBPC, la definiría como:

Entidades con características especiales creadas por el Estado, amparado por la Constitución de la República, encargadas de administrar bienes, que integran la propiedad socialista de todo el pueblo, como una nueva forma de organización de la producción agropecuaria, integrada por un colectivo obrero, al cual se le transmiten determinados bienes en forma de propiedad colectiva para la producción cooperada.

Las UBPC constituyen un híbrido entre la forma de propiedad estatal y la propiedad cooperativa, pero que no llega exactamente a ser una ni la otra, sino que es algo diferente. Según la legislación cubana no debe considerarse cooperativa, pues la Ley de Cooperativa Agropecuaria de Cuba, tiene como sujeto a los campesinos y no a los obreros. Tampoco debemos olvidar que las cooperativas se forman a partir de las aportaciones de las propiedades individuales que hacen los propietarios y en las UBPC las aportaciones las hacen sus miembros con su fuerza de trabajo y los bienes son asignados por el Estado.

Por otra parte, el Acuerdo No. 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en su Artículo Primero, establece que los Ministerios del Azúcar y de la Agricultura, organizarán y dirigirán las UBPC, lo que confirma que lo que se creó, no fue una Cooperativa Agropecuaria, sino una entidad que sin formar parte del sistema empresarial estatal, fuera dirigida por un Organismo de la Administración Central del Estado, pero al no abundar ni definir puede presumirse que se refiere: a la dirección metodológica, técnica productiva, etc; aunque de todas formas expresa “dirigirán y que ejercerán el control estatal sobre la misma”, lo que demuestra que son personas jurídicas con “características especiales”.

Estos razonamientos concluyen que las UBPC, son otro tipo de propiedad no estatal, con características propias, que pueden ser dirigidas por Organismos de la administración Central del Estado, lo que no ocurre con las CPA o CCS, que sólo se vinculan al sistema productivo. Si seguimos profundizando en la reglamentación orgánica de las UBPC, tenemos que sus representantes se denominan Administradores y no Presidentes como en las Cooperativas Agropecuarias, lo que da la idea de que se trata de la administración de la propiedad socialista perteneciente a un colectivo de trabajadores.

En cuanto a la **polémica** de sí los integrantes de las UBPC, **son obreros, o cooperativistas**, basta con remitirse al **artículo No. 1 del Decreto Ley No. 142** que textualmente expresa **“Se crean, dentro de las actuales estructuras empresariales de los Ministerios del Azúcar y de la Agricultura, Unidades Básicas de Producción Cooperativa, integradas por su colectivo obrero”**.

Existen colegas que fundamentan y opinan, que son cooperativistas, pues son dueños de la producción, pero precisamente este razonamiento afianza el criterio, de que son obreros, porque en el Socialismo, los obreros son los dueños de la producción y de los medios fundamentales y la diferencia entre los que son miembros de las UBPC y el resto de los obreros, radica en que los primeros materializan de una forma más concreta estos principios marxistas leninistas, como una demostración de su vigencia en nuestro proceso político.

Los miembros de las UBPC están sometidos a la legislación laboral común del Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social. Tampoco podemos obviar que los miembros de las UBPC, están sindicalizados, lo que reafirma su condición de obreros, por lo que en una definición más amplia pudiera decirse que son, obreros con autonomía relativa en la gestión.

En los últimos tiempos se han oído a algunos que han querido comparar a las UBPC, como la forma de organización empresarial que existe en el mundo capitalista, sin tener en cuenta que **el método y proyecto cubano, tiene su propia base jurídica e identidad bien clara y plasmada en la Constitución de la República de Cuba**, e incluso han querido interpretar la creación de las UBPC como una medida neoliberal del Estado cubano, es decir, de privatización de las propiedades estatales, pero cuan equivocados están y demuestran desconocimiento de nuestra legislación.

Esta forma de poseer la tierra es muy avanzada y con un menor grado de socialización formal que la propiedad estatal socialista, pero propiedad socialista en fin, la doctrina comparada, es otro asunto, porque en ese caso la UBPC tiene similitud al tipo de empresas cooperativas de trabajo que en otros países del mundo se constituyen con obreros, donde el socio además de aportar su cuota de capital social, participa directamente en la actividad productiva ... pero en nuestro caso debemos analizarla a partir de los Fundamentos Políticos, Sociales y Económicos del Estado Cubano, plasmados en el Capítulo I de la Constitución de la República de Cuba.

1.2.2 Cumplimiento de los Principios Básicos Aprobados.

En el momento de constitución de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) fueron aprobados los Principios Básicos que estas deben cumplir y convertir en premisas indispensables para alcanzar el éxito.

Los principios enunciados por el Buró Político del PCC para las UBPC son:

- **La vinculación del hombre al área**, como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva.

Esta forma de organización del trabajo trata de evitar la disolución de la responsabilidad individual en el “todo colectivo”, además, pretende promover la incorporación al trabajo del componente familiar de los socios; por otro lado, reducir la dimensión agrícola por productor y finalmente, es un modo de formar la conciencia de dueño en un contexto colectivo. El principio de la voluntariedad y la autonomía relativa rige su organización en grupos específicos de trabajo. (Centros de Costos).

Esta forma de organizar a la fuerza de trabajo se corresponde con la teoría actual de la administración: el trabajo en equipo de un pequeño colectivo con un determinado nivel de autonomía.

- **El autoabastecimiento de los asociados y de sus familiares con esfuerzo cooperado**, así como mejorar progresivamente las condiciones de vivienda y otros aspectos relacionados con la atención al hombre.

Este principio tiende a potenciar al hombre en todas sus dimensiones y aristas, reconoce de forma implícita que ha sido el factor limitante en el desarrollo agrícola y solo tiene sentido en su vinculación con los restantes.

Una parte considerable de los estudios empíricos efectuados en las UBPC demuestran que la mayor parte de los planteamientos de sus miembros de base tienen que ver con él y sobre todo con lo que en el lenguaje de Maslow se denomina necesidades primarias: alimentación, ropa y vivienda.

La atención al hombre es mucho más que eso, parte de satisfacer las necesidades materiales para lograr la realización humana, la participación integral del hombre.

- **Asociar rigurosamente los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada**, complementa la vinculación del hombre al área porque solo se logra un verdadero sentimiento de dueño cuando el propietario participa en la gestión y recibe un beneficio económico. Como sujeto de propiedad y de gestión, cada socio arriesga su bienestar y el de su familia a los resultados obtenidos de forma personal y colectiva.

Su problema es delimitar el tipo de ingreso y su vínculo con los resultados porque en la fórmula cooperativa no existe el salario sino un anticipo que por su esencia económica difiere de aquel.

El anticipo es solo un adelanto para lograr el bienestar de los socios; también la distribución de utilidades, el autoconsumo y la construcción de viviendas actúan en ese mismo sentido.

- **Desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión.** Las unidades de producción que se proponen deben administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo.

Se considera que este último principio es el de mayor complejidad ya que la esfera de la autonomía e independencia económica de las UBPC abarca un conjunto de atribuciones que les son conferidas en los reglamentos existentes.

La autonomía es el resultado del equilibrio entre centralización y descentralización: ...es, pues, absurdo hablar del principio de autoridad como de un principio absolutamente malo y del principio de autonomía como de un principio absolutamente bueno. La autoridad y la autonomía son cosas relativas, cuyas esferas varían en las diferentes fases del desarrollo social.

Las UBPC cumplimentan la unidad o cohesión de producción y la comunidad de intereses pero, se vuelve a la autonomía de gestión, rasgo que determinará si pueden ser consideradas como empresas.

Esto hace necesario pasar al análisis de las características contenidas en el reglamento.

- ✓ *Tendrán el usufructo de la tierra por tiempo indefinido.*

Refleja que el medio de producción fundamental continúa siendo estatal y varía la forma de explotarlo. Introduce una cierta incertidumbre porque indefinido no es ilimitado; las cooperativas cañeras (de inicio de los años sesenta) lo tenían y tuvieron una corta vida. Eso, unido a la potestad de disolver las UBPC da idea de la posibilidad de revertirlas.

- ✓ *Serán dueños de la producción y venderla al Estado a través de la empresa.*

Estos son elementos relacionados y contradictorios. El ser dueño posibilita la realización de la propiedad y del interés colectivo; su venta al Estado, en la forma que se disponga, garantiza ingresos seguros y la satisfacción de las necesidades sociales pero acota su uso y lo pone en función de una política de precios que, generalmente, no beneficia al productor.

- ✓ *Tendrán personalidad jurídica propia.*

No puede considerarse un elemento definitorio pero, las iguala ante la ley con otros tipos de empresas e indica que la UBPC es un sujeto jurídico independiente.

✓ *Pagar el aseguramiento técnico material.*

Indica la existencia de relaciones monetario-mercantiles y por tanto, su aislamiento relativo. No significa que puedan tener alternativas de suministros y suministradores, seleccionar el momento de la compra, su calidad y la forma de transportarlo.

✓ *Operarán cuentas bancarias.*

Consiste en el reconocimiento de su independencia económica y el control bancario sobre ellas; pero realizan sus operaciones económicas, en su casi totalidad, mediante la empresa estatal teniendo regulado la emisión de los documentos de cobros y pagos.

✓ *Comprarán a crédito los medios fundamentales de producción.*

Expresa la facilidad dada para la adquisición de la mayor parte de los medios de producción (dotación inicial) y las difíciles condiciones financieras en que surgen, la cooperativa se crea sin patrimonio y se financia solo con deudas.

✓ *Elegirán en colectivo a su dirección y esta rendirá cuentas periódicamente ante sus miembros.*

Esta característica democrática y autónoma ha sido tergiversada, en ocasiones, por la intromisión de la empresa estatal que propone o impone, con razones o no, al administrador.

✓ *Cumplirán con las obligaciones fiscales que les corresponden como contribución a los gastos generales de la Nación.*

Se reconoce la obligación del colectivo independiente de contribuir a la redistribución de la riqueza nacional.

Todas estas características analizadas y contenidas en el Reglamento, indican la existencia de un colectivo relativamente aislado, con funcionamiento independiente pero sujeto a grandes restricciones, imprecisiones y contradicciones. Existen algunos trabajos que diagnostican los problemas fundamentales que limitan el desarrollo socioeconómico de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y citaremos algunos de ellos.

La limitada autonomía con que cuentan las UBPC es considerada como otro de los elementos clave para el logro de la rentabilidad (Figueroa, 1998). Sin embargo, se aprecia que éste sigue siendo uno de los principales problemas detectados en el sector agropecuario, en el que el autoritarismo de las estructuras superiores, el incumplimiento del Decreto-Ley No. 142 e incluso el desconocimiento de tales derechos, figuraron entre las causas que explican el mantenimiento de la limitada autogestión en las UBPC, a lo que se puede agregar la carencia de capacidad y cultura administrativa en los aparatos de dirección, así como su insuficiente preparación para los nuevos retos (Averhoff, 1998; González, Leybiz; Machado, Hilda; Cruz, Aida y Suset, A., inédito).

Otro ejemplo de investigación consiste, en los problemas que limitan el desarrollo socioeconómico de las UBPC ganaderas del municipio Martí, entre los que se encuentran, según la importancia percibida y la urgencia para elevar la rentabilidad de dichas entidades: la limitada autonomía, la escasez de alimentos para la masa ganadera, la elevada fluctuación laboral, la insuficiente diversificación de la producción, el gigantismo de las unidades y la insuficiente explotación de los recursos mentales de que dispone, como son la inteligencia, la creatividad y la voluntad humanas, que aunadas en esfuerzos colectivos pueden apuntar hacia metas comunes que aseguren alimentos y abrigo para todos (Leybiz; Machado, Hilda; Cruz, Aida y Suset, A., 2002).

Resulta importante señalar que el momento en que se inicia el proceso de constitución de las UBPC resultó uno de los instantes más difíciles de la economía cubana en sus últimos cuarenta y dos años, y en particular para la agricultura, dentro del período de crisis económica. El sector agropecuario se vio seriamente afectado, verificándose importantes disminuciones en los insumos básicos para la agricultura y la técnica, lo que contribuyó a importantes descensos en la producción y condujo a significativos niveles de pérdidas.

Las UBPC heredaron una situación compleja: una economía agrícola, donde era preciso acometer un proceso de redimensionamiento y reconversión tecnológica y un importante nivel de endeudamiento (por la adquisición de la dotación inicial de fondos básicos), si bien esto último estaba sujeto al acuerdo de un período de tres años de gracia, que en la práctica se ha extendido más allá del tiempo previsto.

Por otra parte, es conocido que la empresa estatal ejerce su control sobre las UBPC mediante los procesos del Programa de Desarrollo y del Plan Anual. El Programa de Desarrollo se confecciona con la participación de la cooperativa y para un período de entre tres y cinco años y en él se define para cada año el volumen y destinos de la producción, las inversiones a ejecutar, medidas para reducir los costos y obtener rentabilidad; así como las acciones para diversificar la producción constituyendo el Plan Estratégico de la organización donde se concreta la Estrategia y el plan de acción.

La empresa estatal que atiende a la UBPC participa en la confección del plan anual debiendo intervenir solamente con orientaciones de tipo estratégico, tales como: necesidades de los clientes y recursos, que se convierten en objetivos y compromisos con la sociedad; a partir de todo ello comienza la autonomía de la UBPC. Todo lo que se haga para garantizar su cumplimiento debe ser de su atribución, incluyendo la estrategia y los planes.

Se debe fortalecer la base productiva, dotándola de las facultades necesarias para cumplimentar sus objetivos y metas; agilizar y descargar los niveles superiores para incorporar los técnicos y especialistas a las cooperativas. Todo esto permitirá que se conviertan realmente en los eslabones básicos del sistema.

A manera de conclusión, luego de referirme a algunas de las dificultades que presentan hoy en día las UBPC y aún cuando diferentes colectivos se empeñan en la búsqueda de las causas que provocan su correcto desenvolvimiento, queda mucha tela por donde cortar. Todo ello ha propiciado la implementación e implantación de un Sistema Integrado de Gestión (SIG) que contribuya a incrementar los resultados productivos, económicos, sociales y ambientales una vez identificado los mayores problemas que inciden en su desarrollo. Este sistema permite determinar el impacto incremental en los distintos segmentos organizativos que lo aplican, así como contribuir al fortalecimiento de la capacidad de dirección y coordinación de la administración facilitando los elementos en el proceso de toma de decisiones.

1.3. Sistema Integrado de Gestión (SIG) para las UBPC.

Por sistema se conoce al conjunto de elementos que integran una organización, relacionados entre sí e interdependientes, que conducen al logro de un resultado. Entre las principales características de los sistemas, que se adaptan adecuadamente a la organización cooperativa se pueden enumerar los siguientes, tomando como base los criterios de Adalberto Chiavenato.⁸

- El concepto de sistema proporciona una visión comprensiva, inclusiva, holística de un conjunto de factores complejos dándoles una configuración e identidad total.
- Los sistemas existen dentro de los sistemas, por lo cual cada sistema se integra con subsistemas, los que están íntimamente unidos entre sí y con el contexto.
- Los sistemas son abiertos y están en continuo cambio con respecto a lo que acontece en el medio interno y externo en las organizaciones: influyen y son influenciados.
- Las funciones de los sistemas dependen de su estructura, la cual responde a los objetivos de las organizaciones.
- Tienen un carácter multidimensional, multicausal y multidisciplinario.
- Son probabilísticas y dinámicos, por lo que requieren darle mantenimiento permanente, para adecuarlos a las condiciones cambiantes del contexto.
- Permiten comprender al ambiente: conocer amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades.
- Aplican la cibernética como ciencia de la comunidad y el control.
- El análisis de los sistemas permite revelar lo general en lo particular, describiendo las condiciones generales de las organizaciones con un carecer integral.

⁸ Chiavenato, A., *Introducción a la teoría general de la administración*. 7 ma ed. 2006, Colombia: McGrawHill. p. 409 - 420.

La organización cooperativa es un sistema abierto porque presenta relaciones de intercambio continuo y permanente con el ambiente por medio de entradas y salidas. Se adaptan a las condiciones para sobrevivir, desarrollarse y consolidarse. Es, además, un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí e interdependientes, que trabajan en armonía unas con otras, con el fin de conseguir los objetivos, planes y metas definidas por los participantes de la organización.

El Sistema Integrado de Gestión (SIG) constituye un grupo relacionado de emprendimientos planeados y diseñados, de servicios y actividades que con la participación conciente, integrada y activa de los organismos y entidades comprometidos en alcanzar objetivos nacionales y regionales específicos, conducen a mejorar la calidad de la vida humana y la del medio ambiente o al menos a mantenerlos. Su metodología permite detectar, definir y jerarquizar las principales problemáticas que afectan el progreso hacia la sostenibilidad de las UBPC.

La aplicación e instrumentación del **SISTEMA INTEGRADO DE GESTION** de las UBPC impulsa y cataliza aspectos claves que constituyen los subprogramas, como son:

1. La realización económica de la propiedad: Las UBPC surgen por iniciativa del Estado en función de los intereses de la sociedad representados por este, en una situación extrema de depresión económica y un virtual estado de sitio en su entorno internacional. Cuentan además con la tierra como propiedad estatal, cedida en usufructo gratuito por tiempo indefinido y se benefician del mecanismo establecido de la ayuda económica. Se agrega el hecho de la dotación inicial adquirida a crédito, cuya amortización no ha culminado y una abrumadora deuda contraída con la Oficina Nacional de Atención Tributaria (ONAT) y con las Empresas que ponen en duda si realmente estos colectivos se han convertido en propietarios de los medios asignados, sobre todo si se tiene en cuenta que una parte de la dotación inicial se ha pagado al Banco con la ayuda económica.

2. La necesaria integración de los organismos e instituciones implicados en su desarrollo: En la nueva legislación de las UBPC del año 2004, aparece la responsabilidad que tienen un conjunto de organismos e instituciones en los resultados de las UBPC, como son: los Ministerios de la Agricultura y del Azúcar, Economía y Planificación, Finanzas y Precios, el Banco Central y sus filiales, Justicia, Bufetes Colectivos, Seguro, ANEC y los Sindicatos. A partir de la creación del Grupo Nacional de atención a las UBPC en Febrero de 2006 se han incorporado nuevos organismos como: MES, MTSS y otras instituciones como son: ACTAF, ACPA y el Consejo Científico Veterinario.

3. Una Política Estatal que monitoree y evalúe su desarrollo: Existe una responsabilidad estatal de orientar, controlar y exigir porque se cumpla con todo lo que está legislado y aprobado para que se alcance un adecuado funcionamiento de las UBPC. Las actividades estatales del MINAGRI que participan son todas aquellas implicadas en el cumplimiento de los objetivos de trabajo de las UBPC, entre las que se destacan las áreas de atención al sector cooperativo, recursos humanos, economía, comercialización y captación de divisas, mecanización y las direcciones de atención a las UBPC, auditoría, jurídico, trabajo, contabilidad, inversiones, autoabastecimiento, ciencia y técnica, capacitación y cuadros.

Principios a tener en cuenta por el Ministerio, las Delegaciones Territoriales y Municipales:

- Participación conciente, integrada y activa de las áreas y direcciones implicadas.
- Controlar y exigir por el cumplimiento de los objetivos de trabajo.
- Presidir la Comisión Nacional de las UBPC y servir de coordinadores en los niveles provinciales y municipales, donde debe presidirlas el Gobierno. (Vicepresidente que atiende la economía)

Existe un Grupo Nacional de atención y control a las UBPC, lo cual permitirá que se active el sistema nacional.

4. Estrategias ramales que aseguren y controlen el uso de los recursos: Ha quedado demostrado el papel decisivo de las Ramas y Empresas en los resultados de las UBPC, lo anterior solo puede alcanzarse con el logro de un modelo que funcione como un sistema integrado, donde sea común:

- Estrategia clara y bien definida
- Liderazgo de los directivos y estabilidad en la Dirección.
- Acentuado sentido de pertenencia.
- Alto nivel de organización, funcionamiento, control y exigencia.
- Introducción de los logros de la ciencia y la técnica.

5. Un liderazgo y administración eficiente de las propias UBPC: Uno de los principios básicos más importante a cumplir por las UBPC es administrar bien sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo, logrando un amplio desarrollo de la autonomía de gestión.

Para que el SIG se convierta en paradigma para que las UBPC elaboren sus propios modelos de gestión y se tomen las decisiones oportunas propone la siguiente metodología:

1. Etapa de Entrada.
2. Diagnóstico participativo.
3. Caracterización, análisis y jerarquización de los problemas.
4. Propuesta del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de las UBPC.
5. Presentación de la propuesta del SIG a las UBPC para su aprobación.
6. Implementación del SIG, que en cada UBPC genera un Modelo de Gestión.
7. Validación.
8. Monitoreo y Evaluación.

La gestión abarca el conjunto de operaciones o procesos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y metas de la organización cooperativa, que requieren de la conducción y del liderazgo adecuado para que se cumpla la filosofía y misión de la organización y se logren resultados que beneficien a los asociados y a la comunidad.

La implementación del SIG en cada UBPC genera su propio Modelo de Gestión en cual consiste en: la aplicación práctica del SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (SIG), el cual se flexibiliza y adapta a las condiciones y características de cada lugar. Debe contribuir a dar solución a los problemas locales y al desarrollo y progreso hacia la sostenibilidad.

Por todo lo enunciado anteriormente, se hace cada vez más imprescindible poder contar con un sistema, flexible y dinámico de monitoreo y evaluación del SIG, que facilite información de apoyo en el proceso de toma de decisiones al determinar las causas que influye en la sostenibilidad de las UBPC.

Las etapas de monitoreo y evaluación abarcan a un conjunto de elementos relacionados entre sí e interdependientes como son: factores sociales, culturales, económicos y ecológicos que intervienen en los procesos operativos internos y en la vinculación con el entorno. El monitoreo forma parte de un sistema de evaluación, por lo que, conceptualmente así se debe entender en materia de sistemas de medición de cualquier proceso y sirve para determinar la efectividad de los procesos. Este proceso debe ser periódico y permanente debiendo considerar el contexto y la estructura de la toma de decisiones políticas y administrativas a la cual contribuirá la evaluación. La evaluación consiste en la recolección e interpretación sistemática de evidencias orientadas y tiene inherente un foco de acción que requiere de cuatro elementos básicos:

1. Información precisa y planificada.
2. Interpretación de la evidencia.
3. Establecer juicios de valor sobre la información.
4. Emitir juicios valorativos sobre las decisiones y acciones futuras.

Como se dice con anterioridad el aspecto clave que diferencia evaluación de monitoreo es el desarrollo de juicios (bueno/ justo / malo, o aceptable / no aceptable, o sostenible, potencialmente sostenible / potencialmente insostenible / insostenible, u otro). Como los juicios se originan en los valores del evaluador (individual, grupal, institucional), la evaluación no es objetiva. Por ello es esencial garantizar la transparencia de las evaluaciones explicitando los supuestos y los criterios utilizados.

Finalmente, el Sistema de Monitoreo y Evaluación sirve para:

- Tomar decisiones que permitan resolver dificultades que se presenten.
- Sistematizar las experiencias obtenidas durante la implementación.
- Valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos y el impacto generado.
- Hacer ajustes que permitan la mejora.

El monitoreo y la evaluación emplea indicadores de desempeño. Estos se definen como aquellos que sirven para medir el progreso hacia los objetivos y resultados. Los indicadores de desempeño se subdividen en indicadores de respuestas (miden resultados, insumos o procedimientos) y los indicadores de resultados (miden el estado del sistema / del contexto).

1.4. La UBPC en el proceso de la toma de decisiones.

Para el funcionamiento de la organización cooperativa, la decisión es el instrumento de la racionalidad a todo lo largo del proceso de producción de bienes y servicios, desde la planificación a la ejecución y el control. Las decisiones son necesarias pues permiten maximizar la satisfacción social y el uso de los recursos escasos y minimizar los esfuerzos y los costos operativos.

La toma de decisiones es una actividad que siempre esta presente en todos los órganos de la estructura y en la gestión de las organizaciones cooperativas y es una constante en todos los procesos. En ella, se caracteriza el estilo o modo de gestión que se aplica por parte de la todos los directivos, lo que le da un carácter casi unipersonal al proceso.

Administrar significa tomar decisiones, establecer el vínculo entre medios y fines, conducir a la organización cooperativa a dominar su estrategia y a tomar decisiones que fijen las pautas de la organización formal y establezcan los papeles de los actores sociales que participan en los procesos productivos, calibrando las desviaciones que conduzcan la acción hacia el logro de los fines sociales.

Tomar decisiones en un problema está basado en cinco componentes primordiales:

Información: Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones.

Conocimientos: Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.

Experiencia: Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar.

Análisis: No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición.

Juicio: El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio.

Se distinguen 4 fases fundamentales en el proceso de toma de decisiones en todos los niveles de la estructura de las cooperativas, ellas son:

1. Identificación de la situación: Se requiere aplicar la inteligencia para determinar el problema y la necesidad de tomar la decisión acertada para resolverlo.
2. Diseño de alternativas: El tomador de la decisión identifica los caminos existentes, diseña alternativas y las ordena según la prioridad.
3. Selección de alternativa: Se evalúa cada una de las alternativas, de acuerdo con la situación actual que se tiene y los criterios definidos y selecciona la más adecuada o la que mejores resultados dará para solucionar el problema.
4. Ejecución de la decisión: Se ejecuta la decisión y evalúa sus resultados.

En una organización la toma de decisiones invade todo el proceso de dirección y las cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, mando y control.

La planeación comprende la definición de objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esta meta y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Así, esta se ocupa fundamentalmente de los fines (lo que se tiene que hacer), considerando los medios (cómo se va a hacer), cuándo hacerlo y quién debe hacerlo, estableciendo conscientemente los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósitos, conocimientos y estimaciones racionalmente elaboradas.

Este elemento del ciclo administrativo es clave en el funcionamiento de la UBPC por su condición de mecanismo insustituible en la utilización consciente de las leyes económicas objetivas. Difícilmente puede haber desarrollo proporcional si no se distribuye de antemano y conscientemente el trabajo social; como también muy difícil sería hacer algo sin antes definir sobre la base del estudio de necesidades y posibilidades: qué hacer, para qué hacerlo, cuánto, cómo, cuándo, dónde, con qué y quién lo hará.

Por otra parte se considera que la organización es la función mediante la cual se agrupan, ordenan y armonizan recursos y las actividades necesarias para lograr objetivos previamente planificados con la mayor eficiencia. Ésta es importante para clarificar quién debe hacer qué cosa y quién es responsable de cuáles resultados. Debe ser diseñada para eliminar obstáculos al desempeño, ocasionados por confusión e incertidumbre en las asignaciones y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la organización.

La organización, como elemento del ciclo directivo, está llamada a jugar un rol relevante en la vida cooperativa. Mediante ella adoptan su forma todos los procesos y se establecen las relaciones entre los distintos eslabones del sistema, como garantía de su ordenamiento integral.

Los vínculos de subordinación y cooperación entre los diferentes elementos del sistema incluyen la definición de los deberes y derechos de cada cual, la correspondencia entre responsabilidad y autoridad, los canales y mecanismos de delegación de autoridad, la relación centralización – descentralización interna de la UBPC en su interacción con el entorno. Todo esto resulta esencial para el funcionamiento exitoso de este organismo económico – social. Sin organización no habría jamás cooperativa.

El mando es la función de dirección que tiene que ver con la ejecución de las decisiones adoptadas, con la materialización de los proyectos. Se entiende que en el funcionamiento del sistema cooperativo asume una fuerza determinante el mecanismo y los grados de motivación de la acción práctica, los niveles de comunicación que caracterizan las relaciones sujeto–objeto y la capacidad, métodos y estilo del dirigente como base para la expresión del liderazgo real y efectivo. “El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales.” (Stoner).

Un dirigente por si mismo no puede llevar a cabo el trabajo de una organización. Se necesitan los esfuerzos y colaboración de los subordinados. Es tarea del directivo en este caso inducirlos para que cooperen en la ejecución de la tarea en cuestión y este es el reto de la motivación.

La administración debe conocer las condiciones en que al hombre puede motivársele para que efectúe el trabajo en la organización. Para lograr esto es necesario estudiar y conocer las acciones de los hombres y su comportamiento, lo cual se traduce en el comportamiento organizacional.

El control asume un lugar especial en el establecimiento y desarrollo de todo el conjunto de relaciones de dirección. Su objetivo es brindar la información necesaria para conocer si la actividad realizada o en proceso de ejecución se corresponde con lo establecido previamente y poder evitar o corregir desviaciones. Es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la organización y los planes para alcanzarlos.

Entre sus principales funciones están al menos las siguientes: prever las dificultades en el funcionamiento del sistema y evitar su ocurrencia; descubrir a tiempo y resolver las desviaciones del curso deseado de los procesos; conocer y generalizar las experiencias positivas.

Por tanto, tiene una gran incidencia en todo el ciclo directivo y en la evolución general del organismo cooperativo y debe reunir los siguientes rasgos esenciales: carácter preventivo, sistematicidad e integralidad. Además la propia realidad cooperativa exige la combinación acertada de diferentes formas y técnicas de control, así como de distintos mecanismos evaluativos.

Esta última función del ciclo de la administración esta muy relacionada con el monitoreo y la evaluación del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de las UBPC, pues en su esencia permite diagnosticar a tiempo cualquier dificultad en el funcionamiento de las mismas, así como dar a conocer y resolver algún problema en el desarrollo de sus procesos que le permita avanzar hacia la sostenibilidad.

¿Cómo avanzan las UBPC hacia la sostenibilidad? El concepto de sostenibilidad tiene su origen a partir de las deliberaciones de la Comisión Mundial de las Naciones Unidas sobre el Ambiente y el Desarrollo durante el periodo 1984-1987, que se plasmaron en el Informe denominado NUESTRO FUTURO COMUN, llamado comúnmente "Informe Brundtland", por el citado nombre de la presidenta de la comisión esta Comisión, en el referido Informe NUESTRO FUTURO COMUN (1987) se definió al desarrollo sostenible como el desarrollo que tiene en cuenta las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras en atender sus propias necesidades. Ello implica "el buen gobierno" en la administración de los recursos naturales de modo que se pueda obtener de ellos la máxima satisfacción sin poner con ello en peligro la posibilidad de las generaciones venideras de contar con esos recursos para sus propias necesidades. La idea ya no es sólo preservar, es también mejorar el medio ambiente y potenciar los aprovechamientos con miras al futuro.

Este enunciado es ampliamente aceptado, lo que implica adoptar progresivamente formas de desarrollo sostenible, que no exploten la tierra hasta el agotamiento de sus recursos sino que se desarrollen en armonía con ella y ayuden a sus procesos naturales. Esta nueva actitud deberá tener una respuesta disciplinada.

La sostenibilidad esta muy lejos de ser un concepto monolítico o unidimensional. Por otra parte no es parcial, sino sinérgica e implica un ejercicio permanente de conciencia de si, del otro y del entorno.

La esencia de la principal corriente de pensamiento sobre la sostenibilidad consiste en una idea de tres dimensiones: sostenibilidad ambiental, social y económica. Éstas se han expresado gráficamente de diversas maneras: como 'pilares', como círculos concéntricos, o como círculos entrelazados. El Programa de UICN para 2005-8, adoptado en 2005, usó el modelo de los círculos entrelazados para demostrar que los tres objetivos requieren de mayor integración, a través de acciones para restablecer el equilibrio entre las dimensiones de la sostenibilidad.

El desarrollo sostenible es un proceso permanente, es una búsqueda perpetua de balance entre las demandas generadas para satisfacer las necesidades humanas y la capacidad de la Naturaleza para cubrir dicha demanda sin degradarse irreversiblemente.

Obviamente en los proyectos de desarrollo sostenible las cosas son más complejas ya que no existen relojes que nos indiquen el estado del proceso (aunque sí podemos desarrollar y usar indicadores con la misma finalidad), las evaluaciones son complejas debido a la diversidad de actores son visiones e intereses contradictorios (aunque esto puede aligerarse si se cuenta con las estructuras organizativas y participativas necesarias) y las decisiones que se requieren no siempre están dentro de las capacidades de los actores.

En el Sistema Integrado de Gestión (SIG) implementado para las UBPC, se evalúan dimensiones que caracterizan el desempeño de las mismas, así como su avance hacia la sostenibilidad.

Aquí se sientan las bases generales que permiten determinar el estado real de la vida cooperativa, aún cuando el perfeccionamiento del instrumental de medición ha de ser un proceso continuo.

Con respecto al monitoreo y evaluación del SIG se debe remarcar algunos aspectos críticos de importancia, tales como:

- todas las definiciones coinciden en asignar igual importancia a los aspectos ambientales y a los humanos (sociales, económicos, culturales, etc.)
- En el caso del desarrollo sostenible a nivel rural, la producción (entendiendo como tal el uso de los recursos naturales para cultivos, extracción, cacería, pesca, reforestación, etc.) funciona como elemento articulador o bisagra entre los aspectos ambientales y los humanos, pudiendo ser incluida indistintamente en cualquiera de ambos campos.

- es importante reconocer a la actividad humana como causa principal de los problemas ambientales. En otras palabras, si bien ambos son considerados por igual, existe una relación de causa- efecto que va de lo humano a lo ambiental, con las pertinentes retroalimentaciones.
- si bien la actividad humana es la causa principal de los problemas ambientales, los humanos son la única solución a dichos problemas, lo que genera una dualidad que no debe ser ignorada en ninguna de sus facetas.
- no existe ni es concebible un estado de desarrollo sostenible. En otras palabras, conceptualmente no es posible pensar en un Paraíso sostenible al que se arriba y en el que se permanece.

Si el desarrollo sostenible no es un estado sino un proceso, es necesario encontrar métodos para progresar en dicho proceso y para evaluar en qué medida este proceso de búsqueda permanente avanza, retrocede o se estanca.

Ello requiere de cuatro componentes:

- conceptos claros que puedan hacerse operativos en la práctica
- metodologías adecuadas de planificación, monitoreo y evaluación
- estructuras organizativas adecuadas para el proceso
- herramientas o instrumentos adecuados para recoger la información

Dimensiones: Abarca a un conjunto de señales que expresan el estado de las relaciones de dirección y del clima sociopolítico en la cooperativa, del crecimiento de la producción, la comercialización, la economía y las finanzas; de la eficiencia en el uso de los recursos y del cuidado y la conservación del medio ambiente es decir, un sistema de elementos de medición que permite establecer el comportamiento de los distintos componentes de la UBPC en su compleja interacción. No pueden escapar al análisis las condiciones en que se desenvuelven los cooperativistas y el comportamiento del factor subjetivo, como parte de la realidad cooperativa, así como el rol decisivo del último en la transformación de la economía y la vida colectiva.

Sólo rastreando profundamente en estos campos pueden descubrirse nudos causales muy importantes. El estado de este grupo de factores explica en definitiva el comportamiento de los indicadores de la eficiencia económico – financiera y los resultados productivos de la cooperativa. A partir de su conocimiento la acción puede ponerse a tono con los reclamos de perfeccionamiento del organismo cooperativo.

Indicador: Es un signo o señal medible de un fenómeno particular. El monitoreo y la evaluación emplea indicadores de desempeño. Estos se definen como aquellos que sirven para medir el progreso hacia los objetivos y los resultados. Los indicadores de desempeño se subdividen en indicadores de respuestas (miden resultados, insumos o procedimientos) y los indicadores de resultados (miden el estado del sistema / del contexto).

Se considera oportuno hacer análisis de las organizaciones cooperativas a través de una serie de dimensiones de gestión donde se cristaliza la vida de la cooperativa, ya que se considera que estas dimensiones entrecruzadas dan cuenta del balance social que se vive dentro de ellas, y de los flujos energéticos y humanos implicados para conseguirlo.

En la parte conceptual se reconoce que la gestión organizacional trabaja bajo un enfoque sistémico y se mueve dentro de una serie de dimensiones que se han venido madurando a lo largo de este proceso. Estas dimensiones se han ido sintetizando para constituir las más representativas de la gestión cooperativa:

- ❖ **Dimensión filosófica:** La organización cooperativa debe contar con actividades claramente definidas para la comunicación, educación, promoción y aplicación de los valores y principios cooperativos, tanto entre los asociados como la comunidad en la que se desenvuelve. Así como también, la divulgación entre los asociados de los objetivos que dan razón a la existencia de la organización. Comprende la doctrina, la misión, la visión y los valores de gestión.
- ❖ **Dimensión política:** Entendida esta como el análisis de la estructura política, roles y estructura de poder, capacidad para integrar las dimensiones empresarial y social, definición de políticas, mecanismos de participación, procesos de toma de decisiones, mecanismos de información y comunicación y establecimiento de relaciones extra e intra cooperativa.
- ❖ **Dimensión estratégica:** Observa la forma cómo se estudia y analiza el contexto político, económico, financiero, social y cultural, en que gravita la cooperativa y la forma cómo se determinan y se ponen en práctica las acciones estratégicas de la organización.
- ❖ **Dimensión asociativa:** Comprende las acciones que realiza la organización para crear y fomentar la identidad y el sentido de pertenencia del capital humano y la comunidad a la que pertenece a partir de los valores y principios cooperativos. Implica la integración, la participación, la equidad, la educación y la responsabilidad social.

- ❖ **Dimensión social:** Permite relacionar la gestión social que las cooperativas realizan en función del cumplimiento de sus objetivos sociales y de desarrollo humano. Comprende la participación de las mujeres en las cooperativas y aspectos relacionados con el desarrollo humano desde el punto de vista de los procesos de capacitación y la asistencia técnica recibida, lo cual marca la orientación de las necesidades estratégicas más urgentes del sector para dar respuesta a los retos que se le imponen.
- ❖ **Dimensión económico-empresarial:** Esta determinada por las actividades que garantizan la operación y rentabilidad del negocio asegurando la estabilidad de la organización cooperativa. Tiene en cuenta los procesos de dirección, relaciones, comercialización, control, rendición de cuenta, generación de bienes y servicios al asociado y a la comunidad.
- ❖ **Dimensión medioambiental:** Abarca el conjunto del patrimonio natural, ecológico, etnológico, cultural, antropológico y social, y que supone poner en valor el principio cooperativo de “Compromiso con la Comunidad”, característica básica de las empresas cooperativas. Asimismo, supone el reconocimiento de este factor como un aspecto sustancial de la excelencia empresarial y organizacional y supone un nicho de oportunidades de emprendimiento para el conjunto de la sociedad.

El equilibrio entre la gestión económico-empresarial y la protección medio ambiental debe formar parte de los planes estratégicos y operativos de cada una de las áreas y negocios de la cooperativa, en los cuales se definen los retos y actividades orientadas a minimizar y mejorar el impacto medio ambiental en el área de influencia.

Cada una de estas dimensiones define sus propios objetivos, variables, metas, categorías de indicadores e indicadores específicos que evalúan su desempeño. Esto permite sentar las bases generales para determinar el estado real de la vida cooperativa, aún cuando el perfeccionamiento del instrumental de medición ha de ser un proceso continuo.

Las premisas básicas generales sobre las cuales se sustenta la aplicación del sistema de indicadores son dos: la existencia de un sistema único de información estadística, contable y sociopolítica que ofrezca la base de datos necesaria para el análisis comparativo de diferentes períodos en el funcionamiento de una cooperativa y la acción coordinada y sistemática de todos los sujetos que tienen que ver con la economía cooperativa en general.

1.5. Conclusiones.

Se cumple el objetivo del capítulo pues han quedado plasmados y asimilados los conceptos y las definiciones teóricas que sirven de base a la investigación.

A través de la revisión bibliográfica se pudo profundizar acerca de diferentes aspectos relacionados con el movimiento cooperativo, el cual surge de la necesidad de la clase obrera como respuesta a la explotación a que estaba sometida y como muchos pensadores y científicos ya habían investigado sobre las posibilidades que implicaba tenerlo como modelo de gestión.

Se aprecia además, que el cooperativismo es un movimiento económico empresarial, democrático y socio cultural que se materializa en las Cooperativas y es una expresión de la economía solidaria.

El cooperativismo presenta una dimensión multisectorial que se manifiesta en otros países de América Latina y del mundo y no en el caso de Cuba, donde a pesar de tener el apoyo del estado socialista, solo se aplica en el sector agrario y cañero.

Por su parte, las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) constituyen una experiencia única que ha derivado una importante transformación en la agricultura cubana y el SIG impulsa y cataliza aspectos claves que constituyen los subprogramas.

Las etapas de monitoreo y evaluación abarcan a un conjunto de elementos relacionados entre sí e interdependientes que intervienen en los procesos operativos internos y en la vinculación con el entorno y que apoyan a la toma de decisiones para el logro de la sostenibilidad en las UBPC.

También se pudo constatar, que la sostenibilidad no es parcial, sino sinérgica, implica un ejercicio permanente de conciencia de sí, del otro y del entorno.

CAPÍTULO 2. Diseño e implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación del SIG de las UBPC.

El objetivo de este capítulo es reflejar los aspectos metodológicos relacionados con el diseño e implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de las UBPC. Sistema que contiene la información del funcionamiento de las UBPC, de forma tal, que todos los actores del movimiento cooperativo puedan disponer de la misma para realizar diagnósticos, evaluaciones; así como facilitarles la toma de decisiones certeras y oportunas a partir de un sistema de información integral.

Existen varias definiciones de lo que se conoce con el nombre de sistema, dentro de ellas tenemos las siguientes:

[O' Brian 93] formula el concepto de sistema como: "Grupo de componentes interrelacionados que trabajan juntos hacia un fin común, aceptando entradas y produciendo salidas en un proceso de transformación organizado".

En [Mur 88] el autor propone la definición: "Conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción, que buscan alguna meta o metas comunes, operando para ello sobre datos o información sobre energía u materia u organismos en una referencia temporal para producir como salida información o energía o materia u organismos".

El profesor V. Afanasiev, en su obra "Dirección Científica de la Sociedad" nos ofrece la definición: "Se entiende por sistema integral el conjunto de componentes cuya interacción engendra nuevas cualidades (fruto de la integración, del sistema), que no poseen los elementos integrantes." ⁹

De estas definiciones se desprenden las siguientes consideraciones:

1. Un sistema es un conjunto de elementos organizados que interactúan. La interacción entre los elementos es vital para que el conjunto de elementos se pueda considerar un sistema. Un conjunto de elementos, sin interacción, no puede ser considerado un sistema. En fin, un sistema es más que la simple suma de sus partes.
2. Un sistema tiene metas como objetivos. Además de la interacción entre los elementos, estos deben tener un objetivo, compartido o no.
3. Los sistemas tienen entradas y salidas. Los sistemas toman las entradas, las procesan y generan una o varias salidas, siendo estas salidas la cualidad resultante de la interacción del sistema.

⁹ Afanasiev, V., *Dirección Científica de la Sociedad*. 1973, Moscú: Editorial Progreso. p. 9.

La teoría general de sistemas es una disciplina científica que trata de elaborar los principios metodológicos de la investigación de los sistemas, suministrando una base formal de investigación de objetos de diferentes naturalezas.

Las dificultades en el análisis y síntesis de temas tan complejos ha traído como consecuencia la necesidad de fundar un instrumento científico especial, complementario, que se ha dado en llamar “enfoque sistémico”, el cual considera que todo sistema debe ser estudiado a partir de tres aspectos esenciales: los elementos que lo componen, las interrelaciones entre estos elementos y las interrelaciones de los elementos del sistema con el medio ambiente.

El enfoque de sistemas constituye el esquema metodológico que sirve como guía para la solución de problemas, en especial hacia aquellos que surgen en la dirección o administración de un sistema, al existir una discrepancia entre lo que se tiene y lo que se desea, su problemática, sus componentes y su solución. Son las actividades que determinan un objetivo general y la justificación de cada uno de los subsistemas, las medidas de actuación y estándares en términos del objetivo general, el conjunto completo de subsistemas y sus planes para un problema específico.

En cuanto al concepto de información, no existe una definición universalmente aceptada; sin embargo muchos autores la definen de varias maneras, tales como:

- Claude E. Shannon, plantea que la información es comunicación.
- Norbert Wiener, información es negación de la entropía.

“La información no se ha definido sólo desde el punto de vista matemático o técnico; su conceptualización abarca enfoques filosóficos, cibernéticos y otros, basados en las denominadas ciencias de la información.”¹⁰

Tomando en cuenta lo anterior, se considera que la información lo constituyen un conjunto de mensajes expresados en un lenguaje particular, que poseen un sentido para el usuario en relación con la solución de alguna tarea vinculada a un objetivo o fenómeno dado.

El proceso de dirección está fuertemente ligado con la elaboración de informaciones y con la toma de decisiones y por otra parte el objeto y sujeto de dirección se encuentra en estrecha unidad e interrelación formando parte de un sistema con una estructura específica inherente existiendo acciones recíprocas mediante un sistema de información.

Un sistema de información es una organización compleja que relaciona todo el conjunto de métodos, datos, medios e instrumentos necesarios para satisfacer las necesidades de la dirección de un determinado objeto. Los datos que entran en el sistema se entrelazan unos con otros y en gran medida, con algún nivel de precisión, dependen unos de otros.

¹⁰ Camejo, I.G., *Algunas reflexiones sobre el concepto de información y sus implicaciones para el desarrollo de las ciencias de la información* Revista ACIMED, 2000. 8(3): p. 201-7.

Un aspecto a tener en cuenta en el diseño de los sistemas de información es su utilidad en el proceso de toma de decisiones que se produce dentro de la dirección. Las decisiones que se toman, por la administración en las organizaciones, dependen en gran medida de las informaciones con que dispongan.

El objetivo fundamental del sistema de información consiste en servir de base a la adopción de decisiones lo más óptimas posibles, que aseguren el cumplimiento y sobrecumplimiento de las metas u objetivos.

La información y la toma de decisiones están asociadas entre sí y a su vez se retroalimentan, pues la tarea fundamental en el proceso de preparación de la toma de decisiones consiste en definir los datos y demás elementos necesarios para aplicarlos al problema dado y a su análisis y evaluación. Se dice que el proceso de toma de decisiones es un proceso informacional.

En el diseño de un sistema informativo se deben cumplir los siguientes principios:

1. Tratar de obtener el máximo de informaciones con un mínimo de datos primarios, por lo que se debe realizar una revisión de los indicadores más importantes para la dirección.
2. Incluir los indicadores en los mismos procesos de tratamientos y no por funciones independientes de la dirección, en otras palabras evitar la redundancia de la información.
3. Incluir funciones de control, regulación, comunicación y retroalimentación.

Para vincular los conceptos de sistema, información y decisiones en el marco del Sistema de Monitoreo y Evaluación del SIG se estructura el trabajo en las siguientes etapas:

Etapas preliminar: Es la etapa inicial y consiste en sesiones de trabajo entre especialistas, directivos y algunos productores, donde se explica la necesidad e importancia y las causas que motivan su ejecución, con lo que se logra la identificación y conciliación de los objetivos propuestos. Además, mediante un recorrido por todas las provincias del país, en coordinación con los Especialistas que atienden la actividad en el Nivel Central del Ministerio de la Agricultura según un cronograma, a partir de entrevistas de rigor, se recopila la mayor información sobre el sistema organizativo y de trabajo de las UBPC, los aspectos que más inciden en su funcionamiento y que se deben tomar en cuenta. Se le entregó a cada provincia el conjunto inicial de indicadores para que los analizaran y dieran sus criterios y sugerencias, con vistas a lograr un sistema informativo que realmente satisfaga los objetivos propuestos.

Se hacen aportes significativos tanto al conjunto de los indicadores como a la concepción general del sistema: Ciudad de la Habana, Ciego de Ávila, Pinar del Río y Villa Clara. Las provincias que estuvieron de acuerdo con la concepción y con los indicadores propuestos: Matanzas, Cienfuegos, Holguín, Las Tunas y Guantánamo. Las provincias que no emitieron ningún criterio ni sugerencia acerca de la propuesta: La Habana, Sancti Spíritus, Camagüey, Granma y Santiago de Cuba.

Etapas de caracterización de la situación actual o diagnóstico de los problemas: Es necesario ir en busca de información primaria, por lo que se necesita tener una caracterización específica de todos los elementos que conforman el proceso, para poder contar con toda la información necesaria para su posterior análisis y procesamiento. Se lleva a cabo con la activa participación de todos los directivos, especialistas y productores de mayor experiencia de cada UBPC, realizándose la caracterización de sus áreas de los factores que limitan su desarrollo y su grado de complejidad.

A partir del análisis integrado de todos los factores que intervienen en la metodología del SIG y apoyados en el procesamiento de la información se recomienda confeccionar un sistema informativo para el trabajo cooperativo como herramienta de monitoreo y evaluación.

Etapas de diseño del sistema: En esta etapa se definen las entradas y salidas del sistema, los cálculos y los procedimientos que se desencadenan. De las entradas y salidas se suelen hacer esbozos del aspecto físico que tendrán las interfaces. Por otra parte, se definen las estructuras de datos y los flujos de información necesarios para alcanzar el sistema de información deseado, mediante diagramas, tablas y símbolos.

Etapas de implantación del sistema: Se comienza la implementación en los distintos segmentos que participan y en el caso específico de las UBPC se convierte en modelo de gestión, flexible y adaptado a las condiciones y características de cada lugar. Resulta muy importante la preparación y el adiestramiento del personal, teniendo en cuenta su falta de experiencia.

2.1. Etapa de estudio de la situación actual o diagnóstico.

El diagnóstico del sistema organizativo y de trabajo de las UBPC comprende un conjunto de procedimientos para desarrollar y analizar dicho sistema, identificar sus limitaciones, así como las causas de estas y las potencialidades o posibles soluciones para mejorar su funcionamiento.

La caracterización y análisis de los mayores problemas se llevó a cabo con la activa participación de todos los directivos, especialistas y productores de mayor experiencia de cada UBPC, a través de los métodos de entrevistas, observación, análisis de documentos y reuniones grupales que nos permitió realizar la caracterización de sus áreas, de los factores que limitan su desarrollo y su grado de complejidad.

Entre las principales limitaciones que afectan el desarrollo del movimiento de las UBPC se tienen las que se muestran a continuación:

- ✓ Falta de sentido de pertenencia de los socios y desconocimiento de los principios del cooperativismo.
- ✓ Falta de autonomía de gestión.
- ✓ Incumplimiento de la vinculación del ingreso a los resultados finales.

- ✓ Falta de satisfacción del autoconsumo alimentario.
- ✓ Personal envejecido, insuficiente por su número, calificación y preparación en gestión cooperativa.
- ✓ Insuficiente gestión social, incentivo, condiciones de vida y enfoque de género.
- ✓ Insuficiente uso del suelo, infraestructura tecnológica y administrativa, malas condiciones de trabajo y bajos niveles de productividad y de eficiencia.
- ✓ Incertidumbre e inseguridad en la contratación y cobro de sus producciones y endeudamiento sin posibilidades de pago.
- ✓ Parcelación encubierta de las tierras de las UBPC.
- ✓ Poca diversificación productiva.
- ✓ Falta de un Programa Integrado de Desarrollo que incluya las relaciones de cooperación horizontal y vertical y se convierta en brújula hacia los resultados esperados.

Desde el punto de vista estratégico, en el encuentro del Grupo Nacional de expertos de las UBPC, celebrado en Villa Clara en mayo del 2006 se identificaron según sus criterios las fortalezas y debilidades imperantes en el interior del sistema de las UBPC y las oportunidades y amenazas del entorno, para establecer las estrategias correspondientes. **(Ver Anexo No. 2)**

Las mayores debilidades que poseen las UBPC lo constituyen: La falta de un Programa Integrado de Desarrollo (Modelo de gestión) que incluya las relaciones de cooperación, insuficiente gestión social e incentivo, condiciones de vida y enfoque de género, personal envejecido, insuficiente por su número, calificación y preparación en gestión cooperativa, la falta de sentido de pertenencia de sus socios y el desconocimiento de los principios del cooperativismo y falta de autonomía de gestión.

Como amenazas poseen un sistema inadecuado de distribución de los recursos, existencia de otras actividades y sectores más atractivos para los trabajadores, insuficiente articulación de la producción agropecuaria con la industria alimentaria y procesamiento industrial de la producción primaria, la no consolidación de las UBPC y la mala aplicación del sistema de vinculación del hombre al área ha incentivado el deseo de privatización, la incidencia negativa de órganos e instituciones locales y el reiterado incumplimiento del Programa de Viviendas.

Estas debilidades y amenazas se complementan con las siguientes fortalezas y oportunidades.

Dentro de las fortalezas más importantes con que cuentan las UBPC son el conocimiento y dominio de las debilidades del sistema y de las amenazas del entorno, la importancia de las UBPC en la economía nacional, su personalidad jurídica propia y las prerrogativas para tomar decisiones y la posibilidad de potenciar los beneficios sociales inherentes a la cooperativización.

Poseen oportunidades tales como: Proyectos de desarrollo rurales en proceso de elaboración, reducción de importaciones de alimentos, recuperación de la economía nacional, voluntad de cambio en la Dirección del país respecto a las UBPC, la oferta de cooperación por parte de la ANEC y otras ONG y la creación de los grupos de atención a las UBPC en las diferentes instancias.

En el diagnóstico, existen numerosas dificultades que inciden en el correcto funcionamiento de las UBPC; sin embargo en la mayoría de ellas en ocasiones se desconoce esa información en el momento oportuno.

Entre los problemas fundamentales con la información se detectan:

- ✓ Los diferentes niveles que requieren información de las UBPC no poseen una verdadera caracterización actualizada de las mismas.
- ✓ No existe una clasificación de las UBPC, en cuanto a su estado de desarrollo y nivel de estabilidad, mas, los niveles manejan diferentes criterios para valorar los mismos, ya que no existe un estándar, para ello.
- ✓ La recopilación de datos no se realiza con frecuencia.
- ✓ No se le da seguimiento en muchos casos a los proyectos de desarrollo en las UBPC.
- ✓ No se realiza una valoración integral de la labor de las UBPC generalmente por falta de datos.
- ✓ Se solicita información por los diferentes niveles con propósitos similares, pero con diferente formato.

Estos problemas, entre otras dificultades organizativas hacen necesario de manera urgente la confección de un sistema informativo de uso compartido por los diferentes niveles como herramienta de monitoreo y evaluación, con indicadores fiables, que se mantengan actualizados y estables a través del tiempo, que cubran las necesidades informativas de todos los actores implicados en el Desarrollo Sostenible, y que permita hacer análisis de tendencia, de situaciones concretas a nivel de UBPC, así como que brinde valores consolidados a los diferentes niveles organizativos (nación, provincia, municipio y rama)

2.2. Etapa de diseño del sistema.

A partir del análisis integrado de todos los factores que intervienen en la metodología del SIG y apoyados en el procesamiento de la información se recomienda confeccionar un sistema informativo para el trabajo cooperativo, denominado SITCO, como herramienta de monitoreo y evaluación.

El sistema informativo cuenta con dos vertientes básicas de trabajo, una de ellas encargada de recoger un grupo de indicadores cuantitativos y cualitativos del funcionamiento de las UBPC y la otra, las metas y premisas necesarias que intervienen en la marcha hacia la excelencia.

Tiene como objetivos los siguientes:

- Diagnosticar los principales problemas que afectan el desarrollo de las UBPC.
- Conocer toda la información necesaria para evaluar el desempeño de las UBPC, su funcionamiento, su marcha hacia la excelencia y la sostenibilidad.
- Permitir que la evaluación pueda realizarse tanto en la propia UBPC como en diferentes instancias (Municipio, Provincia y Nación).
- Instrumentar el Programa Integrado de Desarrollo de las UBPC a partir de la evaluación que se realice.
- Sistematizar el seguimiento y control de los indicadores previstos en el SIG de las UBPC.
- Crear instrumentos que posibiliten la dirección y coordinación del Área Nacional de atención y control de las UBPC, a través de la evaluación del progreso hacia su sostenibilidad.

El sistema informativo permitirá cubrir todas las etapas de:

- *Diagnóstico:* Permite tener una visión en tiempo real de la situación de las UBPC y evaluar vías y métodos para mejorarla. Para lo cual es necesario realizar una caracterización de las UBPC en su estado actual que conlleve a la creación de los instrumentos necesarios para la captación de la información requerida.
- *Programa de Desarrollo:* Tiene en cuenta aspectos de singular importancia, y debe definir con precisión la estrategia de desarrollo, es decir, los objetivos de largo alcance, expresados además en forma de tareas, teniendo en cuenta diferentes opciones en virtud de las variantes de escenarios posibles, la planificación operativa, de manera que cada cual conozca qué se espera de la UBPC en cada momento para cumplir su misión.
- *Seguimiento y control:* Esta etapa consiste en observar, registrar y analizar los posibles cambios que se detecten en la metodología propuesta, así como un examen continuo o periódico.

El estudio será realizado en las 32 UBPC de la provincia de Matanzas y se recogerán los datos a partir de los resultados del año 2005, 2006, 2007, 2008.

Se hace necesario el uso de un instrumento, que permita obtener una foto real del estado de las UBPC, el cual recoja indicadores, productivos, económicos – financieros y sociales, entre otros, que contribuyen al proceso de toma de decisiones. La calidad del mismo y su utilización permanente por los actores que inciden de forma directa en el desarrollo de las UBPC. Esto obligatoriamente conllevará a una reestructuración de los mecanismos de recopilación de datos existentes.

Para la confección de este instrumento se necesita la coordinación consciente de todos los actores que influyen en el proceso informativo, de forma tal que se recoja las inquietudes y necesidades de información que tienen los mismos. Por tal motivo, se crea un equipo de trabajo compuesto por los especialistas de diferentes instituciones que, laborando en mesas de trabajo, dejen definido todos los aspectos que abarca el instrumento, para el comienzo del Sistema Informativo, desarrollado a la medida, que permita la captación y análisis de la información.

Los lineamientos básicos generales sobre los cuales se sustenta la aplicación del sistema de indicadores propuesto son: la creación de un sistema único de información estadística, contable y socio-productiva que ofrezca la Base de Datos necesaria para el análisis comparativo de diferentes períodos en el funcionamiento de las UBPC, así como la acción coordinada y sistemática de todos los actores que tienen que ver con la economía en general.

El sistema informativo, visto como un proceso, consiste en la utilización de los datos captados (entradas) y luego de un procesamiento de la información, obtener elementos que permitan la toma de decisiones (salidas). Este debe ser un proceso continuo, de forma que la caracterización de las UBPC, siempre esté actualizada y permita una correcta evaluación de las tendencias en cuanto al desarrollo de las mismas. Los elementos que conforman el procesamiento no son rígidos y pueden variar o enriquecerse a través del tiempo lo cual permitirá la mejora continua del sistema.

2.2.1 Fases que abarca el diseño del sistema.

El sistema informativo transita por las diferentes fases:

Definición del Instrumento: Se definen los indicadores a tener en cuenta durante la prueba piloto y el posterior proceso informativo.

Prueba piloto: Se escogen algunas UBPC de diferentes ramas para validar el instrumento ya que puede ser versátil a las diferentes condiciones.

Refinamiento del Instrumento: Luego de la prueba piloto y con la experiencia adquirida se forma una mesa de trabajo con los actores implicados en la que se exponen los resultados de la prueba piloto y se modifica el instrumento, en caso de ser necesario, adoptando nuevos indicadores y modificando otros, resultado de la experiencia adquirida en las fases anteriores.

Inicio del Proceso Informativo, Captación de datos: Esta fase debe ser cíclica, de acuerdo a la periodicidad de los indicadores establecidos en el Instrumento.

Procesamiento y análisis de la Información: Se obtienen indicadores de resultados a partir de los datos captados. Estos nuevos indicadores brindan elementos a tener en cuenta para conocer el estado real de las UBPC. Estos indicadores deben ser evaluados por los especialistas de cada área.

Proyectos y acciones a tomar: Una vez realizados los análisis pertinentes sobre la situación, se deben: desarrollar proyectos, tomar medidas, definir acciones, etc. que permitan la mejora continua.

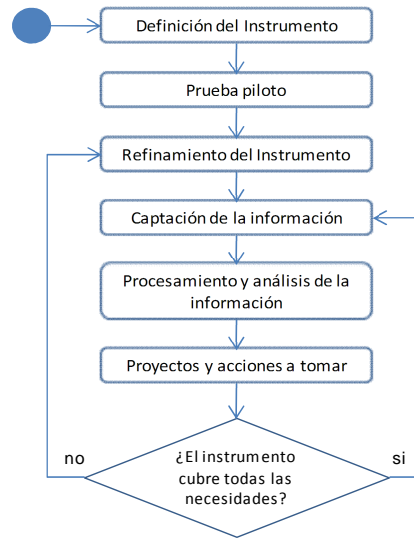


Fig. 1. Fases que conforman el sistema informativo

2.2.2 Concepción del Sistema.

La gestión organizacional trabaja bajo un enfoque sistémico y se mueve dentro de una serie de dimensiones que se han venido madurando a lo largo del proceso. Las UBPC en su camino hacia la sostenibilidad y la excelencia tienen que acometer el cumplimiento de un conjunto de premisas e indicadores que se desarrollan en un entorno de dimensiones.

Para su evaluación, los indicadores y las premisas teniendo en cuenta su esencia se clasifican y agrupan en diferentes dimensiones:

Dimensión filosófica: La cooperativa debe contar con actividades definidas para la comunicación, educación, promoción y aplicación de los valores y principios cooperativos, tanto entre los asociados como la comunidad; así como la divulgación entre los asociados de los objetivos que dan razón a la existencia de la organización. Comprende la doctrina, la misión, la visión y los valores de gestión.

Dimensión política: Comprende el análisis de la estructura política, roles y estructura de poder, capacidad para integrar las dimensiones empresarial y social, definición de políticas, mecanismos de participación, procesos de toma de decisiones, mecanismos de información y comunicación y establecimiento de relaciones extra e intra cooperativa.

Dimensión estratégica: Observa la forma cómo se estudia y analiza el contexto político, económico, financiero, social y cultural, en que gravita la cooperativa y la forma cómo se determinan y se ponen en práctica las acciones estratégicas de la organización.

Dimensión asociativa: Abarca las acciones que realiza la organización para crear y fomentar la identidad y el sentido de pertenencia del capital humano y la comunidad a la que pertenece a partir de los valores y principios cooperativos. Implica la integración, la participación, la equidad, la educación y la responsabilidad social.

Dimensión social: Comprende la gestión social que las cooperativas realizan en función del cumplimiento de sus objetivos sociales y de desarrollo humano, la participación de las mujeres en las cooperativas, los procesos de capacitación y la asistencia técnica recibida.

Dimensión económico-empresarial: Esta determinada por las actividades que garantizan la operación y rentabilidad del negocio asegurando la estabilidad de la organización cooperativa. Tiene en cuenta los procesos de dirección, relaciones, comercialización, control, rendición de cuenta, generación de bienes y servicios al asociado y a la comunidad.

Dimensión medioambiental: Abarca el conjunto del patrimonio natural, ecológico, etnológico, cultural, antropológico y social, y que supone poner en valor el principio cooperativo de “Compromiso con la Comunidad”, característica básica de las empresas cooperativas.

El equilibrio entre la gestión económico-empresarial y la protección medio ambiental debe formar parte de los planes estratégicos y operativos de cada una de las áreas y negocios de la cooperativa, en los cuales se definen los retos y actividades orientadas a minimizar y mejorar el impacto medio ambiental en el área de influencia.

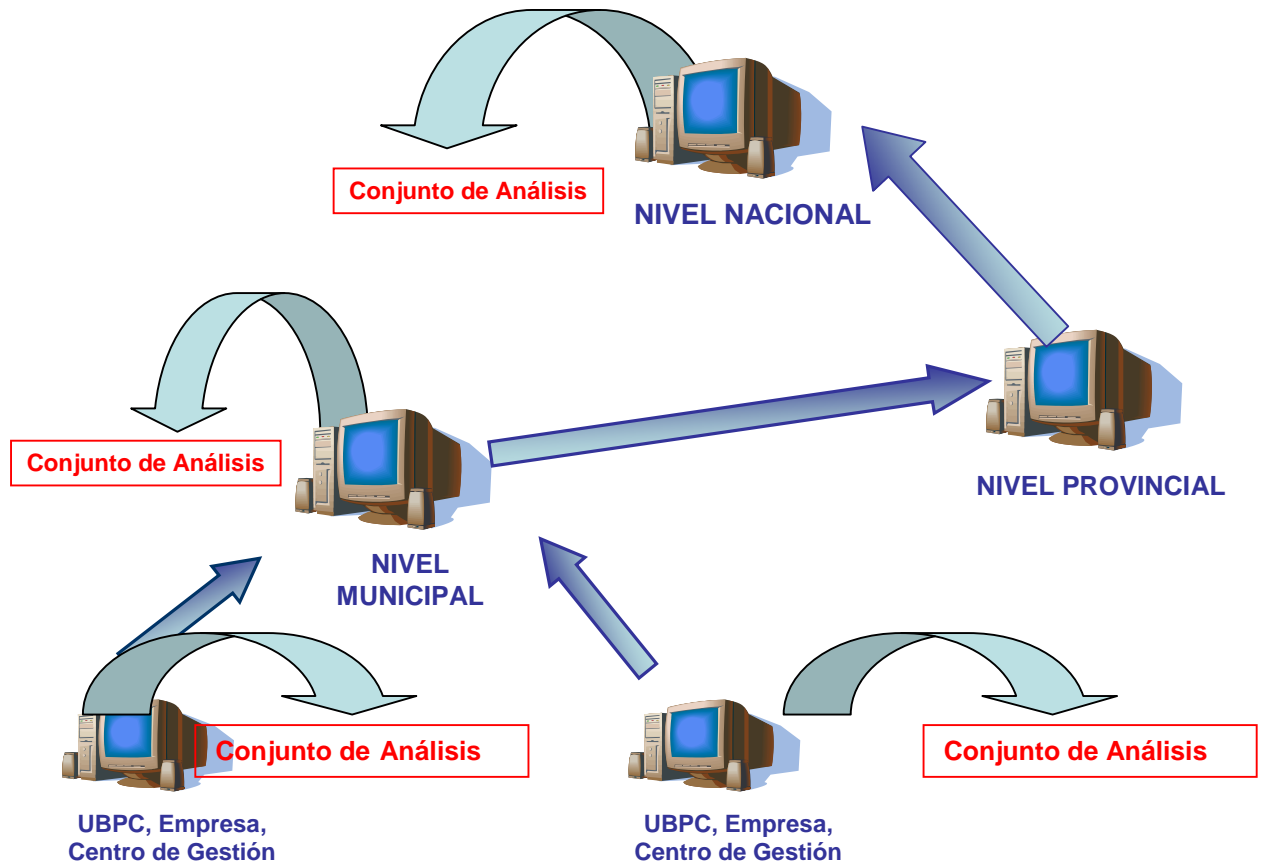
Cada una de las dimensiones define sus propios objetivos y variables, así como las categorías de indicadores e indicadores específicos que evalúan su desempeño y las premisas que se deben cumplir. **(Ver Anexo No. 3)**

2.2.3 Generalidades del Sistema.

El sistema informativo tiene dentro de sus funciones fundamentales:

- Sistematizar la información proveniente de las UBPC, de forma que en todo momento se tenga una fotografía actualizada del estado de las cooperativas y sus cooperativistas, en cuanto a lo político, social, productivo y económico.
- Recopilar la información sobre la producción y comercialización proyectada para cada periodo, de forma que se pueda deducir:
 - o Si los planes son adecuados a las condiciones de cada cooperativa en particular.
 - o Si se cumplen dichos planes, y las causas que pueden afectar dicho cumplimiento
- Implementar una serie de indicadores (calculados a partir de ecuaciones y relaciones entre los indicadores captados) que aportan ingeniería al proceso.
- Consolidar la información en los diferentes niveles de análisis (Cooperativa, Rama, Municipio, Provincia y Nación).

El flujo informativo del sistema se estructura en tres niveles según se muestra en la figura:



Nivel del Municipio, que se encarga de captar y procesar toda la información primaria, este nivel puede estar ubicado en la Empresa, en el Centro de Gestión Municipal o en la propia UBPC.

Nivel de Provincia, que recibe la información desde los municipios (siempre desglosada a nivel de unidad productiva) y permite obtener los consolidados y salidas que se deseen establecer.

Nivel de Nación, el Área Nacional de atención a las UBPC, se encarga de definir y distribuir a la base productiva la información de los nomencladores generales de las entidades, indicadores y premisas para garantizar la compatibilidad de la información y recibirá la información de manera directa desde los municipios y desglosada a nivel de unidad productiva. También permitirá obtener los consolidados y salidas que se deseen establecer.

En cada municipio, independientemente de que las UBPC puedan tributar y procesar su información básica en diferentes centros de la Agricultura, como por ejemplo empresas ganaderas, de cultivos varios, etc., debe establecerse un centro único que se encargue de recopilar toda la información de las UBPC del municipio y enviarla sin consolidar a la instancia provincial.

Las Delegaciones Provinciales, recibirán la información de cada municipio, la usarán para trabajar y la reenviarán a la instancia nacional, sin consolidar, o sea la información primaria tal y como viene del municipio. De esto se encargaría los compañeros que atienden UBPC en las provincias de conjunto con los Centros de Gestión Provincial y en su defecto los Departamentos Estadísticos de las Delegaciones Provinciales.

Se le incorporan al sistema un grupo de características que hagan más cómoda y segura su manipulación como son: mecanismos que permitan exportar e importar información entre los diferentes niveles de ejecución, requerimientos mínimos de seguridad de acceso, ayuda incorporada y manual de uso explícito.

2.3.4 Captación y análisis de la información por indicadores y premisas.

La mayoría de los enfoques consideran el diseño detallado del sistema informativo como un proceso iterativo de desarrollo en espiral, que partiendo de la definición de las salidas que se desean obtener, continúa con el diseño de las entradas, los ficheros de datos y los procedimientos.

Las salidas representan el producto terminado del sistema y constituyen el medio de comunicación o interfase del sistema con el hombre, cuyo objetivo fundamental consiste en ofrecer la información necesaria para la gestión del objeto de dirección, encontrándose también dentro de las necesidades la preservación de resultados históricos y de control.

En el diseño del sistema informativo se evaluó, por parte de los actores del movimiento de las UBPC, la necesidad de cada una de las salidas; así como sus objetivos y destinos, determinando si su información garantiza los requerimientos del objeto de dirección y finalmente se cumplan los objetivos por los que se propone el diseño del sistema. También se tuvo en cuenta su contenido, localización dentro del sistema y frecuencia.

Dentro del conjunto de salidas existen salidas intermedias u operativas, como es el caso de los indicadores de resultados, que surgen a partir del proceso de cálculo de un grupo de indicadores informativos y luego servirán de entradas en otros procesos. Además, existen salidas internas cuyo destino final esta dentro del propio objeto de dirección y al presentarse cualquier restricción, podrá solucionarse dentro del propio marco de la autoridad del objeto de dirección. Existen un grupo de salidas externas que son sumamente importantes pues cumplimentan las necesidades del sistema de dirección a nivel superior o del país.

En la localización de las salidas dentro del sistema se tuvo en cuenta los diferentes niveles mencionados en el subepígrafe anterior y se clasifican en:

- ✓ Resúmenes Municipales:
 - Mapa de sostenibilidad.
 - Cumplimiento de las Premisas hacia la excelencia con subtotales ramales o no.
 - Seleccionar una premisa y ver su cumplimiento por las diferentes entidades.

- Seleccionar un indicador y ver su evaluación por las diferentes entidades.
- Seleccionar una entidad y obtener su evaluación general.
- Obtener resúmenes de los modelos.
- Obtener estados comparativos.
- ✓ Resúmenes Provinciales.
 - Mapa de sostenibilidad.
 - Obtener resúmenes de los modelos.
 - Obtener estados comparativos.
 - Seleccionar una premisa y ver su cumplimiento por las diferentes entidades, municipios o ramas.
 - Seleccionar un indicador y ver su evaluación por las diferentes entidades, municipios o ramas.
 - Seleccionar una entidad y obtener su evaluación general.
 - Seleccionar una rama y obtener el resumen del cumplimiento de las premisas.
 - Resumen por municipios de la evaluación de los indicadores.
 - Resumen por municipios del cumplimiento de las premisas.
- ✓ Resúmenes Nacionales.
 - Resumen por provincia de la evaluación de los indicadores.
 - Resumen por provincia de la evaluación de las premisas.
 - Resumen de la evaluación general y calificación global del país.
- ✓ Otras salidas del sistema:
 - Estado de la Entrega de Información.
 - Resumen para un Municipio de cada modelo (SITCO-01 a 05)
 - Resumen para una Provincia de cada modelo (SITCO-01 a 05)
 - Comparación del cumplimiento de una premisa (**)
 - Comparación del cumplimiento de un indicador (**)

(**) Para los últimos cinco años y pueden ser para la provincia, el municipio o la entidad, según el estado de los selectores.

Ver en Anexos el diseño de algunas salidas.

Como es de suponer, para poder obtener la relación de las salidas del sistema mencionadas con anterioridad, se necesita diseñar el conjunto de modelos de entradas o la preparación de los datos, por parte de cada una de las unidades informativas, y constituye el punto de partida del sistema al contener la información relativa a operaciones o actividades del objeto de dirección que permiten actualizar los ficheros del sistema.

El diseño de las entradas forma parte del proceso conjunto de diseño de las salidas, los ficheros y los procedimientos; sin embargo mientras que el diseño de las salidas se basa en los requerimientos de información del sistema, las entradas se basan en los requerimientos de información para obtener las salidas; constituyendo algo así como la materia prima que adecuadamente procesada, produce el producto terminado que es las salidas.

Al igual que las salidas, las entradas pueden clasificarse de diferentes maneras, como son las entradas externas que cumplimentan las necesidades del sistema de dirección a nivel superior o del país, en este sistema lo constituye el clasificador o nomenclador de las UBPC del país y los clasificadores de indicadores y premisas a tener en cuenta en el sistema.

La UBPC recopila e introduce la información primaria o realiza el proceso de lo que se conoce con el nombre de proceso de captación de los datos, proceso de gran importancia ya que constituye la base informativa del sistema, el suministro de los datos desde el lugar en que se producen y puede conllevar a una alta influencia o participación en los errores del sistema.

Por tal motivo, el proceso de captación de los datos debe asegurar el suministro de información de entrada confiable y crear las condiciones para que se cumpla con la disciplina informativa y la organización de la base primaria de la información, lo cual traerá consigo la eficiencia del sistema informativo elaborado.

En el diseño de las entradas del sistema se tuvo en cuenta las actividades de determinación del contenido de cada una mediante la agrupación de los datos, el diseño detallado de cada uno de los modelos y su justificación, obteniendo los modelos de entradas relacionados a continuación:

Modelos de Entrada:

- El modelo SITCO-01 de Indicadores Informativos.
- El modelo SITCO-02 de Indicadores Económicos.
- El modelo SITCO-03 de Indicadores Productivos.
- El modelo SITCO-04 de Indicadores de Diversificación.
- El modelo SITCO-05 de Indicadores de Autoabastecimiento.
- El modelo de Cumplimiento de Premisas.
- El modelo de Datos Complementarios de la UBPC.
- El modelo de Atención al Hombre.

Los indicadores que se recogen en el sistema, independientemente de que tributan a dimensiones para realizar su evaluación, estos para ser informados se organizan teniendo en cuenta la información que aportan en cuatro grandes grupos según corresponda:

Grupo 1.- Indicadores Informativos: Son aquellos que recogen información variada de las características y el funcionamiento de la UBPC, se recogen en el Modelo SITCO-01. **(Ver Anexo No. 4)**

Grupo 2.-Indicadores Económicos: Son aquellos que aportan información económica primaria cuya fuente fundamental son los Estados Financieros y que sirven como medida de evaluación ellos mismos o como base para calcular otros indicadores más complejos. Se recogen en el Modelo SITCO-02. **(Ver Anexo No. 5)**

Grupo 3.-Indicadores Productivos: Son los que recogen información acerca de los planes de producción y ventas, así como el comportamiento real de los mismos, el consumo de combustible por actividades, etc. Se recogen en el Modelo SITCO-03. **(Ver Anexo No. 6)**

Grupo 4.-Indicadores de Resultados: Estos indicadores no se captan, son el resultado de cálculos de los indicadores básicos de los grupos 1, 2 y 3 y sirven como criterio de evaluación fundamentalmente. **(Ver Anexo No. 7)**

Se incluyen los indicadores que tienen que ver con la diversificación y los que tienen que ver con el Autoabastecimiento. Se recogen en el Modelo SITCO-04 y SITCO-05 respectivamente. **(Ver Anexo No. 8 y Anexo No. 9).**

Además, se recoge el cumplimiento de las premisas que determinan la marcha hacia la excelencia y sostenibilidad de la UBPC; así como el comportamiento del estado de la atención al hombre en la cooperativa y un conjunto de datos e informaciones básicas de la Cooperativa que varían poco pero de igual manera deben ser informados y actualizados anualmente, salvo que en circunstancias especiales cambien, ellos son: Código oficial, Nombre de la UBPC, Provincia, Municipio, Rama, Empresa que la atiende, Nombre del administrador, Total de cooperativistas, Área total, Área agrícola utilizable y Área dedicada a la producción fundamental.

La base informativa de todo sistema de información esta constituida por el conjunto de datos que se introducen, almacenan o extraen en las diferentes fases del proceso. Para lograr la organización adecuada de esta base informativa es que se crea una base de datos relacionales denominada UBPDData.mdb, donde se definen las diferentes estructuras de almacenamiento de la información, tanto para los nomencladores generales; así como para almacenar los datos primarios de entrada y algunas de las salidas luego del procesamiento de los datos. **(Ver Anexo No. 10).**

En el diseño detallado del sistema como proceso, se ejecuta la actividad de implementar los procedimientos que se desencadenan, los cuales pueden influir en el resto de las actividades que se realizan durante el diseño.

En el sistema informativo se realizan 3 procesos fundamentales que se detallan a continuación:

1. *Cálculo de los indicadores de resultados:* Luego de tener recopilada la información primaria fundamental se procede a realizar el proceso de cálculo de los indicadores de resultados, los cuales se usan fundamentalmente para ser evaluados según los criterios de los expertos de las diferentes áreas. **(Ver Anexo No. 11)**

2. *Evaluación de los indicadores y de las premisas:* Este procedimiento evalúa cada indicador y premisa a partir de los criterios establecidos por el grupo de expertos de cada una de las áreas a las que pertenece por su contenido el indicador o premisa. Se tiene en cuenta la siguiente escala:

<u>PUNTOS</u>	<u>ESCALA</u>	<u>EVALUACION</u>
100	5	Excelente
80 – 99	4	Bien
60 – 79	3	Regular
20 – 59	2	Mal
20	0	Crítico

Es necesario el logro de la integración de la autoevaluación que haga la UBPC del cumplimiento de las premisas, así como su comprobación contra los indicadores. Como consecuencia de ello, se crearán mecanismos para su validación antes del envío a los niveles superiores.

Por ejemplo:

La premisa: UBPC rentable económicamente.

Se comprueba contra el valor del indicador: Utilidad antes de impuestos (calculada a partir del modelo SITCO-02).

La premisa: La última auditoria fue evaluada de satisfactoria.

Se comprueba contra el valor del indicador: Calificación de la auditoria (recogido en el modelo SITCO-01). En caso de no corresponder el valor se emite el aviso y se da el valor correcto.

3. *Cálculo del Índice de Progreso hacia la Sostenibilidad (IPHS):* El cálculo del índice de progreso hacia la sostenibilidad (IPHS) se realiza teniendo en cuenta los resultados del cumplimiento de las premisas y de los indicadores, según la fórmula siguiente:

$$IPHS = \frac{Escala(PHS - premisas) + Escala(PHS - indicadores)}{10}$$

Los resultados de este índice se valoran según la escala siguiente y se les asigna el código de colores correspondiente para la interpretación visual:

<u>INDICE</u>	<u>EVALUACION</u>	<u>COLOR</u>
De 0 a 55	CRITICAMENTE INSOSTENIBLE	amarillo
De 56 a 75	INSOSTENIBLE	marrón
De 76 a 85	POTENCIALMENTE INSOSTENIBLE	verde
De 86 a 95	POTENCIALMENTE SOSTENIBLE	azúl
De 96 a 100	SOSTENIBLE	rojo

El diseño completo del sistema informático lo podemos apreciar en la siguiente figura:

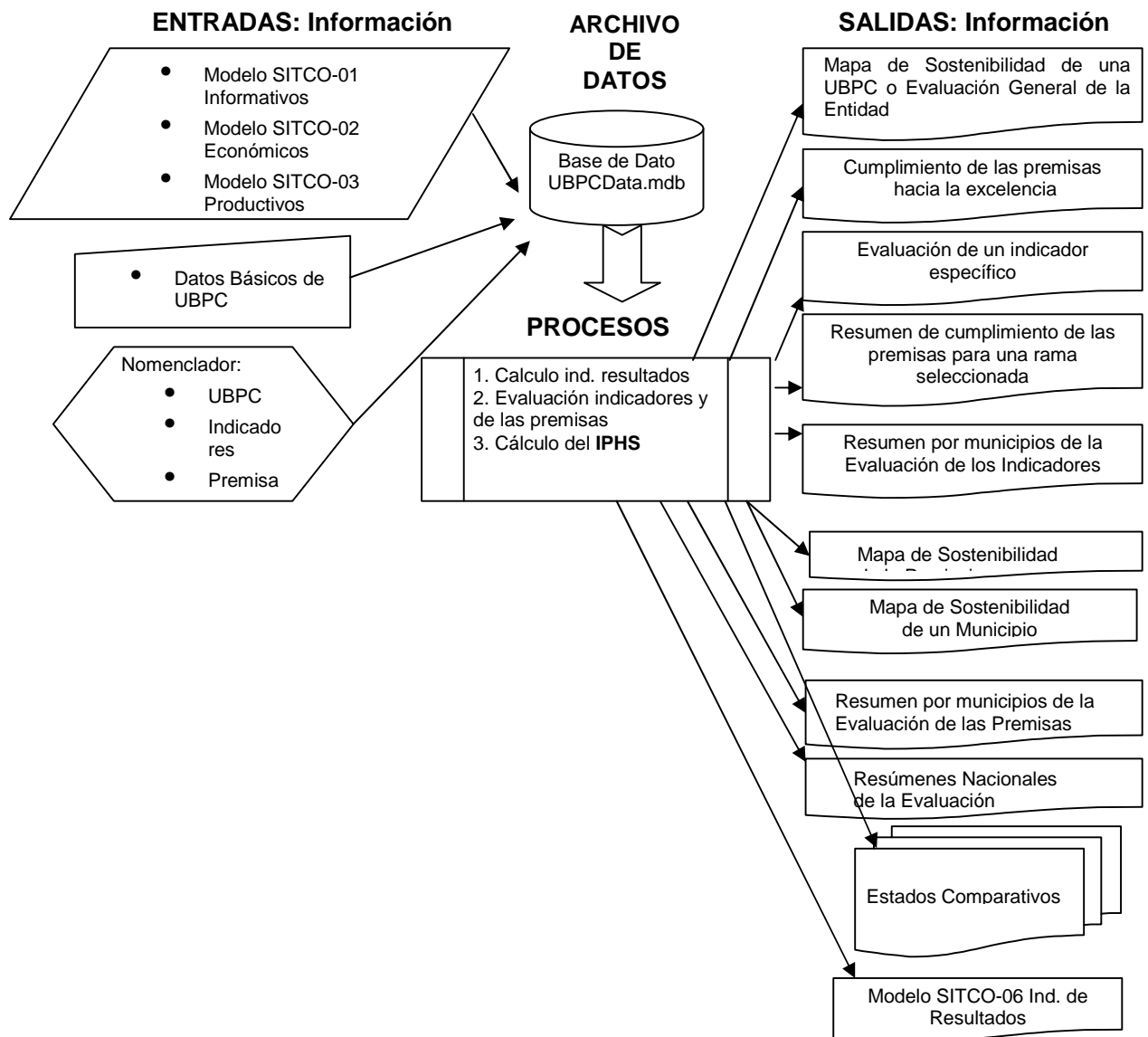


Figura 1: Esquema del Sistema Informativo para el Trabajo Cooperativo (SITCO)

Aquí se sientan las bases generales que permiten determinar el estado real de la vida cooperativa, aún cuando el perfeccionamiento del instrumental de medición ha de ser un proceso continuo. Con la información recopilada por el sistema y su adecuado procesamiento y análisis se puede obtener el Mapa de Sostenibilidad del sistema de las UBPC, el cual se considera una valiosa herramienta de trabajo para poder conocer el estado de todo el sistema, lo mismo en el país, un municipio específico ó en una rama productiva.

2.3. Etapa de implantación del Sistema.

Una vez finalizado el análisis y diseño del sistema, se procede a su implantación en las diferentes organizaciones, lo que se define como la última etapa en la confección del sistema, donde luego de un período de existencia se pueda garantizar que los resultados obtenidos son los previstos, es decir, se pueda concretar que la implantación es el proceso de materializar en la vida real el funcionamiento del sistema de acuerdo con los parámetros establecidos previamente en el diseño y a plena satisfacción de sus usuarios.

En el proceso de la implantación están fuertemente involucrados todos los implicados, pues el ejecutor del proyecto asume la asesoría técnica y de supervisión al usuario; sin embargo el usuario es responsable de tener las condiciones requeridas para la implantación.

Es imperativo que los usuarios que interactúen con el sistema, tengan algún tipo de preparación técnica de forma que dominen la información que manejan. El sistema intenta minimizar todo tipo de interpretaciones en la captación de datos y brindar mecanismos para escoger valores, siempre que se pueda determinar el conjunto posible de valores que puede tener un indicador. No obstante la experiencia en la información que se maneja, permite hacer una depuración o validación en el mismo instante de su captación, lo cual brindará mejor confiabilidad a la información captada.

La implantación del sistema en las organizaciones cooperativas, les permitirá determinar de forma eficaz y oportuna en cada una de ellas, el comportamiento y la evaluación de todos los subsistemas que integran la metodología del Sistema Integral de Gestión, de igual manera la administración podrá obtener en cual de ellos se ubican las mayores dificultades e implementar un plan de acción que posibilite en el menor tiempo posible subsanar las deficiencias para el logro de la sostenibilidad en la organización.

Dentro de la implantación también se encuentra la etapa de capacitación la cual muchas veces es olvidada en muchas organizaciones pero que es muy importante y muchas veces se convierte en un factor crítico de éxito ya que un usuario sin un conocimiento a fondo del sistema, podría no utilizar todo el potencial del mismo. Esta desempeña un papel fundamental dentro del proceso de gestión, se ejecutará de forma interactiva, capacitando tanto a productores como a especialistas mediante las discusiones, talleres, visitas y recorridos por las UBPC, empresas, municipios, ramas y provincias. También permitirá el desarrollo de diferentes acciones de capacitación como cursos cortos, talleres, seminarios y entrenamientos.

Un enfoque planificado mejora la eficiencia en la labor de la implantación, pues se determinan los requerimientos para todas las actividades a realizar y se aprueba por la dirección del objeto de dirección.

El plan de implantación se determina de manera objetiva y realista, teniendo en cuenta las verdaderas condiciones del medio en que se va a implantar el sistema, tomando en consideración las probables demoras, falta de recursos en un momento determinado; así como la inexperiencia y el desconocimiento por parte del factor humano del nuevo sistema a implantar.

Los principales aspectos a considerar en el plan de implantación del nuevo sistema fueron los siguientes:

- Disponibilidad real de medios técnicos en el sistema organizativo de las UBPC.
- Sensibilizar a los implicados con las facilidades y ventajas en el uso del sistema.
- Adiestramiento y capacitación del personal en el uso del sistema.
- Modificaciones organizativas en el sistema de trabajo de las UBPC.
- Disciplina informativa del objeto de dirección.
- Diseño del flujo organizativo de la información del sistema de las UBPC.
- Implantación por parte del Área Nacional de atención a las UBPC de los clasificadores y nomencladores de municipios, unidades, indicadores y premisas.
- Impresión a las UBPC del modelaje para su llenado y posterior procesamiento.
- Implantación de los nuevos modelos del sistema.
- Comienzo de las pruebas y el pilotaje del sistema en las UBPC seleccionadas.
- Proceso de ajuste y corrección de errores.

La creación de las condiciones subjetivas y objetivas constituye una tarea esencial durante el proceso de implantación, pues de ello depende la eficiencia del sistema y que los esfuerzos que se realicen se materialicen en resultados concretos y permanentes.

¿Que se necesita para instalar el sistema SITCO?

El sistema para su explotación requiere de:

- Una PC con sistema operativo Microsoft Windows 98 o superior.
- Capacidad en disco de al menos 10 Megabytes libres
- Una impresora de cualquier tipo
- Una rigurosa disciplina informativa que garantice tanto el aporte de la información en tiempo y forma, así como el flujo de la misma hacia los distintos niveles donde será utilizada.

Teniendo en cuenta la inexistencia de medios técnicos en las entidades del Ministerio de la Agricultura, especialmente en la base productiva (UBPC), es que se decide centralizar el procesamiento de la información a nivel municipal en los Centros de Gestión Municipales de las Empresas que las atienden, según se relaciona en la siguiente tabla:

Relación por los diferentes Municipios de los Centros de Gestión Municipales para el procesamiento de la información de las UBPC:

MUNICIPIO	CENTRO DE GESTIÓN	CÓDIGO Y NOMBRE DE LA UBPC
1. Calimete	C.A.I. Arroceros	131251661 - UBPC AMARILLAS
	C.A.I. Arroceros	131251662 - UBPC CALIMETE
2. Colón	Emp. Cultivos Varios Matanzas	131251306 - UBPC GISPERT
	Emp. Agropecuaria Sergio Gonzáles.	131251307 - UBPC GUAREIRAS
3. Jagüey Grande	Emp. Cultivos Varios Lenin	131251605 - UBPC DIEZ DE OCTUBRE
	Emp. Cultivos Varios Lenin	131251606 - UBPC ELISEO REYES
	Centro Gestión Torriente (Apicultura)	131251608 - UBPC WILFREDO DIAZ RGUEZ
	Centro Gestión Torriente (Apicultura)	131251609 - UBPC PERALTA
	Centro Gestión Torriente (Apicultura)	131251610 - UBPC TORRIENTE
	Centro Gestión Torriente (Apicultura)	131251611 - UBPC CRIA DE ABEJA REINA
4. Jovellanos	Emp. Cultivos Varios Lenin	131251411 - UBPC CUABALITO
	Emp. Cultivos Varios Lenin	131251412 - UBPC SAN MIGUEL DE LOS BANOS
	Emp. Cultivos Varios Lenin	131251416 - UBPC ROSITA
	Emp. Cultivos Varios Lenin	131251418 - UBPC EL CORONEL
	Emp. Cultivos Varios Lenin	131251420 - UBPC LA RUEDA
	Emp. Cultivos Varios Lenin	131251422 - UBPC CONDESA
5. Los Arabos	Emp. Pecuaria General Gusev	131251720 - UBPC LAS BRISAS
	Emp. Pecuaria General Gusev	131251725 - UBPC FE DEL VALLE
	Emp. Pecuaria General Gusev	131251726 - UBPC PRIMERO DE MAYO
	Emp. Pecuaria General Gusev	131251727 - UBPC VICTORIA DE GIRON
6. Martí	Emp. Pecuaria Martí	131251250 - UBPC SAN LUIS
	Emp. Pecuaria Martí	131251251 - UBPC EL SORDO
	Emp. Pecuaria Martí	131251253 - UBPC SAN RICARDO
	Emp. Pecuaria Martí	131251258 - UBPC RAMON PAZ BORROTO
	Emp. Pecuaria Martí	131251259 - UBPC EL ZAPATO
	Emp. Pecuaria Martí	131251260 - UBPC NUEVE CABALLERIAS
	Emp. Pecuaria Martí	131251265 - UBPC PALMA SOLA
7. Matanzas	Emp. Integral Matanzas	131251152 - UBPC CEIBA MOCHA
	Emp. Integral Matanzas	131251155 - UBPC LOS MOLINOS
8. Pedro Betancourt		131251464 - UBPC ALVARO B. MACHADO
		131251465 - UBPC LA PRUEBA
		131251467 - UBPC MANOLITO
		131251470 - UBPC PEDRO BETANCOURT
9. Perico	Emp.Cultivos Varios Máximo Gómez	131251350 - UBPC EL ROQUE
	Emp.Cultivos Varios Máximo Gómez	131251352 - UBPC ANGELINA
	Emp.Cultivos Varios Máximo Gómez	131251353 - UBPC COLOSO
	Emp.Cultivos Varios Máximo Gómez	131251362 - UBPC ELADIO HERNANDEZ
	Emp.Cultivos Varios Máximo Gómez	131251364 - UBPC CAROLINA
10. Union de Reyes	Emp. Pecuaria Siro Redondo	131251550 - UBPC LAS MERCEDES
	Emp. Pecuaria Siro Redondo	131251561 - UBPC CIDRA - SABANILLA
Total		32

2.4. Conclusiones.

El Sistema de Monitoreo y Evaluación del SIG de las UBPC, diseñado e implementado a partir del Sistema Informativo para el trabajo cooperativo (SITCO), resultó ser un proceso participativo e integrador, centrando su atención en los productores como elemento esencial, además de que utiliza la validación, el monitoreo, la evaluación y la capacitación como componentes esenciales.

El sistema de información como base para la toma de las decisiones permite detectar, definir y jerarquizar las principales problemáticas que afectan el progreso hacia la sostenibilidad de las UBPC, que les permitirá instrumentar el Programa Integrado de Desarrollo y sus distintos subprogramas como modelo de gestión propio provocando un importante impacto incremental sobre las distintas dimensiones, objetivos, premisas e indicadores que se miden, lo que contribuirá a incrementar sus resultados productivos, económicos, sociales y ambientales.

El instrumento diseñado logra una caracterización exacta de los actores sociales participantes en el Programa Integrado de Desarrollo de las UBPC y a través de un sistema flexible y dinámico de información y monitoreo se logra la evaluación por el desempeño de las UBPC, provincias y ramas, así como de los distintos organismos, organizaciones económicas y entidades que participan. El sistema diseñado, será adoptado por las entidades productivas convirtiéndose en una herramienta estratégica para la evaluación de las UBPC.

Finalmente, el establecimiento del sistema de información permite conocer y dar solución a las distintas problemáticas detectadas, por tanto contribuye al fortalecimiento de la capacidad de dirección y coordinación del Área Nacional de atención a las UBPC, a través del sistema de evaluación del progreso hacia la sostenibilidad de las UBPC en Cuba, lo cual permitió la creación del Mapa de la sostenibilidad.

CAPÍTULO 3. Evaluación del impacto del Sistema de Monitoreo y Evaluación del SIG en las UBPC de la provincia Matanzas.

Este capítulo tiene como objetivo, evaluar la implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación del Sistema Integrado de Gestión (SIG) en las UBPC de la provincia de Matanzas, lo que permitirá comprobar el impacto incremental sobre las UBPC que lo aplican y convierten en modelo de gestión propio; así como determinar su contribución al cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores de las cooperativas y al fortalecimiento de la capacidad de dirección y coordinación del Área Nacional de atención y control a las UBPC, a través del progreso hacia la sostenibilidad de las mismas.

Además, se describen las herramientas que se diseñaron para tal efecto, el objetivo de cada una de ellas y sus características específicas, permitiéndonos recopilar información útil para evaluar los resultados, y comprobar el efecto del uso del sistema como apoyo al proceso de la toma de decisiones.

Se muestran evidencias de los resultados de la información recopilada, estableciendo un análisis minucioso de la misma, que nos conlleva a detectar las principales limitaciones en aras de implementar las acciones pertinentes para el logro de una mejora continua del Sistema de Monitoreo y Evaluación del SIG de las UBPC.

3.1. Particularidades de los métodos y herramientas empleadas.

Se consideran como herramientas esenciales, que permiten recoger y evaluar los resultados, en primer lugar, el Sistema Informativo para el Trabajo Cooperativo (SITCO), cuyo objetivo consiste en posibilitar la recolección de información de las 32 UBPC de la provincia Matanzas, correspondientes a los años 2005, 2006, 2007 y 2008, mediante la captación de modelos informativos diseñados, que contienen toda la información de funcionamiento de la cooperativa útil para la toma de decisiones.

Por otra parte, las encuestas y entrevistas realizadas a cooperativistas, miembros de la Junta de Dirección de las UBPC y a funcionarios de los correspondientes niveles: municipios, provincia y nación, en el marco de la Comisión Provincial de las UBPC de Matanzas del mes de abril del 2009, las cuales fueron realizadas de manera individual y anónima, con el objetivo de conocer si verdaderamente la aplicación del Sistema de Monitoreo y Evaluación del SIG apoya el proceso de la toma de decisiones.

En el nivel teórico, se realizó el análisis documental de toda la información recopilada, la cual permitió obtener la caracterización de las UBPC de la provincia.

Se analizaron documentos propios de las UBPC, que forman parte de su ambiente de control, ejemplo, el Expediente de Diagnóstico y Evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos de las UBPC. También, el método de la observación directa, nos permitió apreciar las verdaderas manifestaciones de los principales actores de las cooperativas.

En el capítulo 2, como se vio anteriormente, se detallan los aspectos concernientes al análisis y diseño del Sistema Informativo para el Trabajo Cooperativo de las UBPC, como herramienta primordial para el monitoreo y la evaluación, definiendo cuales serían sus entradas, procesos, ficheros y salidas que apoyan la toma de decisiones en el proceso de la gestión empresarial.

Las encuestas de opiniones, permiten captar el reflejo de la realidad cooperativa y los principales criterios de sus propios protagonistas, estas fueron aplicadas a los cooperativistas y miembros de la Junta de Dirección de las 32 UBPC, en el marco de la Comisión Provincial, realizada en la Delegación de la Agricultura de la provincia Matanzas, donde participaron funcionarios de los diferentes niveles: municipios, provincia y nación, representada este último por funcionarios del Área Nacional de Atención a las UBPC.

Las encuestas diseñadas fueron las siguientes:

Encuesta No. 1: Sobre el Sistema Integrado de Gestión (SIG) de las UBPC, se diseña y aplica con el objetivo de conocer si la metodología contenida en el mismo, realmente logra cumplir con los objetivos trazados.

Permite investigar si la metodología del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de las UBPC, realmente responde a la evaluación integral de todas las dimensiones que abarca la realidad cooperativa. Para ello, se valoran 16 aspectos que miden las 7 dimensiones propuestas por el SIG, ellas son: Filosófica, Política, Estratégica, Social, Asociativa, Económica y Medioambiental.

Dimensión Filosófica: 2 aspectos.

Dimensión Política: 1 aspecto.

Dimensión Estratégica: 2 aspectos.

Dimensión Social: 2 aspectos.

Dimensión Asociativa: 1 aspecto.

Dimensión Económica: 7 aspectos.

Dimensión Medioambiental: 1 aspecto.

Se ha definido una escala, escrita en formato tipo Likert, que va desde: Totalmente de Acuerdo (5 puntos) a Totalmente en Desacuerdo (1 punto). **(Ver Anexo No. 12)**

Encuesta No. 2: Sobre el Sistema de Monitoreo y Evaluación del Sistema Integrado de Gestión (SIG). Se diseña y aplica con el objetivo de determinar el impacto del Sistema de Monitoreo y Evaluación como componente del Sistema Integrado de Gestión (SIG), que posibilita la toma de decisiones al identificar las causas de las insuficiencias existentes en los resultados de las UBPC que impiden su progreso hacia la sostenibilidad.

Esta encuesta se diseñó para medir si el Sistema de Monitoreo y Evaluación del SIG realmente apoya al proceso de la toma de decisiones. Para ello, se valoran en 7 aspectos, en una escala tipo Likert que van desde: En gran medida (5 puntos) a En menor medida (1 punto).

Las dimensiones evaluadas son:

- Información recogida (indicadores y premisas).
- Modelos diseñados de indicadores y premisas.
- Mecanismo eficaz de autoevaluación de las premisas.
- Se abarcan todos los subprogramas del SIG.
- Evaluación rápida y oportuna.

(Ver Anexo No. 13).

Entrevistas grupales: Son entrevistas hechas a grupos. Permiten sintetizar diferentes puntos de vista. Promueven el entendimiento y aceptación general. Los individuos se sienten menos amenazados por la información que dan.

Se realizaron entrevistas en un Taller municipal de monitoreo del SITCO, efectuado en el Municipio Martí de dicha provincia en mayo del 2009, municipio que resultó ser el más avanzado en la implementación del Sistema Integrado de Gestión (SIG), este taller sirvió de debate entre los representantes de las 7 UBPC del municipio, en aras de transmitir su experiencia al resto de las UBPC de la provincia; así como para determinar y corroborar la información obtenida, a través de las técnicas utilizadas.

(Ver Anexo No. 14).

3.2. Resultados recopilados.

Se analizaron documentos propios de las UBPC, que forman parte de su ambiente de control, como lo constituye el Expediente de Diagnóstico y Evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos de las UBPC, Informes estadísticos, actas de análisis de planteamientos de los cooperativistas durante las Comisiones Municipales, Provinciales y Nacionales.

A continuación, se muestran algunos resultados de la aplicación del Sistema Integrado de Gestión (SIG) en las UBPC de la provincia Matanzas, por cada uno de los subsistemas, expresados en el cumplimiento de los criterios de medidas y los indicadores más importantes que tributan al alcance de las metas y objetivos propuestos.

Tabla 3.1 Resultados del SIG. (Subsistema de Gestión filosófica)

Indicadores de resultados	UM	2005	2007	2008
Se conocen y promueven los principios internacionales del cooperativismo	% de UBPC	18	41	91
Elaborada y aprobada colectivamente la misión, visión valores y objetivos de la cooperativa	% de UBPC	32	47	100
Se fomenta una verdadera cultura cooperativa	% de UBPC	29	59	88
Indicadores de desempeño	UM	2005	2007	2008
Cooperativistas	Uno	1257	2196	2920
Personal indirecto	Uno	465	312	247
Centros de costos funcionando	Uno	326	465	615
Vinculados al área	Uno	776	1067	2920
Vinculados a los resultados finales	Uno	1128	1490	2920

Fuente: Informe de la Provincia de Matanzas a la Comisión Nacional de UBPC. (Junio 2009)

En esta tabla, se puede apreciar algunos indicadores de resultados y desempeño que tributan al subsistema de gestión filosófica de las UBPC, observando como se ha ido evolucionando a través del avance de los años del 2005 al 2008, ello se evidencia en el incremento del % de UBPC que conocen y dominan los principios internacionales del cooperativismo, los valores cooperativos y tienen elaborada la misión, visión y objetivos estratégicos.

Ha aumentado el número de cooperativistas, todos ellos vinculados al área y a los resultados finales de la producción, han aumentado los centros de costo y a su vez el personal indirecto disminuido. Se puede constatar como la situación en la gestión filosófica ha ido mejorando considerablemente.

Con respecto al Subsistema de Gestión Política se tienen los siguientes resultados:

Tabla 3.2 Resultados del SIG (Subsistema de Gestión Política)

Indicadores de resultados	UM	2005	2007	2008
Realizan matutino semanal	% de UBPC	50	84	100
Los asociados conocen reglamento general y el interno	% de UBPC	61	88	100
Comisiones de trabajo permiten mayor participación en la dirección	% de UBPC	34	56	84
Atención a Política de cuadros y reservas	% de UBPC	50	69	91
Cuentan con sistema de información que refleja situación real de la cooperativa	% de UBPC	61	88	100
Indicadores de desempeño	UM	2005	2007	2008
Jóvenes incorporados a la dirección	Uno	217	235	325
Mujeres incorporadas a la dirección	Uno	30	42	52
Acciones de capacitación para fortalecer conocimientos y habilidades de liderazgo	Uno	0	17	22

Fuente: Informe de la Provincia de Matanzas a la comisión nacional de UBPC. (Junio 2009)

Se puede apreciar, como se ha logrado un avance significativo, ya en el año 2008 el 100 % de las UBPC de la provincia de Matanzas realizan los matutinos, conocen y cumplen con el reglamento interno y cuentan con un sistema de información único que refleja la situación real de la cooperativa. Ha incrementado notablemente la atención a la política de cuadros y reservas.

También, se ha logrado un incremento del número de jóvenes incorporados, cantera fundamental de este movimiento y la captación de mujeres para la junta de dirección de la cooperativa, con acciones de capacitación sobre las habilidades directivas para fortalecer los conocimientos.

Con relación al Subsistema de Gestión Estratégica tenemos la siguiente información:

Tabla 3. 3 Resultados del SIG (Subsistema de Gestión Estratégica)

Indicadores de resultados	UM	2005	2007	2008
Cuentan con programa de gestión estratégica	% de UBPC	21	47	100
Funcionan a través del Programa de Desarrollo y lo actualizan anualmente	% de UBPC	34	78	100
Tienen el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de cada puesto de trabajo	% de UBPC	21	47	100
Desarrollan el programa “líderes del futuro” para garantizar la continuidad de la cooperativa	% de UBPC	13	25	88
Realizan actividades con los asociados y sus familiares para fortalecer vínculo con la cooperativa	% de UBPC	50	53	100
Desarrollan actividades con hijos de los asociados (encuentros deportivos, culturales y recreativos)	% de UBPC	32	41	88
Han recibido capacitación acerca del pensamiento cooperativo, servicios, beneficios y ventajas	% de UBPC	13	38	100
Se evalúa el impacto de la capacitación en los resultados productivos, por cada centro de costo	% de UBPC	26	50	100
Indicadores de desempeño	UM	2005	2007	2008
Actividades con asociados y sus familiares para fortalecer vínculo con la cooperativa	Uno	40	55	62
Actividades deportivas, culturales y recreativas con hijos de los asociados.	Uno	76	97	115
Acciones de capacitación que dé respuesta a necesidades de aprendizaje y superación.	Uno	10	69	73
Acciones de capacitación para fortalecer conocimientos y habilidades en campo de la economía social.	Uno	6	44	54
Acciones de capacitación para fortalecer conocimientos y habilidades en campo de la doctrina cooperativa.	Uno	6	31	38
Acciones de capacitación para fortalecer conocimientos y habilidades en campo de la Gerencia.	Uno	0	9	14
Acciones de capacitación para fortalecer conocimientos y habilidades en campo del liderazgo.	Uno	0	17	22
Acciones de capacitación para fortalecer conocimientos y habilidades en campo de la legislación cooperativa.	Uno	18	57	65
Acciones de capacitación que recibieron los administradores, económicos y resto de la junta	Uno	45	118	196

Fuente: Informe de la Provincia de Matanzas a la comisión nacional de UBPC. (Junio 2009)

Los resultados demuestran, como ha evolucionado la manera de pensar y actuar de los cooperativistas de las UBPC de la provincia Matanzas, los cuales ya aplican la proyección estratégica como instrumento que prevé y garantiza su bienestar. Se han realizado actividades culturales y recreativas con asociados y familiares, encuentros deportivos, etc.

También se deben reconocer los avances en materia de acciones de capacitación, en función de afianzar la cultura cooperativa y el desarrollo de actividades para fortalecer la estabilidad y la continuidad de la UBPC. Han aumentado las acciones de capacitación de diversas temáticas, tales como: doctrina cooperativa, economía, habilidades directivas, legislación, entre otras.

Tabla 3. 4 Resultados del SIG (Sistema de Gestión Asociativa)

Indicadores de resultados	UM	2005	2007	2008
Incorporados grupos familiares a la cooperativa	% de UBPC	58	72	100
Vínculos de trabajo con Institutos Tecnológicos	% de UBPC	11	34	47
Atención diferenciada a mujeres y jóvenes cooperativistas	% de UBPC	24	44	78
Hijos o familiares de cooperativistas incorporados a estudios agropecuarios	% de UBPC	32	38	88
Indicadores de desempeño	UM	2005	2007	2008
Total asociados	u	1257	2196	2920
Mujeres asociadas.	u	347	406	522
Jóvenes cooperativistas.	u	217	235	325

Fuente: Informe de la Provincia de Matanzas a la comisión nacional de UBPC. (Junio 2009)

Los resultados demuestran como la gestión asociativa de las UBPC de Matanzas, a través de la evolución de los años, ha tenido un impacto positivo. En el 2008, el 100 % de las cooperativas tenían incorporados a grupos familiares y aunque se ha incrementado el % de vínculos con los Institutos tecnológicos, aún queda mucho por hacer.

Un 78 % de las UBPC de la provincia mantienen una atención diferenciada a las mujeres y jóvenes cooperativistas y un 88 % tienen hijos o familiares incorporados a estudios agropecuarios. También, ha crecido el número de asociados; así como los jóvenes y mujeres, por lo que se ha dado un enfoque de género al movimiento cooperativo.

Tabla 3.5 Resultados del SIG (Subsistema de Gestión Social)

Indicadores de resultados	UM	2005	2007	2008
Agrotienda Municipal	% de UBPC	.02	.03	13
Chequeos médicos periódicos a cooperativistas	% de UBPC	21	28	47
Garantizan a jubilados continuidad de derechos	% de UBPC	47	59	100
Creada la casa del jubilado	% de UBPC	.02	13	19
Dignificación de las instalaciones	% de UBPC	21	44	100
Indicadores de desempeño	UM	2005	2007	2008
Viviendas construidas	u	24	24	15
Viviendas reparadas.	u	9	11	22
Pisos de tierra erradicados.	u	12	2	18

Fuente: Informe de la Provincia de Matanzas a la comisión nacional de UBPC. (Junio 2009)

En las UBPC, de la provincia de Matanzas, comienza a manifestarse un avance en lo social. Algunos elementos que lo demuestran se encuentran la construcción de agrotiendas municipales, para acercar los insumos al productor y recursos necesarios para producir, eliminando intermediarios, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida de los cooperativistas; así como un avance en la construcción y reparación de viviendas, erradicación de pisos de tierra y mejores condiciones y garantía de derechos de los jubilados.

Tabla 3.6 Resultados del SIG (Subsistema de Gestión Económica)

Indicadores de resultados	UM	2005	2007	2008
Cooperativas diversificadas integralmente	% de UBPC	7	14	28
Sistema de contratación con cada centro de costo	% de UBPC	34	56	100
Administrar sus propios mercados	% de UBPC	.05	.05	.05
Administrar sus puntos de venta	% de UBPC	.07	.09	13
Desarrollan agroindustria rural, agregando valor a producciones excedentes	% de UBPC	.02	.06	19
Comercializan sus producciones, acercando relación cooperativa-comunidad y ganando margen comercial	% de UBPC	11	16	100
Priorizan programas respaldados por capacidad de compra y ventas al turismo	% de UBPC	.08	31	66
Participan en sustitución de importaciones	% de UBPC	13	22	53
Realizan ferias mensuales con diversidad de productos y bajos precios que mejoran imagen de la cooperativa	% de UBPC	18	22	81
Tienen concebido y funcionando un sistema de gestión de la calidad que permita proporcionar a los clientes un producto que cumpla con las exigencias del mercado.	% de UBPC	34	50	81
Calidad de producto terminado permite liquidar las cosechas con mejores precios	% de UBPC	27	53	72
Crecen producciones agrícolas	% de UBPC	27	53	75

Aplican tecnologías y prácticas que mejoran el rendimiento por área, reducen los costos y mejoran la rentabilidad	% de UBPC	27	50	100
Desarrollan un programa de producción de semillas que garantice la sostenibilidad de la producción	% de UBPC	13	34	100
Elaborado el plan de prevención por áreas y aprobado por los miembros	% de UBPC	63	88	100
Evalúan sistemáticamente el cumplimiento del plan de prevención y se adecuan a las condiciones de cada lugar	% de UBPC	63	88	100
Preparan al personal en materia de control	% de UBPC	61	75	100
Realizan auto auditorias que permiten detectar los problemas.	% de UBPC	47	69	100
Reducen casos de indisciplinas e ilegalidades.	% de UBPC	63	91	100
Indicadores de desempeño	UM	2005	2007	2008
Divisa generada por capacidad de compra.	CUC	0,6	1,2	58,4
Divisa generada por sustitución de importaciones.	CUC			11,2
Divisa generada por ventas al turismo	CUC		6,4	58,4
UBPC perdedoras	u	33	6	5
Monto de las pérdidas	MP	12 800,0	839,3	921,1
UBPC ganadoras	u	5	29	27
Monto de las utilidades	MP	840,3	3 690,1	4 677,6

Fuente: Informe de la Provincia de Matanzas a la comisión nacional de UBPC. (Junio 2009)

En cuanto a este subsistema, se puede observar que se han incrementado considerablemente las UBPC que han diversificado sus producciones y han perfeccionado el sistema de contratación de los productos. El 100 % de las UBPC, en el 2008, comercializan sus producciones, acercando la relación cooperativa-comunidad y obteniendo el margen comercial.

También, un gran por ciento de ellas ha incrementado las ventas al turismo y revertido la difícil situación económica financiera que presentaban en el 2005, y al cierre de 2008 obtienen mejores niveles de rentabilidad, en el cierre del 2008 de 32 UBPC de la provincia, 27 de ellas son ganadoras. El 53 % de las UBPC sustituyen importaciones, otro gran % tienen concebido y funcionando el sistema de gestión de la calidad que permite proporcionar productos al cliente que cumplan las exigencias del mercado y a mejores precios.

El 100 % de las UBPC de la provincia, en el 2008, aplican tecnologías que mejoran el rendimiento por área y reducen los costos, desarrollan un programa de producción de semillas que permiten sostener la producción. Por otra parte, tienen elaborado por áreas el plan de prevención y evalúan sistemáticamente su cumplimiento, preparan al personal en materia de control, lo cual permite reducir casos de indisciplinas e ilegalidades.

Tabla 3.7 Resultados del SIG (Subsistema de Gestión Medioambiental)

Indicadores de resultados	UM	2005	2007	2008
Proyectos con programas ambientales	% de UBPC	.08	22	22
Proyectos de protección de bosques	% de UBPC	37	50	56
Proyectos de conservación de cuencas de los ríos	% de UBPC	.05	.05	.05
Utilizan los medios biológicos	% de UBPC	42	50	53
Utilizan la labranza mínima	% de UBPC	39	56	63
Indicadores de desempeño	UM	2005	2007	2008
Áreas financiadas por mejoramiento de suelos.	ha	257,0	596,4	670,2
Áreas forestales financiadas por el FONADEF.	ha	4,0	26,0	64,3
Cantidad de compost producido.	m3	2 412,0	21 970,0	5 199,0
Cantidad de humus de lombriz producido.	m3	9 358,0	2 858,0	7 204,5
Cantidad de materia orgánica incorporada por ha.	m3	195,4	519,0	642,8

Fuente: Informe de la Provincia de Matanzas a la comisión nacional de UBPC. (Junio 2009)

Con relación a los indicadores del Subsistema Medioambiental, se puede apreciar que una gran mayoría de las UBPC cuentan con proyectos con programas ambientales y conservación de las cuencas de los ríos, además del uso de un alto % de medios biológicos, aspecto este favorable para contribuir al cuidado y la conservación del medio ambiente. De ello, se desprende el crecimiento de las áreas de mejoramiento de suelos y la producción de biofertilizantes.

En sentido general, al repasar estos indicadores es apreciable el cambio que se ha venido produciendo en las UBPC de la provincia de Matanzas, a partir de la aplicación del SIG, provocando una significativa mejoría en los criterios de medidas y en los indicadores de impacto seleccionados. No obstante, todavía las UBPC están muy distantes en la ruta del progreso hacia la sostenibilidad, que contempla el avance en cada uno de los subsistemas evaluados.

A continuación, se muestran algunos resultados brindados por el Sistema Informativo para el Trabajo Cooperativo (SITCO), como una importante herramienta de monitoreo y evaluación de los resultados de las UBPC, la cual posibilitó la recolección de la información en la base de datos de las 32 UBPC de la provincia de Matanzas, correspondiente al cierre de los años 2005, 2006, 2007 y 2008, de manera que permitió realizar un análisis comparativo de los resultados de las mismas, a través de estos años y por cada una de las dimensiones contenidas en la metodología del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de las UBPC, apoyando notablemente al proceso de la toma de decisiones de los diferentes actores que intervienen en los resultados de las UBPC en los correspondientes niveles.

Esta herramienta, permite evaluar tanto a una UBPC específica, como a un municipio ó a la propia provincia. Como ejemplo, los resultados de la UBPC Palma Sola, perteneciente al Municipio Martí, correspondientes al cierre de diciembre 2005 y diciembre 2008.

Tabla 3.8 Resultados de la UBPC Palma Sola al cierre Diciembre 2005.

	UBPC PALMA SOLA				Diciembre 2005
RESULTADO DE LA EVALUACION DE LAS PREMISAS POR DIMENSIONES					
RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PREMISAS			DIMENSION (Filosófica)		
Premisas Total :	4	Cumplidas :	2	Incumplidas :	2 % de cumplimiento : 50 Evaluación : MAL
RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PREMISAS			DIMENSION (Política)		
Premisas Total :	7	Cumplidas :	5	Incumplidas :	2 % de cumplimiento : 71 Evaluación : REGULAR
RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PREMISAS			DIMENSION (Estratégica)		
Premisas Total :	3	Cumplidas :	2	Incumplidas :	1 % de cumplimiento : 66 Evaluación : REGULAR
RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PREMISAS			DIMENSION (Asociativa)		
Premisas Total :	1	Cumplidas :	0	Incumplidas :	1 % de cumplimiento : 0 Evaluación : CRITICA
RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PREMISAS			DIMENSION (Social)		
Premisas Total :	9	Cumplidas :	1	Incumplidas :	8 % de cumplimiento : 11 Evaluación : CRITICA
RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PREMISAS			DIMENSION (Económico Empresarial)		
Premisas Total :	15	Cumplidas :	11	Incumplidas :	4 % de cumplimiento : 73 Evaluación : REGULAR

Fuente: Salida del SITCO para una UBPC seleccionada.

Tabla 3.9 Resultados de la UBPC Palma Sola al cierre Diciembre 2008.

	UBPC PALMA SOLA				Diciembre 2008
RESULTADO DE LA EVALUACION DE LAS PREMISAS POR DIMENSIONES					
RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PREMISAS			DIMENSION (Filosófica)		
Premisas Total :	4	Cumplidas :	4	Incumplidas :	0 % de cumplimiento : 100 Evaluación : EXCELENTE
RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PREMISAS			DIMENSION (Política)		
Premisas Total :	7	Cumplidas :	7	Incumplidas :	0 % de cumplimiento : 100 Evaluación : EXCELENTE
RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PREMISAS			DIMENSION (Estratégica)		
Premisas Total :	3	Cumplidas :	2	Incumplidas :	1 % de cumplimiento : 66 Evaluación : REGULAR
RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PREMISAS			DIMENSION (Asociativa)		
Premisas Total :	1	Cumplidas :	0	Incumplidas :	1 % de cumplimiento : 0 Evaluación : CRITICA
RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PREMISAS			DIMENSION (Social)		
Premisas Total :	9	Cumplidas :	5	Incumplidas :	4 % de cumplimiento : 55 Evaluación : MAL
RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PREMISAS			DIMENSION (Económico Empresarial)		
Premisas Total :	15	Cumplidas :	12	Incumplidas :	3 % de cumplimiento : 80 Evaluación : BIEN

Fuente: Salida del SITCO para una UBPC seleccionada.

Se obtiene la evaluación de la UBPC seleccionada, en este caso la información de la UBPC Palma Sola para cada uno de los años, pudiera ser cualquier UBPC de la provincia. Se puede apreciar, que para el año 2005 su situación era crítica, de las 6 dimensiones a evaluar, 2 obtenían la calificación de Crítica, 1 Mal y 3 Regular; sin embargo para el cierre del año 2008, mejoró la situación y 2 de las dimensiones obtienen resultados de Excelente, 1 Bien, 1 Regular, 1 Mal y solo 1 se evalúa de Crítica.

Tabla 3.10 Resultados del Mapa de Sostenibilidad del municipio Martí al cierre Diciembre 2005.

Fuente: Salida del SITCO para un municipio seleccionado.




**SISTEMA INFORMATIVO PARA EL
TRABAJO COOPERATIVO**

MES INFORMADO
Diciembre / 2008

MAPA DE SOSTENIBILIDAD


Matanzas
Marti

POTENCIALMENTE INSOSTENIBLE		Evaluac. Indicadores	Evaluac. Premisas	Indice de Sostenibilidad
Código	Entidad			
131251259	UBPC EL ZAPATO	4.00	4.00	0.80




TOTAL DE ENTIDADES CON CALIFICACION POTENCIALMENTE INSOSTENIBLE : 1

INSOSTENIBLE		Evaluac. Indicadores	Evaluac. Premisas	Indice de Sostenibilidad
Código	Entidad			
131251265	UBPC PALMA SOLA	4.00	3.00	0.70
131251251	UBPC EL SORDO	3.00	3.00	0.60
131251260	UBPC NUEVE CABALLERIAS	3.00	3.00	0.60



TOTAL DE ENTIDADES CON CALIFICACION INSOSTENIBLE : 3


CRITICAMENTE INSOSTENIBLE		Evaluac. Indicadores	Evaluac. Premisas	Indice de Sostenibilidad
Código	Entidad			
131251250	UBPC SAN LUIS	2.00	3.00	0.50
131251258	UBPC RAMON PAZ BORROTO	3.00	2.00	0.50



TOTAL DE ENTIDADES CON CALIFICACION CRITICAMENTE INSOSTENIBLE : 2

EVALUACION GENERAL DEL MUNICIPIO

INSOSTENIBLE



Evaluación de Indicadores :

Evaluación de Premisas :

3.00

3.17

Indice General de Sostenibilidad

0.62

En el año 2005, 2 UBPC obtuvieron la calificación de insostenible y 4 críticamente insostenible; sin embargo, para el 2008 fue cambiando la situación y la UBPC El Zapato obtiene la calificación de potencialmente insostenible, con un IPHS de 0.60, 3 UBPC obtienen la calificación de insostenible y 2 UBPC se evalúan de críticamente insostenible.

Existen otras tablas de salidas de resultados, tal es el caso del Estado Comparativo de la evaluación de las entidades de un municipio seleccionado. La tabla muestra el Índice de Progreso hacia la Sostenibilidad (IPHS) de cada una de las entidades del municipio a través de los años.

Tabla 3.12 Resultados del Estado comparativo del IPHS de las entidades del municipio Martí.

		ESTADO COMPARATIVO DE LA EVALUACION GENERAL DE LAS ENTIDADES				
		Municipio : Martí				
ENTIDADES		AÑOS DEL PERIODO A COMPARAR				
		2004	2005	2006	2007	2008
131251251	UBPC EL SORDO	0.00	0.60	0.60	0.60	0.60
131251259	UBPC EL ZAPATO	0.00	0.50	0.60	0.80	0.80
131251260	UBPC NUEVE CABALLERIAS	0.00	0.50	0.60	0.70	0.60
131251265	UBPC PALMA SOLA	0.00	0.50	0.50	0.70	0.70
131251258	UBPC RAMON PAZ BORROTO	0.00	0.50	0.60	0.50	0.50
131251250	UBPC SAN LUIS	0.00	0.60	0.50	0.50	0.50
PROMEDIO GENERAL		0.00	0.53	0.57	0.63	0.62

Fuente: Salida del SITCO para un municipio seleccionado.

Se aprecia el IPHS de cada una de las entidades del municipio desde el año 2005 hasta el año 2008.

El resultado del IPHS de la provincia Matanzas, al cierre del año 2008, detallando el IPHS de cada uno de sus municipios es el siguiente:


Tabla 3.13 Resultados del IPHS de la provincia Matanzas.

SISTEMA INFORMATIVO PARA EL
TRABAJO COOPERATIVO

Diciembre
2008

MAPA DE SOSTENIBILIDAD

Matanzas

CRITICAMENTE INSOSTENIBLE	Evaluac. Indicadores	Evaluac. Premisas	Indice de Sostenibilidad	
MUNICIPIOS				
Jovellanos	2.00	2.00	0.53	

TOTAL DE MUNICIPIOS CON CALIFICACION CRITICAMENTE INSOSTENIBLE : 1

INSOSTENIBLE	Evaluac. Indicadores	Evaluac. Premisas	Indice de Sostenibilidad	
MUNICIPIOS				
Colón	3.00	3.00	0.60	
Matanzas	2.00	2.00	0.60	
Martí	3.14	3.14	0.61	
Los Atayos	3.00	3.00	0.65	
Unión de Reyes	3.50	3.50	0.65	
Perico	3.20	3.20	0.66	

TOTAL DE MUNICIPIOS CON CALIFICACION INSOSTENIBLE : 6

EVALUACION GENERAL DE LA PROVINCIA

INSOSTENIBLE

Evaluación de Indicadores :	3.24	Indice General de Sostenibilidad
Evaluación de Premisas :	2.91	0.61

NOTA:

Los municipios de la provincia que no aparecen en la relación es porque no tienen los datos necesarios para ser evaluados.

Fuente: Salida del SITCO para la provincia.

Al cierre del año 2008, se aprecia una mejora en los resultados de las UBPC de la provincia de Matanzas, solo el Municipio Jovellanos obtiene la calificación de críticamente insostenible y el resto de los municipios la calificación de insostenible, por lo que la provincia obtiene un IPHS de 0.61 evaluándose de Insostenible.

El poder desarrollar estos análisis, a partir de la información que brinda el SITCO, contribuye a la calidad de la toma de la decisión por parte de los directivos de las UBPC y permitió, a partir del análisis de los resultados almacenados en la base de datos de cada una de las UBPC de la provincia, confeccionar la Tabla 3.14 con los Índices de Progreso hacia la Sostenibilidad alcanzados al cierre del año 2008 por cada una de las UBPC.

Tabla 3.14 Índice de Progreso hacia la Sostenibilidad de las UBPC cierre diciembre del 2008.

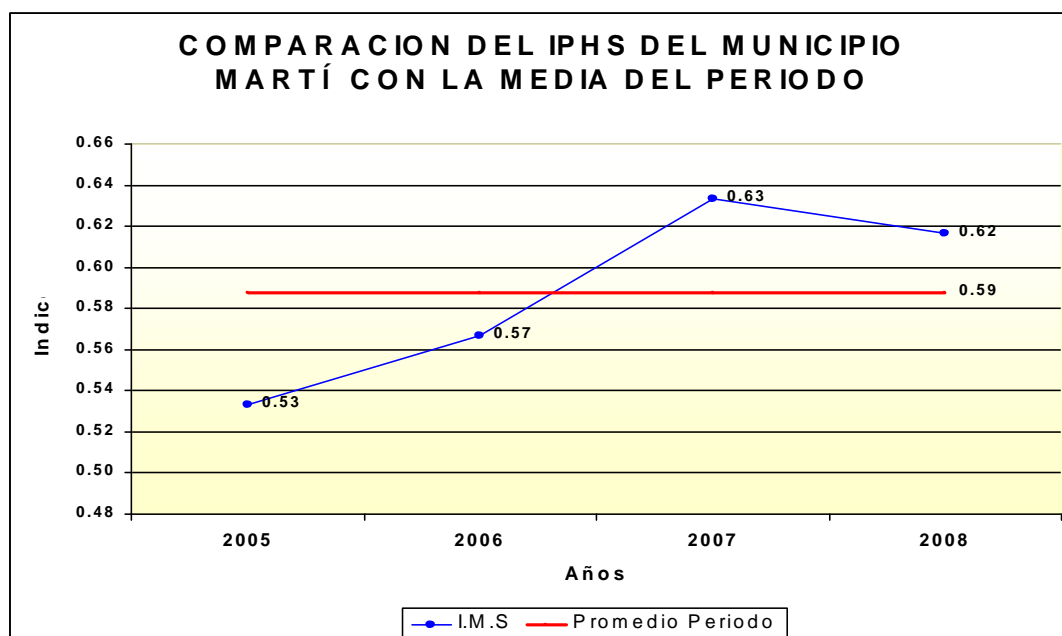
PROGRESO HACIA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS UBPC			
Municipios	UBPC	Índice	Calificación
Calimete	UBPC AMARILLAS	0,60	INSOSTENIBLE
Colón	UBPC GISPERT	0,60	INSOSTENIBLE
Jagüey Grande	UBPC CRIA DE ABEJA REINA	0,70	POTENCIALMENTE INSOSTENIBLE
Jagüey Grande	UBPC PERALTA	0,70	POTENCIALMENTE INSOSTENIBLE
Jagüey Grande	UBPC TORRIENTE	0,70	POTENCIALMENTE INSOSTENIBLE
Jagüey Grande	UBPC WILFREDO DIAZ RDGUEZ	0,70	POTENCIALMENTE INSOSTENIBLE
Jovellanos	UBPC CONDESA	0,40	CRITICAMENTE INSOSTENIBLE
Jovellanos	UBPC CUABALITO	0,60	INSOSTENIBLE
Jovellanos	UBPC LA RUEDA	0,50	CRITICAMENTE INSOSTENIBLE
Jovellanos	UBPC SAN MIGUEL DE LOS BANOS	0,60	INSOSTENIBLE
Los Arabos	UBPC FE DEL VALLE	0,60	INSOSTENIBLE
Los Arabos	UBPC LAS BRISAS	0,70	INSOSTENIBLE
Martí	UBPC EL SORDO	0,60	INSOSTENIBLE
Martí	UBPC EL ZAPATO	0,80	POTENCIALMENTE SOSTENIBLE
Martí	UBPC NUEVE CABALLERIAS	0,60	INSOSTENIBLE
Martí	UBPC PALMA SOLA	0,70	INSOSTENIBLE
Martí	UBPC RAMON PAZ BORROTO	0,50	CRITICAMENTE INSOSTENIBLE
Martí	UBPC SAN LUIS	0,50	CRITICAMENTE INSOSTENIBLE
Matanzas	UBPC CEIBA MOCHA	0,60	INSOSTENIBLE
Pedro Betancourt	UBPC ALVARO BARBA MACHADO	0,60	INSOSTENIBLE
Pedro Betancourt	UBPC LA PRUEBA	0,70	POTENCIALMENTE INSOSTENIBLE
Perico	UBPC ANGELINA	0,60	INSOSTENIBLE
Perico	UBPC CAROLINA	0,60	INSOSTENIBLE
Perico	UBPC COLOSO	0,60	INSOSTENIBLE
Perico	UBPC EL ROQUE	0,80	POTENCIALMENTE SOSTENIBLE
Perico	UBPC ELADIO HERNANDEZ	0,70	POTENCIALMENTE INSOSTENIBLE
Union de Reyes	UBPC CIDRA - SABANILLA	0,70	INSOSTENIBLE
Union de Reyes	UBPC LAS MERCEDES	0,60	INSOSTENIBLE
TOTAL DE LA PROVINCIA		0,63	INSOSTENIBLE

Fuente: Informe a la comisión nacional de UBPC (junio 2009)

Esta tabla permitió analizar como de las todas las UBPC evaluadas, solo 2 alcanzan la condición de potencialmente sostenible, 6 la de potencialmente insostenible, 17 la de insostenible y 4 la de críticamente insostenible, lo cual significa que a pesar de que los resultados obtenidos por las UBPC de la provincia de Matanzas al cierre de 2008, han mejorado en comparación con los que se alcanzaban en el 2005, todavía están muy distantes de ser los deseados.

La información recopilada mediante el Sistema Informativo para el Trabajo Cooperativo (SITCO), posibilitó la confección de las siguientes gráficas.

Tabla 3.15 Comparación del Índice de Progreso hacia la Sostenibilidad del Municipio Martí.

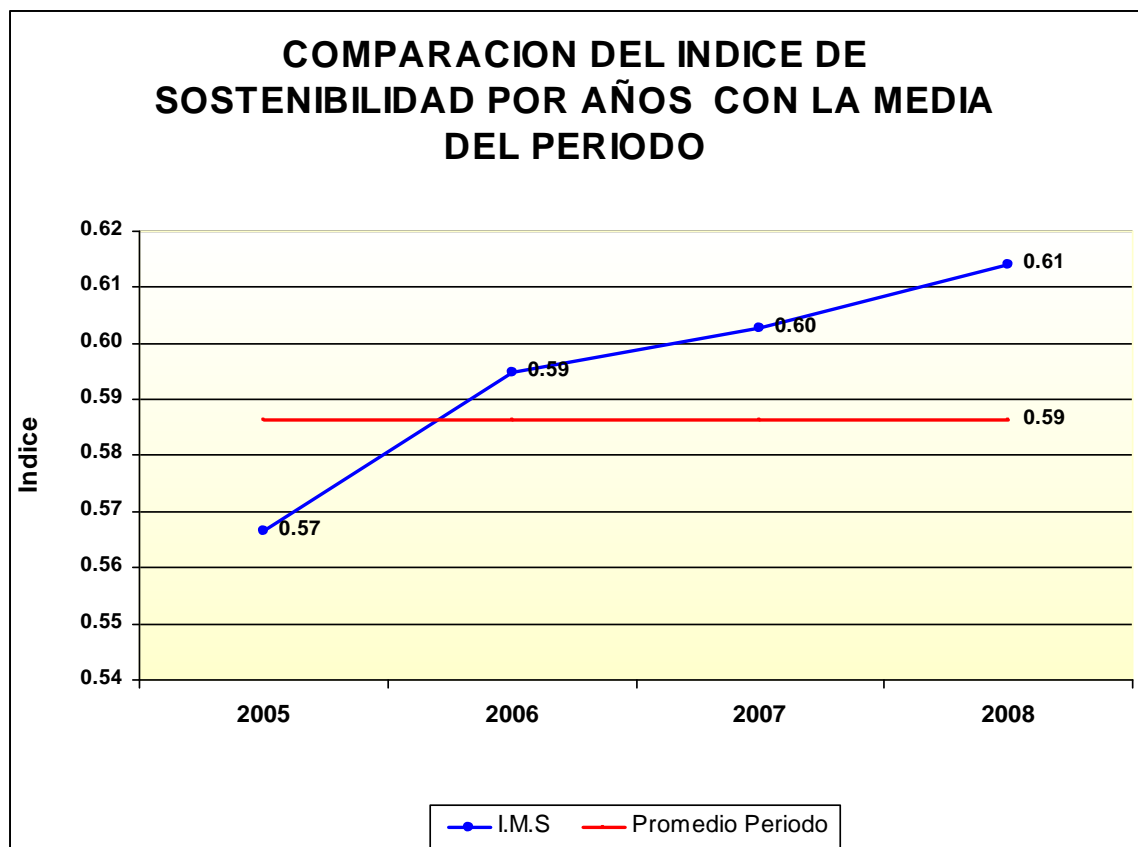


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el IPHS Promedio en el periodo 2005-2008 de las UBPC del municipio Martí, tiene un valor de 0.59, lo que lo ubica en la categoría de Insostenible, cuando comparamos los resultados por año con esta media observamos que en el momento de comenzar a aplicarse el sistema, este índice tenía un valor de 0.53, categoría Críticamente Insostenible, fue mejorando paulatinamente hasta alcanzar su valor máximo en 2007 de 0.63, muy por encima de la media, clasificando en la categoría de Insostenible y después en 2008 tuvo un ligero decrecimiento que ubica en índice en 0.62 y se mantiene en la misma categoría. Aunque lo anterior denota una mejoría en los resultados de este municipio, también demuestra que queda mucho por hacer en el trabajo de las UBPC.

La siguiente gráfica muestra los resultados del IPHS de la provincia Matanzas correspondiente a los diferentes años.

Tabla 3.16 Comparación del Índice de Progreso hacia la Sostenibilidad de la provincia Matanzas.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el Índice de Progreso hacia la Sostenibilidad promedio en el periodo 2005-2008 de la provincia, tiene un valor de 0.59 lo que la ubica en la categoría de Insostenible, cuando comparamos los resultados por año con esta media observamos que en el momento de comenzar a aplicarse el sistema, este índice era de 0.57, clasificando como Insostenible, tuvo una significativa mejoría en 2006 cuando llegó a 0.59, y a partir de ahí comenzó un ligero incremento, llegando a obtener para el 2008 un IPHS de 0.61, aunque se mantiene en la misma categoría. En muchos municipios, no se aplicó el sistema con la rigurosidad y seriedad necesarias, por tal motivo, aun queda mucho trabajo por hacer en este sentido.

Tabla 3.17 Estado comparativo del IPHS de las UBPC de Matanzas 2005 - 2008.

ENTIDAD	2005	2006	2007	2008
UBPC AMARILLAS	0.50	0.60	0.60	0.60
UBPC GISPERT	0.50	0.60	0.60	0.60
UBPC CRÍA DE ABEJA REINA	0.70	0.70	0.70	0.70
UBPC 10 DE OCTUBRE	0.60	0.70	0.00	0.00
UBPC ELISEO REYES	0.30	0.40	0.00	0.00
UBPC PERALTA	0.70	0.80	0.80	0.70
UBPC TORRIENTE	0.70	0.70	0.80	0.70
UBPC WILFREDO DÍAZ PÉREZ	0.70	0.80	0.70	0.70
UBPC CONDESA	0.50	0.50	0.40	0.40
UBPC CUABALITO	0.70	0.60	0.60	0.60
UBPC EL CORONEL	0.60	0.60	0.00	0.00
UBPC LA RUEDA	0.50	0.50	0.50	0.50
UBPC ROSITA	0.40	0.50	0.00	0.00
UBPC SAN MIGUEL DE LOS BANOS	0.60	0.50	0.60	0.60
UBPC FE DEL VALLE	0.60	0.60	0.70	0.60
UBPC LAS BRISAS	0.50	0.50	0.70	0.70
UBPC EL SORDO	0.60	0.60	0.60	0.60
UBPC EL ZAPATO	0.40	0.60	0.80	0.80
UBPC NUEVE CABALLERÍAS	0.50	0.60	0.70	0.60
UBPC PALMA SOLA	0.50	0.50	0.70	0.70
UBPC RUBEN PAZ BORROTO	0.60	0.60	0.50	0.50
UBPC SAN LUIS	0.50	0.50	0.50	0.50
UBPC CEIBA MOCHA	0.60	0.60	0.60	0.60
UBPC ALVARO BARBA MACHADO	0.50	0.60	0.60	0.60
UBPC LA PRUEBA	0.60	0.60	0.70	0.70
UBPC MANGUITO	0.60	0.60	0.00	0.00
UBPC ANGELINA	0.60	0.60	0.60	0.60
UBPC CAROLINA	0.50	0.50	0.60	0.60
UBPC COLOSO	0.40	0.60	0.60	0.60
UBPC EL ROQUE	0.70	0.70	0.80	0.80
UPBC ELADIO HERNÁNDEZ	0.60	0.60	0.70	0.70
UBPC CIDRA - SABANILLA	0.60	0.60	0.70	0.70
UBPC LAS MERCEDES	0.60	0.60	0.60	0.60

En esta tabla de resultados del cálculo del índice de progreso hacia la sostenibilidad (IPHS) de las UBPC de la provincia Matanzas se puede apreciar como del total de las que informaron, a través de los años 2005 al 2008, crece el IPHS de 13 de ellas, lo cual representa un 48 %, 7 decrecen en sus resultados para un 26 % y 7 se mantienen, también para un 26 %. Se puede percibir un avance paulatino del funcionamiento de las UBPC en la provincia.

Al aplicar las Encuestas, a una muestra de prueba de 60 casos, y auxiliados por el Software SPSS versión 10 para procesarlas, se llega a las siguientes conclusiones:

- El análisis de la fiabilidad de cada una de las encuestas empleadas se realizó a través del coeficiente Alpha-Conbach. Se obtiene un coeficiente de fiabilidad de 0.942 para la Encuesta No. 1 y 0.710 para la Encuesta No. 2. **(Ver Anexos No. 15 y No. 16).**
- Se establece que si el coeficiente de fiabilidad es igual o mayor que 0.80, existe buena consistencia interna de la escala de medición.
- Como resultado se puede afirmar que las escalas utilizadas son fiables en todos los casos, en el primer caso es superior a 0.8 y el coeficiente de la segunda encuesta esta muy cercano.

El análisis de fiabilidad permite estudiar las propiedades de las escalas de medición y de los elementos que componen las escalas. El procedimiento Análisis de fiabilidad calcula un número de medidas de fiabilidad de escala que se utilizan normalmente y también proporciona información sobre las relaciones entre elementos individuales de la escala. Se pueden utilizar los coeficientes de correlación intraclase para calcular estimaciones de la fiabilidad inter-evaluadores.

Una vez aplicada la Entrevista, a varios funcionarios en Taller municipal de monitoreo del SITCO efectuado en el Municipio Martí, se tienen los siguientes criterios:

El Presidente de la UBPC Palma Sola plantea:

El SITCO permite a la Junta de administración y a la asamblea de cooperativista una comprensión más efectiva del estado de la UBPC de manera integral tanto en lo social, estratégico, financiero y productivo, haciendo partícipe a sus miembros en las metas propuestas y en las dificultades existentes. Consideramos que es una herramienta útil que complementa con información el Programa de Desarrollo de las UBPC

El representante de las UBPC en el Municipio Martí afirma:

En el Municipio Martí el SITCO ha permitido a la base productiva, mediante la información que brinda, mejorar el sistema de dirección. Debería ser el consenso de las UBPC para el desarrollo, ser el único sistema de información.

El representante de las UBPC en la Provincia plantea:

El SITCO nos brinda un informe integral de la cooperativa, muy útil y oportuna para la toma de decisiones de nosotros, los directivos.

3.3. Evaluación del impacto.

Al analizar los resultados de las UBPC de la provincia Matanzas, se puede constatar como la puesta en marcha del monitoreo y la evaluación del SIG a través del SITCO, ha contribuido a una mejoría, en alguna medida, de los resultados de las UBPC durante los años 2005 al 2008.

Constituye un sistema de información útil, que sirve de base para la toma de las decisiones, que posibilita detectar, definir y jerarquizar las principales problemáticas que afectan el progreso hacia la sostenibilidad, y les permite instrumentar un Programa Integrado de Desarrollo.

Provoca un impacto incremental sobre las distintas dimensiones, objetivos, premisas e indicadores que se miden y contribuye a incrementar los resultados productivos, económicos, sociales y ambientales.

La existencia y uso de un Sistema de Monitoreo y Evaluación del SIG (Indicadores y Premisas) en las UBPC de la provincia Matanzas, facilita el proceso de la toma de decisiones pudiendo identificar, a tiempo, las causas que intervienen en sus resultados e impiden su progreso hacia la sostenibilidad.

Se pudo demostrar que el Sistema Informativo para el Trabajo Cooperativo (SITCO), implantado en las 32 UBPC de la provincia Matanzas, recoge la información relevante de cada uno de los Subprogramas del SIG, los modelos diseñados contienen los indicadores y premisas por cada una de las dimensiones y el índice de progreso hacia la sostenibilidad calculado expresa una evaluación integral de cada UBPC, siendo un mecanismo eficaz que rápida y oportunamente mide el comportamiento integral de la cooperativa.

Como evidencia que apoya este planteamiento, se cuenta con una carta emitida por los funcionarios del Área Nacional de Atención a las UBPC, la cual avala el trabajo realizado en las UBPC de la provincia Matanzas; así como el nivel de satisfacción ante la implantación del SITCO¹¹, como una herramienta que permite monitorear y evaluar el Sistema Integrado de Gestión (SIG) de las UBPC e incide en la toma de decisiones para eliminar las causas que impiden el progreso hacia la sostenibilidad. **(Ver Anexo No. 17).**

No obstante, a pesar de conocer todas las ventajas que ofrece el poder contar con un sistema informativo integral en las UBPC, que les permita detectar a tiempo las mayores dificultades que afectan su avance y les posibilite establecer un plan de acción, se pudieron detectar algunas limitaciones en la implantación del sistema.

¹¹ SITCO: Sistema Informativo para el Trabajo Cooperativo, referido en el Capítulo 2.

3.4. Principales limitaciones en la implantación del Sistema.

Todo cambio en el método de trabajo, así sea ventajoso, ofrece resistencia y es ahí donde radica la primera limitación en la implantación del sistema, la resistencia al cambio del personal de las UBPC, al ser este un mecanismo de control y evaluación del trabajo e implica una organización en el sistema de trabajo.

Por otra parte, en el sistema de la agricultura y en particular en la base productiva, existe un bajo nivel del uso de las TIC, por lo cual la capacitación juega un papel esencial para el correcto funcionamiento del sistema y el poder demostrar la importancia de contar con un sistema informativo para el apoyo a la toma de decisiones ante las mayores dificultades que se detecten.

Otro elemento importante, radica en el insuficiente equipamiento informático que existe en la base productiva del sistema de la agricultura, pocas son las UBPC que poseen equipamiento, por lo cual tienen que apoyarse en las empresas y en los centros de gestión para procesar su información, lo cual hace que en algunos casos lo vean como una obligación para rendir la información a los niveles superiores y no como una posibilidad de recogida y análisis de la misma.

No considerar, por los diferentes niveles, el SITCO como un único sistema informativo que recoge toda la información relevante de la cooperativa y posibilita aportar la información hacia todos los niveles que solicitan.

CONCLUSIONES.

Al concluir la investigación se arriba a las conclusiones siguientes:

- ✓ Al profundizar sobre aspectos relacionados con el cooperativismo, se pudo constatar que constituye un importante movimiento económico empresarial, democrático y socio cultural que se materializa en las Cooperativas y es una expresión de la economía solidaria.
- ✓ En el caso de Cuba, a pesar de tener el apoyo del estado socialista, solo se aplica el cooperativismo en el sector agrario y cañero.
- ✓ El Sistema Integrado de Gestión (SIG) de las UBPC impulsa y cataliza aspectos claves que constituyen subprogramas.
- ✓ Con la aplicación del SIG se produce un importante cambio en las UBPC y en los diferentes actores que intervienen en su funcionamiento, provocando una significativa mejoría en los criterios de medidas y en los indicadores.
- ✓ El diseño e implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación en el SIG de las UBPC, resultó ser un proceso participativo que utiliza la validación, el monitoreo, la evaluación; así como la capacitación como componentes esenciales.
- ✓ El Sistema de Monitoreo y Evaluación constituye una herramienta flexible y dinámica que aporta información útil y logra la evaluación por el desempeño de las UBPC, municipios, ramas y la provincia.
- ✓ Con la aplicación del Sistema de Monitoreo y Evaluación en las UBPC de la provincia Matanzas, se aprecia una notable mejoría en los resultados de los indicadores productivos, económicos y sociales, al cierre del 2008 con relación a los del año 2005.
- ✓ El SITCO se ha convertido en una importante herramienta para el monitoreo y la evaluación de los resultados, el análisis de la información y la posterior toma de las decisiones de los funcionarios de los diferentes niveles.

RECOMENDACIONES.

- ✓ Generalizar e implantar la metodología del Sistema Integrado de Gestión (SIG) en todas las UBPC del país.
- ✓ Implantar gradualmente el Sistema de Monitoreo y Evaluación del SIG en todas las UBPC del país, como una importante herramienta que permite identificar las mayores deficiencias y proyectar un plan de acciones al respecto.
- ✓ Establecer el SITCO como un único sistema informativo que recoge los indicadores de desempeño y premisas esenciales del funcionamiento de las UBPC y aporta información útil para la toma de decisiones.
- ✓ Impartir acciones de capacitación y divulgación sobre la importancia del uso de las TIC como apoyo al proceso de la toma de decisiones de los directivos.
- ✓ Continuar elevando el nivel de superación profesional de los funcionarios que atienden a las UBPC, con vistas a incrementar la eficiencia y calidad en el desempeño de las tareas que realizan.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.

1. Alianza Cooperativa Internacional, *Declaración sobre la Identidad Cooperativa*. 1995: Manchester.
2. Alianza Cooperativa Internacional para las Américas. *Sobre la ACI*. [Página Web] 2009 [consultado 2010 abril]; Disponible en: <http://www.aciamericas.coop/spip.php>
3. Asociación Boliviana de Prodefensa de la Naturaleza. *Página Oficial de PRODNA*. [Página Web] [consultado 2010 abril]; Disponible en: <http://www.prodena.org/portal/>
4. Benitez, J.A., *David, Goliat, Siglo XX*. 1967, La Habana: Ediciones Granma.
5. Bu, W.A., *Las UBPC y su necesario perfeccionamiento*. I.N.I.E, 1996 2(2).
6. Castro, F. *Intervención sobre la Constitución de las UBPC*. 1993. Melena del Sur. Provincia Habana.
7. Centro de Investigación Agrícola Tropical y Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, *Guía práctica para organizar y ejecutar procesos de autoevaluación de proyectos centrados en la sostenibilidad, ilustrado con ejemplos de América Latina* 2004, CIAT.
8. Chiavenato, A., *Introducción a la teoría general de la administración*. 7 ma ed. 2006, Colombia: McGrawHill. p. 409 - 420.
9. Confederación de Cooperativas del Caribe y Centroamérica, *Modelo de Gestión Organizacional para Cooperativas MODELCOOP: una construcción sistémica*. 1ra ed. 2008, San José Costa Rica: CCC-CA.
10. Corporación MONDRAGON. *Cooperativismo*. [Página Web] [consultado 2010 junio]; Disponible en: <http://www.mondragon-corporation.com/>
11. Davis, P. *Organización y administración cooperativa* 2004 [consultado 2010 junio]; Disponible en: <http://www.neticoop.org.uy/article374.html>
12. Engels, F., *De la autoridad*. Marx y Engels: Obras Escogidas. Vol. Vol. 2. 1967, Moscú: Editorial Progreso. 400.
13. Gómez Ceja, G., *Planeación y Organización de Empresas*. 1976, México: Editorial Edicol.
14. Gómez, O., *De la Finca Individual a la Cooperativa Agropecuaria*. 1983, La Habana: Editora Política.

15. González, L. y H. Machado, *Diagnóstico de las principales limitaciones en las UBPC Ganaderas: Un estudio de Caso Territorial. Matanzas.* 2002.
16. Guzmán Hernández, T.J., S. Pico González, and J.J. León Vega, *El desarrollo rural y las acciones institucionales en las condiciones de Cuba,* La Habana.
17. Hernández Sampieri, R., C. Fernández, and P. Baptista, *Metodología de la Investigación.* 1ra ed. 1994, México: Mc. Graw Hill.
18. International Union for Conservation of Nature. *Página Oficial de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza.* [Página Web] [consultado 2010 mayo]; Disponible en: <http://www.iucn.org/about/>
19. Kaplan, R. y D. Norton, *El cuadro de mando integral.* 2da ed. 2001, Barcelona: Ediciones Gestión.
20. Koontz, H. y H. Weihrich, *Administración, una perspectiva global.* 4ta ed. 1995, México: Mc.Graw Hill.
21. López Labrada, A., *Hacia una gestión estratégica en las UBPC.* 2007, La Habana: Editorial José Martí.
22. Lorenzo, F. y G. Amador. *La gestión empresarial cooperativa. Notas para un debate.* [Página Web- eumed.net] 2008 [consultado 2010 abril]; Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2008b/>
23. Martin Barrios, A., *La ANAP 25 años de trabajo.* 1987, La Habana: Editora Política.
24. Martín, M. y D. Pérez, *Agricultura cubana: desenredar los nudos que la atan,* in *Juventud Rebelde.* 2007, Editora Política: La Habana.
25. Menguzzato, M. y J.J. Renau, *La Dirección Estratégica de la empresa.* 1991, Barcelona: Ariel Económica.
26. Ministerio de Economía y Ministerio de la Agricultura, *Legislación sobre las unidades básicas de producción cooperativa del Ministerio de la Agricultura.* 2004, MINAG.
27. Ministerio de la Agricultura, *Reglamento general de las unidades básicas de Producción Cooperativa. Cuba.* 1993, MINAGRI: La Habana.
28. Ministerio de la Agricultura, *Reglamento General de las UBPC del MINAG. Legislación sobre UBPC atendidas por el MINAG.* 1997, MINAG: Ciudad de La Habana. p. 11.
29. Mintzberg, H., *Diseño de Organizaciones Eficientes.* 1993, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

30. Nova González, A., *El cooperativismo en la agricultura cañera en Cuba de 1993 a 2000*. Economía y Desarrollo, 2001. **129**(2).
31. Nuñez Camallela, N. L., *Gestión de Bases de Datos con Access XP*. Editorial Científico Técnica.
32. Robbins Stephen, P., *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. 7ma ed. 1996, San Diego: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
33. Rodríguez Membrado, E., *Análisis de la concepción y del modelo de gestión de las UBPC*. Revista Economía y Desarrollo, 2004. **135**(1).
34. Rosario, F.V., *La gerencia sostenible: El modelo, principios básicos, objetivos e indicadores*. 2002, Medellín: UPB.
35. Stoner, J., R.E. Freeman, y D.R. Gilbert Jr, *Administración*. 6ta ed. 1996, México: Editorial Pearson.

ANEXOS.

Anexo No. 1: Relación de las UBPC de la provincia Matanzas.

MUNICIPIO	CÓDIGO Y NOMBRE DE LA UBPC
1. Calimete	131251661- UBPC AMARILLAS
	131251662 - UBPC CALIMETE
2. Colón	131251306 - UBPC GISPERT
	131251307 - UBPC GUAREIRAS
3. Jagüey Grande	131251605 - UBPC DIEZ DE OCTUBRE
	131251606 - UBPC ELISEO REYES
	131251608 - UBPC WILFREDO DIAZ RGUEZ
	131251609 - UBPC PERALTA
	131251610 - UBPC TORRIENTE
4. Jovellanos	131251611 - UBPC CRIA DE ABEJA REINA
	131251411 - UBPC CUABALITO
	131251412 - UBPC SAN MIGUEL DE LOS BANOS
	131251416 - UBPC ROSITA
	131251418 - UBPC EL CORONEL
	131251420 - UBPC LA RUEDA
	131251422 - UBPC CONDESA
5. Los Arabos	131251720 - UBPC LAS BRISAS
	131251725 - UBPC FE DEL VALLE
	131251726 - UBPC PRIMERO DE MAYO
	131251727 - UBPC VICTORIA DE GIRON
6. Martí	131251250 - UBPC SAN LUIS
	131251251 - UBPC EL SORDO
	131251253 - UBPC SAN RICARDO
	131251258 - UBPC RAMON PAZ BORROTO
	131251259 - UBPC EL ZAPATO
	131251260 - UBPC NUEVE CABALLERIAS
	131251265 - UBPC PALMA SOLA
7. Matanzas	131251152 - UBPC CEIBA MOCHA
	131251155 - UBPC LOS MOLINOS
8. Pedro Betancourt	131251464 - UBPC ALVARO B. MACHADO
	131251465 - UBPC LA PRUEBA
	131251467 - UBPC MANOLITO
	131251470 - UBPC PEDRO BETANCOURT
9. Perico	131251350 - UBPC EL ROQUE
	131251352 - UBPC ANGELINA
	131251353 - UBPC COLOSO
	131251362 - UBPC ELADIO HERNANDEZ
	131251364 - UBPC CAROLINA
10. Union de Reyes	131251550 - UBPC LAS MERCEDES
	131251561 - UBPC CIDRA - SABANILLA
Total	32

Anexo No. 2: Identificación de las Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las UBPC.

FORTALEZAS

- 1.Importancia de las UBPC en la Economía Nacional
- 2.Principios de dirección colectiva y democracia participativa que posibilitan la aplicación de los 4 principios básicos de la creación de las UBPC
- 3.Posibilidad de concurrir al mercado Agropecuario
- 4.Personalidad jurídica propia y prerrogativa para tomar decisiones
- 5.Posibilidad de potenciar los beneficios sociales inherentes a la cooperativización
6. Conocimiento y dominio de las debilidades del sistema y de las amenazas del entorno.

OPORTUNIDADES

- 1.- Reducción de importación de alimentos
- 2.- Existencia de Consejos de Cooperación
- 3.- Existencias de seguros y créditos
- 4.- Experiencias en las relaciones de cooperación con la ANAP
- 5.- Voluntad de cambio en la dirección del país respecto a las UBPC
- 6.- Existencia de una legislación ambiental y de fondos para la protección de los recursos naturales
- 7.- Existencia de centros de Investigación y desarrollo, Universidades
- 8.- Dimensión cultural de la batalla de ideas
- 9.-Posibilidades de utilización de los medios masivos de información.
- 10.- Proyectos de desarrollo ramales en proceso de elaboración

DEBILIDADES

1. Falta de sentido de pertenencia de los socios y desconocimiento de los principios del cooperativismo.
2. Falta de autonomía de gestión
3. Incumplimiento de la vinculación del ingreso a los resultados finales.
4. Falta de satisfacción del autoconsumo alimentario.
5. Personal envejecido, insuficiente por su número, calificación y preparación en gestión cooperativa.
6. Insuficiente gestión social, incentivo, condiciones de vida y enfoque de género.
7. Insuficiente uso del suelo, infraestructura tecnológica y administrativa, malas condiciones de trabajo y bajos niveles de productividad y de eficiencia.
8. Incertidumbre e inseguridad en la contratación y cobro de sus producciones y endeudamiento sin posibilidades de pago.
9. Parcelación encubierta de las tierras de las UBPC.
10. Poca diversificación productiva.
11. Falta de un Programa Integrado de Desarrollo que incluya las relaciones de cooperación horizontal y vertical.

AMENAZAS

- 1.- Burocratismo predominante
- 2.- Sistema inadecuado de distribución de recursos
- 3.- Incidencia negativa de órganos e instituciones locales
- 4.- Ingerencia de las empresas en las UBPC
- 5.- Homologuismo en las relaciones empresas-UBPC
- 6.- Falta generalizada de cultura cooperativa y no comprensión de esta forma de propiedad como eslabón empresarial del sistema económico socialista
- 7.- No funcionamiento de los Consejos Cooperativos Municipales
- 8.- No reconocimiento de la personalidad jurídica de las UBPC por las instituciones rectoras
- 9.- Poca disponibilidad de técnicos y baja matrícula para iniciar estudios.
- 10.-Falta de un mecanismo alternativo que posibilite acceder a los recursos que se

- | | |
|---|--|
| <p>11.- Recuperación de la Economía Nacional</p> <p>12.- Oferta de cooperación por parte de la ANEC y otras ONG</p> <p>13.- Creación de los grupos de atención a las UBPC en las diferentes instancias.</p> | <p>adquirían directamente en divisas.</p> <p>11.- Violaciones y segmentación de los mercados, distorsiones de los precios</p> <p>12.- No reconocimiento de la personalidad jurídica de las UBPC por las instituciones rectoras</p> <p>13.- Deficiencias en el sistema actual de extensionismo</p> <p>14.- Falta de un tratamiento integral y de estrategias coherentes por parte de los organismos rectores hasta los niveles territoriales</p> <p>15.- Incidencia de los cambios climáticos y fenómenos naturales</p> <p>16.- Reiterado incumplimiento del programa de viviendas de las UBPC</p> <p>17.- Situación de los recursos naturales (fondo de tierras, infestación de marabú)</p> <p>18.- Existencia de 2 organismos nacionales interviniendo en la aplicación de políticas sectoriales</p> <p>19.- Falta de coherencia en las políticas aplicadas a las distintas formas de propiedad</p> <p>20.- Cambios en la economía internacional</p> <p>21.- Problemas de estructuras organizativas del sistema del MINAG que no resultan compatibles en el funcionamiento de las UBPC y las diferentes formas sociales de producción Ej: GAIPA</p> <p>22.- Existencias de otras actividades y sectores más atractivos para los trabajadores</p> <p>23.- Ineficiente sistema de comercialización</p> <p>24.- Insuficiente articulación de la producción agropecuaria con la industria alimentaria y procesamiento industrial de la producción primaria</p> <p>25.- Falta de asesoramiento jurídico para el desempeño de las UBPC</p> <p>26.- Falta de un sistema contractual para las producciones agropecuarias.</p> <p>27.- Cadenas de impago a partir de los clientes de las UBPC</p> <p>28.- La no-consolidación de las UBPC y la mala aplicación del sistema de vinculación del hombre al área ha incentivado la propensión al deseo de privatización.</p> |
|---|--|

Anexo No. 3: Relación de las Dimensiones, objetivos y variables medidos a través de indicadores y premisas del SIG de las UBPC.

I.- SUBSISTEMA DE PRINCIPIOS Y VALORES.

Dimensión Filosófica:

Objetivo 1: Lograr que se conozcan y promuevan los principios y valores internacionales del cooperativismo y se apliquen los principios básicos aprobados para las UBPC, lo cual contribuirá al alcance de una cultura cooperativa.

Variable 1: Se conocen y promueven los principios y valores internacionales del cooperativismo.

Variable 2: Se trabaja a partir de la misión, visión y valores definidos por las cooperativas.

Variable3: Se fomenta y cultiva una cultura cooperativa.

Premisas:

1. UBPC rentable económicamente.
2. Contabilidad abierta por centros de costo.
3. Trabajadores vinculados a los resultados finales de producción.
4. Resuelto de manera permanente el problema del autoabastecimiento tanto en el comedor como la venta a la familia de los trabajadores de carnes, viandas, hortalizas, granos y frutas.

Indicadores:

1. Cantidad de Cooperativistas.
2. Cantidad de Personal indirecto.
3. Cantidad de Centros de Costo creados y funcionando.
4. Cantidad de cooperativistas vinculados al área.
5. Cantidad de cooperativistas Vinculados a los resultados finales.
6. Índice de vinculación del hombre al área.
7. Índice de vinculación del hombre a los resultados finales.
8. Índice de trabajadores indirectos.

II – SUBSISTEMA DE GESTION DE CALIDAD DE LA DIRECCION

Dimensión Política:

Objetivo 2: Elevar la calidad de la dirección, aplicando un sistema que propicie el control democrático de los miembros y tomar mejores decisiones, a partir de contar con información eficaz, clara y oportuna.

Variable 1: Se profundiza en el trabajo político ideológico.

Variable 2: Funcionando con enfoque sistémico.

Variable 3: Existe un control democrático de los miembros.

Variable 4: Cuadros capaces y preparados asumen la dirección.

Variable 5: Se trabaja a partir de una información eficaz, clara y oportuna.

Premisas:

1. Administrador estable.
2. Junta de administración preparada y cohesionada.
3. Cuentan con sustitutos y reservas verdaderos que se preparan sistemáticamente.
4. Tienen aprobado en su reglamento interno las medidas a aplicar con los cooperativistas que abandonen, incumplan o no garanticen el objetivo de custodiar los bienes colectivos.
5. Tiene la plaza martiana.
6. Realizan semanalmente el matutino.
7. Cuentan con la tarja de los fundadores.

Indicadores:

1. Cantidad de cuadros estatales presentes en la asamblea.
2. Cantidad de cuadros empresariales presentes en la asamblea.
3. Cantidad de miembros de la junta de administración según plantilla.
4. Cantidad efectiva de miembros de la junta de administración.
5. Cantidad de reservas por cuadros.
6. Cantidad de reservas preparadas por cuadros.
7. Cantidad de reservas listas por cuadros.
8. Cantidad de cuadros evaluados con calificación de bien.
9. Cantidad de cuadros evaluados con calificación de regular.
10. Cantidad de cuadros evaluados con calificación de mal.
11. Índice de completamiento de la junta directiva.

III – SUBSISTEMA DE GESTION ESTRATEGICA

Dimensión estratégica:

Objetivo 3: Lograr que las UBPC trabajen a partir de un Sistema de Gestión Estratégica.

Variable 1: Se dirige con visión estratégica.

Variable 2: Se gerencia a partir de un plan de negocio.

Objetivo 4: Lograr un sistema integrado de capacitación y superación para su capital humano.

Variable 1: Educación para asumir los retos.

Variable 2: Fortaleciendo el lideazgo.

Variable 3: Mejorando la identidad cooperativa.

Variable 4: Preparando a las nuevas generaciones de cooperativistas.

Premisas:

1. Practican el multioficio y no tienen personal indirecto sobrante.
2. Cumplen el plan de ventas al turismo y la exportación y con ello adquieren una capacidad de compra que ayuda a resolver los insumos básicos para la producción.
3. Tienen elaborado, actualizado y ejecutándose el programa de desarrollo.

Indicadores:

1. Plan de producción de Cultivos varios.
2. Plan de producción de cítricos.
3. Plan de producción de miel.
4. Plan de producción de café.
5. Plan de producción de cacao.
6. Plan de producción de tabaco.
7. Plan de producción de leche vacuno.
8. Plan de producción de leche caprino.
9. Plan de producción de leche de búfalo.
10. Plan de producción de carne vacuno.
11. Plan de producción de carne de cerdo.
12. Plan de producción de carne ovino caprino.
13. Plan de ventas cultivos varios.
14. Plan de ventas de cítricos.
15. Plan de ventas de miel.
16. Plan de ventas de café.
17. Plan de ventas de cacao.
18. Plan de ventas de tabaco.
19. Plan de ventas de leche vacuno.
20. Plan de ventas de leche caprino.

21. Plan de ventas de leche de búfalo.
22. Plan de ventas de carne vacuno.
23. Plan de ventas de carne de cerdo.
24. Plan de ventas de carne ovino caprino.

IV - SUBSISTEMA DE GESTION ASOCIATIVA

Dimensión asociativa:

Objetivo 5: Lograr una empresa de propiedad colectiva que alcance un Funcionamiento integral y que conduzca a fomentar la identidad y el sentido de pertenencia.

Variable 1: La base asociativa sigue creciendo.

Variable 2: Mujeres protagonistas.

Variable 3: Ingreso de jóvenes asegura la continuidad familiar.

Premisas:

1. Distribuyen utilidades.

Indicadores:

1. Utilidades a repartir.
2. Total de cooperativistas.
3. Total de contratados.
4. Promedio de trabajadores.
5. Utilidades per cápitas anuales.
6. Cantidad de Mujeres cooperativistas.

V – SUBSISTEMA DE GESTION SOCIAL

Dimensión social:

Objetivo 6: Mejorar las Condiciones de trabajo, protección y salud de sus miembros.

Variable 1: Atención integral al trabajador.

Objetivo 7: Alcanzar condiciones de vida y mejoras sociales para los cooperativistas y sus familias.

Variable 1: Soluciones de viviendas a familias.

Variable 2: Soluciones a necesidades de salud.

Variable 3: Los jubilados siguen siendo prioridad.

Variable 4: Se creó el fondo de desarrollo mutuo.

Variable 5: Autoabastecimiento de alimentos.

Objetivo 8: Lograr la dignificación de los locales y la cultura de las áreas productivas.

Variable 1: Se dignifican las instalaciones y las áreas productivas.

Premisas:

1. Cumplido el aporte de las MTT.
2. El Comedor declarado modelo.
3. Cumple el aporte por trabajo voluntario.
4. Ostentan la condición de las 5 puntas de estrellas.
5. Cuentan con el local y el médico y la enfermera de la familia.
6. Cuentan con el círculo de la recreación de los trabajadores.
7. Cuentan con el local del círculo infantil para los hijos de las madres trabajadoras.
8. Cuentan con el local para la atención a los jubilados.
9. Declararon el comedor restaurante.

Indicadores:

1. Plan de construcción de viviendas en el período.
2. Plan de reparación de viviendas en el período.
3. Cantidad de viviendas construidas en el período.
4. Cantidad de viviendas reparadas en el período.
5. Autoabastecimiento en viandas.
6. Autoabastecimiento en hortalizas.
7. Autoabastecimiento en granos.
8. Autoabastecimiento en frutas.
9. Autoabastecimiento en carne.
10. Índice de cumplimiento de la construcción de viviendas.
11. Índice de cumplimiento de la reparación de viviendas.

VI – SUBSISTEMA DE GESTION EMPRESARIAL**Dimensión Empresarial:**

Objetivo 9: Alcanzar mayores niveles productivos, combinados con una adecuada diversificación de la producción.

Variable 1: Se cumplen los planes y se crece contra etapas anteriores.

Variable 2: Se diversifica la producción.

Objetivo 10: Perfeccionar los mecanismos del sistema de contratación y comercialización.

Variable 1: Mejora el sistema de contratación.

Variable 2: Se perfecciona la comercialización.

Variable 3: Se institucionaliza el nuevo sistema de capacidad de compra.

Variable 4: Se priorizan las producciones destinadas al turismo y a la sustitución de importaciones.

Objetivo 11: Alcanzar una eficiencia empresarial como base para la gestión social.

Variable 1: Los ingresos crecieron.

Variable 2: Las utilidades crecieron.

Variable 3: las inversiones para el desarrollo crecieron.

Objetivo 12: Fortalecer la economía familiar de los asociados, alcanzando mejores resultados con el uso de la ciencia y la técnica.

Variable 1: Mejores rendimientos.

Variable 2: Incentivos económicos.

Variable 3: Asistencia técnica.

Variable 4: Calidad de la semilla.

Objetivo 13: Lograr un adecuado uso y explotación de la tierra.

Variable 1: Se saca el mayor provecho de la tierra.

Variable 2: Se obtienen altos rendimientos agrícolas.

Objetivo 14: Lograr un plan de prevención y control que evite ilegalidades.

Variable 1: Existe un sistema de prevención.

Variable 2: Existe un sistema de control.

Variable 3: Mejoran los resultados en controles y auditorías.

Premisas:

1. Contabilidad actualizada y automatizada.
2. Tienen actualizados los cobros y los pagos de acuerdo a política establecida.
3. Su producción esta diversificada.

4. La última auditoria fue evaluada de satisfactoria.
5. Esta libre de delitos sin esclarecer.
6. Realizan la guardia obrera y reducen el hurto y sacrificio de ganado mayor.
7. Concretan y comercializan toda la producción a través del estado.
8. Libre de ilegalidades en la tierra.
9. Libre de ilegalidades en los tractores.
10. Libre de ilegalidades en las viviendas.
11. Salieron bien en el último control estatal.
12. A partir del programa de desarrollo elaboran el plan anual.
13. Cinco años consecutivos con resultados económicos productivos relevantes.
14. Diez años consecutivos con resultados económicos productivos relevantes.
15. Desde su fundación con resultados económicos productivos relevantes.
16. Cumplen los rendimientos mínimos exigidos para los cultivos potenciados.
17. Las siembras efectuadas con materiales agámicos provienen de áreas categorizadas.
18. Producen 900 litros de leche por vaca total como mínimo.
19. Tienen menos del 10 % de las vacas vacías.
20. Tienen más del 40 % de las vacas gestantes.
21. Logran un 80 % de natalidad.
22. Están libres de animales tomando agua en pipas.
23. Tienen sembradas y aseguradas las áreas de alimento animal.
24. El rendimiento y la calidad por tipo de tabaco es superior a la media de la empresa.
25. Obtienen el equivalente a 100 qq/cab de capa para la exportación.
26. Sobrecumplen los requisitos exigidos para la estimulación en divisa y obtienen ese derecho.
27. Tienen rendimientos de más de 100 qq/cab.
28. Tienen como promedio 150 colmenas por apicultor.
29. Tienen un camión y más de 900 colmenas o un tractor y más de 500 colmenas.
30. Obtienen 50 kg/colmena en el rendimiento de la miel.
31. Cumplen con la tecnología establecida para el cultivo principal.
32. Cumplen con la estructura de entrega y destino de sus producciones.
33. Cumplen con la estructura de entrega y destino de sus producciones.
34. Alcanzan rendimientos superiores a 1000 qq/cab.
35. Garantizan la producción de alimentos para los cerdos en convenios a partir de la siembra de sorgo, girasol, caña, soya, maíz y otras producciones.
36. Producen como mínimo 1.2 kg de carne por reproductora.
37. Mantienen conversiones inferiores a 4.5 ton de pienso por ton de carne.
38. Garantizan el retorno de los convenios de preceba a 90 kg promedio en 4,5 meses como mínimo.
39. Retornan el 100 % de los animales conveniados.

Indicadores:

1. Cantidad de auditorias realizadas en el año.
2. Cantidad de supervisiones realizadas en el año.
3. Cantidad de Hurtos y Sacrificios en el mes.
4. Cantidad de otros delitos en el mes.
5. Cantidad de posiciones electrificadas.
6. Cantidad de maquinarias.
7. De ellas funcionando.
8. Cantidad de implementos.
9. De ellos funcionando.
10. Valor de las ventas más otros ingresos.
11. Valor de las ventas en divisas.
12. Total de activos.
13. Total de pasivos.

14. Valor de los inventarios.
15. Cuentas por cobrar.
16. Cuentas por pagar.
17. Valor total del anticipo pagado en el período.
18. Valor total del salario pagado en el período.
19. Gastos totales.
20. De ellos gastos materiales.
21. Amortización.
22. Captación de divisas por programa frutiflora.
23. Captación de divisas por programa acopio.
24. Captación de divisas por programa cultivos varios.
25. Captación de divisas por ventas directas.
26. Real de producción cultivos varios.
27. Real de producción cítricos
28. Real de producción miel.
29. Real de producción café.
30. Real de producción cacao.
31. Real de producción tabaco.
32. Real de producción leche vacuno.
33. Real de producción leche caprino.
34. Real de producción leche búfalo.
35. Real de producción de carne vacuno.
36. Real de producción de carne de cerdo.
37. Real de producción de carne ovino caprino
38. Real de ventas cultivos varios.
39. Real de ventas cítricos
40. Real de ventas miel.
41. Real de ventas café.
42. Real de ventas cacao.
43. Real de ventas tabaco.
44. Real de ventas leche vacuno.
45. Real de ventas leche caprino.
46. Real de ventas leche búfalo.
47. Real de ventas de carne vacuno.
48. Real de ventas de carne de cerdo.
49. Real de ventas de carne ovino caprino
50. Consumo de combustible para cultivos varios.
51. Consumo de combustible para producción cítricos.
52. Consumo de combustible para producción miel.
53. Consumo de combustible para producción café.
54. Consumo de combustible para producción cacao.
55. Consumo de combustible para producción tabaco.
56. Consumo de combustible para producción leche vacuno.
57. Consumo de combustible para producción leche caprino.
58. Consumo de combustible para producción leche búfalo.
59. Consumo de combustible para producción carne vacuno.
60. Consumo de combustible para producción carne cerdo.
61. Consumo de combustible para producción carne ovino caprino.
62. Utilidades brutas antes de impuestos.
63. Utilidades netas después de impuestos.
64. Valor del producto neto (Ventas menos impuestos).
65. Rentabilidad económica.
66. Potencialidad.
67. Tasa de utilidad sobre las ventas.

68. Tasa de utilidad.
69. Liquidez inmediata o prueba ácida.
70. Liquidez total o índice de liquidez.
71. Razón de endeudamiento.
72. Solvencia o solidez.
73. Rentabilidad financiera.
74. Rotación de cuentas por cobrar.
75. Ciclo de cobro.
76. Índice de área cultivada.
77. Índice de área dedicada al cultivo fundamental.
78. Salario medio.
79. Productividad del trabajo.
80. Costo por peso de ventas.
81. Litros de diesel por litros entregados a la industria.
82. Litros de diesel por kgs de viandas vendidos al estado.
83. Litros de diesel por kgs de café vendidos al estado.
84. Litros de diesel por kgs de cítricos vendidos al estado.
85. Litros de diesel por kgs de tabaco vendidos al estado.
86. Litros de diesel por kgs de miel vendidos al estado.
87. Índice de uso de la maquinaria.
88. Índice de uso de los implementos.
89. Área de plátano extradenso.
90. Cantidad de cerdos conveniados con porcino.
91. Cantidad de cabezas de ganado menor conveniadas.
92. Vivero de frutales.
93. Área de la finca de frutales.
94. Vivero de plantas ornamentales.
95. Área de huertos intensivos.
96. Área de finca forestal integral.
97. Subsidios totales.
98. Total de impuestos.
99. Activos fijos.
100. Activos circulantes.
101. Pasivos circulantes.
102. Valor del patrimonio.
103. Valor de la producción bruta.
104. Costo de ventas.
105. Comportamiento del delito.
106. Producción de carne de aves.
107. Producción de carne de conejos.
108. Producción de huevos.
109. Producción de plantas medicinales.
110. Producción de carbón vegetal.
111. Producción de leña.

VII – SUBSISTEMA DE GESTION MEDIO AMBIENTAL.

Dimensión medioambiental:

Objetivo 15: Constituir fincas agro ecológicas para alcanzar una agricultura orgánica y sostenible y un mayor impacto medioambiental.

Variable 1: Financiamiento de proyectos.

Variable 2: Nuevos proyectos de reforestación.

Variable 3: Impactos de gestión forestal.
Variable 4: Viveros de frutales y forestales.
Variable 5: Producción de abono orgánico.

Premisas:

1. Cuentan con producciones de fertilizantes orgánicos para la siembra del plan incluyendo el uso de abonos verdes.
2. Utilizan los biopesticidas en la protección fitosanitaria.
3. Utilizan al máximo la tracción animal y disponen de un programa para incrementar su uso.
4. Producen materia orgánica y tienen actualizada la conservación de los suelos.
5. Aplican correctamente la tecnología de acuerdo a la zona.
6. Trabajan en la mejora de los suelos tanto en la fertilidad como en la nivelación.

Indicadores:

1. Áreas bajo el manejo integrado de plagas.
2. Cantidad usada de fertilizantes orgánicos.
3. Cantidad usada de fertilizantes químicos.
4. Cantidad usada de plaguicidas.
5. Cantidad usada de herbicidas.
6. Valor de financiamiento del programa de suelos.
7. Valor de financiamiento por FONADES.
8. Índice de área bajo manejo integrado de plagas.
9. Producción de humus de lombriz.
10. Área afectada por marabú.
11. Área recuperada de afectación de marabú.
12. Índice de recuperación de marabú y malezas.

RESUMEN

No.	Dimensiones	Objetivos	Variables	Premisas	Indicadores
1	Filosófica	1	3	4	8
2	Política	1	5	7	11
3	Estratégica	2	6	3	24
4	Asociativa	1	3	1	6
5	Social	3	7	9	11
6	Económico-Empresarial	6	19	39	111
7	Medioambiental	1	7	6	12
	Total	15	50	69	183

Anexo No. 4: Modelo de Entrada SITCO-01. Indicadores Informativos generales.



Modelo SITCO-01

**SISTEMA INFORMATIVO PARA EL TRABAJO
COOPERATIVO**

Tipo de Entidad	Provincia	Municipio	Rama	Subrama	Mes y Año	
Código		Nombre de la Entidad			Empresa	

INDICADORES INFORMATIVOS GENERALES			
No	INDICADOR	Unidad	Valor
1	Cantidad de Auditorias realizadas en el año	Uno	
2	Cantidad de Supervisiones realizadas en el año	Uno	
3	Cantidad de Hurtos y/o Sacrificios en el mes	Uno	
4	Cantidad de otros delitos en el mes	Uno	
5	Cantidad de posiciones electrificadas	Uno	
6	Plan de Construccion de viviendas en el periodo	Uno	
7	Plan de Reparacion de viviendas en el periodo	Uno	
8	Cantidad de viviendas construidas en el periodo	Uno	
9	Cantidad de viviendas reparadas en el periodo	Uno	
10	Cantidad de Maquinarias	Uno	
11	De ellas Funcionando	Uno	
12	Cantidad de Implementos	Uno	
13	De ellos Funcionando	Uno	
14	Cantidad de cuadros estatales en las asambleas	Uno	
15	Cantidad de cuadros empresariales en la asamblea	Uno	
16	Cantidad de miembros de la Junta de Administracion (según plantilla)	Uno	
17	Cantidad efectiva de miembros de la junta de administración	Uno	
18	Cantidad de hombres vinculados al área	Uno	
19	Cantidad de hombres vinculados a los resultados finales	Uno	
20	Cantidades de Reservas por cuadros	Uno	
21	Cantidades de Reservas preparadas por cuadros	Uno	
22	Cantidades de Reservas listas por cuadros	Uno	
23	Cantidad de cuadros evaluados con calificación de Bien	Uno	
24	Cantidad de cuadros evaluados con calificación de Regular	Uno	
25	Cantidad de cuadros evaluados con calificación de Mal	Uno	
26	Area bajo el manejo integrado de plagas	Uno	
27	Cantidad usada de Fertilizantes orgánicos (compost, humus, etc)	Ton	
28	Cantidad usada de Fertilizantes químicos (Ton)	Ton	
29	Cantidad usada de plaguicidas (Kg)	Kg	
30	Cantidad usada de herbicidas (Kg)	kg	
31	Área afectada por marabú al inicio del año	Ha	
32	Área recuperada de afectación del marabú	Ha	
33	Cantidad de mujeres cooperativistas	Uno	
Nota:	En el caso de las Entidades que pertenecen a la clasificación ramal de ORGANOPONICOS, sus áreas se darán en metros cuadrados.		

Se certifica que todos los datos recogidos en este modelo son copia fiel del original que constan en los registros contables y productivos de la entidad que informa	
Confeccionado por (Nombre Apellidos y Firma)	Revisado y Aprobado por: (Nombre Apellidos y Firma)

Anexo No. 5: Modelo de entrada SITCO-02. Indicadores Económicos.



Modelo SITCO-02
SISTEMA INFORMATIVO PARA EL TRABAJO
COOPERATIVO

Tipo de Entidad	Provincia	Municipio	Rama	Subrama	Mes y Año que informa
Código	Nombre de la Entidad				Empresa que atiende

INDICADORES ECONOMICOS			
No	INDICADOR	Unidad	Valor
001	Valor de las Ventas (Valor del Producto Cooperativo)	pesos	
002	Valor de las Ventas en Divisas	pesos	
003	Total de Activos	pesos	
004	Total de Pasivos	pesos	
005	Valor de los Inventarios	pesos	
006	Cuentas por cobrar	pesos	
007	Cuentas por pagar	pesos	
008	Valor Total del Anticipo pagado en el periodo	pesos	
009	Valor Total del Salario pagado en el periodo	pesos	
010	Utilidades a repartir	pesos	
011	Gastos totales	pesos	
012	De ellos Gastos Materiales	pesos	
013	Amortización	pesos	
014	Total de cooperativistas	Uno	
015	Total de contratados	Uno	
016	Cantidad de indirectos	Uno	
017	Cantidad de Centros de Costos creados y funcionando	Uno	
018	Valor del financiamiento por Programa de Suelos	pesos	
019	Valor del financiamiento por FONADES	pesos	
020	Captación de divisas por programa FRUTIFLORA	pesos	
021	Captación de divisas por programa ACOPIO	pesos	
022	Captación de divisas por programa CULTIVOS VARIOS	pesos	
023	Captación de divisas por VENTAS DIRECTAS	pesos	
024	Subsidios Totales	pesos	
025	Total de Impuestos	pesos	
026	Activos Fijos	pesos	
027	Activos Circulantes	pesos	
028	Pasivo Circulante	pesos	
029	Valor del Patrimonio	pesos	
030	Valor de la Producción Bruta	pesos	
031	Costo de Ventas	pesos	

Nota: En el caso de las Entidades que pertenecen a la clasificación ramal de ORGANOPONICOS, sus áreas se darán en metros cuadrados.

Se certifica que todos los datos recogidos en este modelo son copia fiel del original que constan en los registros contables y productivos de la entidad que informa

Confeccionado por (Nombre Apellidos y Firma)	Revisado y Aprobado por: (Nombre Apellidos y Firma)
--	---

Anexo No. 6: Modelo de Entrada SITCO-03. Indicadores Productivos.



Modelo SITCO-03
SISTEMA INFORMATIVO PARA EL TRABAJO
COOPERATIVO

Tipo de Entidad	Provincia	Municipio	Rama	Subrama	Mes y Año que informa	
Código	Nombre de la Entidad				Empresa que atiende	

INDICADORES PRODUCTIVOS			
No	INDICADOR	Unidad	Valor
1	Plan de Producción Cultivos Varios (Vdas., Granos, Hort., Frut., etc.)	QQ	
2	Plan de Producción de Cítricos	QQ	
3	Plan de Producción de Miel	Litros	
4	Plan de Producción de Café	QQ	
5	Plan de Producción de Cacao	QQ	
6	Plan de Producción de Tabaco	Cujes	
7	Plan de Producción de Leche Vacuno	Litros	
8	Plan de Producción de Leche Caprino	Litros	
9	Plan de Producción de Leche Búfalo	Litros	
10	Plan de Producción de Carne Vacuno	Kg	
11	Plan de Producción de Carne Cerdo	Kg	
12	Plan de Producción de Carne Ovino/caprino	Kg	
13	Real de Producción Cultivos Varios (Vdas., Granos, Hort., Frut., etc.)	QQ	
14	Real de Producción de Cítricos	QQ	
15	Real de Producción de Miel	Litros	
16	Real de Producción de Café	QQ	
17	Real de Producción de Cacao	QQ	
18	Real de Producción de Tabaco	Cujes	
19	Real de Producción de Leche Vacuno	Litros	
20	Real de Producción de Leche Caprino	Litros	
21	Real de Producción de Leche Búfalo	Litros	
22	Real de Producción de Carne Vacuno	Kg	
23	Real de Producción de Carne Cerdo	Kg	
24	Real de Producción de Carne Ovino/caprino	Kg	
25	Plan de Ventas Cultivos Varios (Vdas., Granos, Hort., Frut., etc.)	QQ	
26	Plan de Ventas de Cítricos	QQ	
27	Plan de Ventas de Miel	Litros	
28	Plan de Ventas de Café	QQ	
29	Plan de Ventas de Cacao	QQ	
30	Plan de Ventas de Tabaco	Cujes	
31	Plan de Ventas de Leche Vacuno	Litros	
32	Plan de Ventas de Leche Caprino	Litros	
33	Plan de Ventas de Leche Búfalo	Litros	
34	Plan de Ventas de Carne Vacuno	Kg	

35	Plan de Ventas de Carne Cerdo	Kg	
36	Plan de Ventas de Carne Ovino/caprino	Kg	
37	Real de Ventas Cultivos Varios (Vdas., Granos, Hort., Frut., etc.)	QQ	
38	Real de Ventas de Cítricos	QQ	
39	Real de Ventas de Miel	Litros	
40	Real de Ventas de Café	QQ	
41	Real de Ventas de Cacao	QQ	
42	Real de Ventas de Tabaco	Cujes	
43	Real de Ventas de Leche Vacuno	Litros	
44	Real de Ventas de Leche Caprino	Litros	
45	Real de Ventas de Leche Búfalo	Litros	
46	Real de Ventas de Carne Vacuno	Kg	
47	Real de Ventas de Carne Cerdo	Kg	
48	Real de Ventas de Carne Ovino/caprino	Kg	
49	Consumo de Combustible para Cultivos Varios (Vdas., Granos, Hort., Frut., etc.)	Litros	
50	Consumo de Combustible para Cítricos	Litros	
51	Consumo de Combustible para de Miel	Litros	
52	Consumo de Combustible para de Café	Litros	
53	Consumo de Combustible para de Cacao	Litros	
54	Consumo de Combustible para de Tabaco	Litros	
55	Consumo de Combustible para de Leche Vacuno	Litros	
56	Consumo de Combustible para de Leche Caprino	Litros	
57	Consumo de Combustible para de Leche Búfalo	Litros	
58	Consumo de Combustible para de Carne Vacuno	Litros	
59	Consumo de Combustible para de Carne Cerdo	Litros	
60	Consumo de Combustible para de Carne Ovino/caprino	Litros	
NOTA Los Planes y Reales de ventas, se refieren a las ventas al Estado. En el caso de las entidades que pertenecen a la clasificación ramal de ORGANOPONICOS donde se dice como unidad de medidas QQ ellas usarán Kg.			

Se certifica que todos los datos recogidos en este modelo son copia fiel del original que constan en los registros contables y productivos de la entidad que informa	
Confeccionado por (Nombre Apellidos y Firma)	Revisado y Aprobado por: (Nombre Apellidos y Firma)

Anexo No. 7: Relación de indicadores de resultados, Modelo SITCO-06.

- 01 Utilidades Brutas (Antes de Impuestos)
- 02 Utilidades Netas (Después de Impuestos)
- 03 Valor del Producto Neto (Ventas menos Impuestos)
- 04 Rentabilidad Económica
- 05 Potencialidad
- 06 Tasa de Utilidad sobre las ventas
- 07 Tasa de Utilidad
- 08 Liquidez Inmediata o Prueba Acida
- 09 Liquidez Total o Índice de liquidez
- 10 Razón de Endeudamiento
- 11 Solvencia o Solidez
- 12 Rentabilidad Financiera
- 13 Rotación de las Cuentas por Cobrar
- 14 Ciclo de Cobros
- 15 Índice de Área Cultivada
- 16 Índice de Área dedicada al cultivo o producción fundamental
- 17 Promedio de Trabajadores.
- 18 Salario Medio
- 19 Productividad del Trabajo
- 20 Costo por Peso de Ventas
- 21 Utilidades Per cápita anual.
- 22 Litros de Diesel gastado por litro de leche entregado a la industria
- 23 Litros de Diesel gastado por quintal de vianda hortaliza y grano vendido al estado.
- 24 Litros de Diesel gastado por quintal de café vendido al estado.
- 25 Litros de Diesel gastado por quintal de cítricos vendido al estado.
- 26 Litros de Diesel gastado por quintal de tabaco vendido al estado.
- 27 Litros de Diesel gastado por litro de miel vendido al estado.
- 28 Índice de uso de la maquinaria.
- 29 Índice de uso de los implementos
- 30 Índice de área bajo manejo integrado de plagas
- 31 Índice de cumplimiento de la construcción de viviendas
- 32 Índice de cumplimiento de la reparación de viviendas
- 33 Índice de vinculación del hombre al área
- 34 Índice de vinculación del hombre a los resultados
- 35 Comportamiento del delito
- 36 Índice del completamiento de la junta de directivo
- 37 Índice de trabajadores indirectos
- 38 Índice de recuperación de marabú y malezas

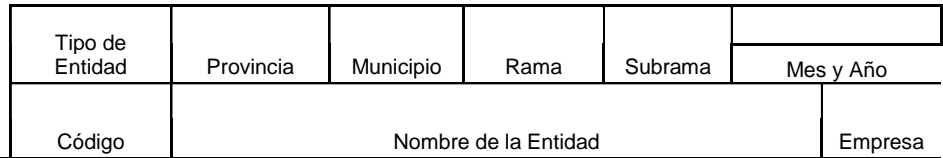
SISTEMA INFORMATIVO PARA EL TRABAJO COOPERATIVO

Tipo de Entidad	Provincia	Municipio	Rama	Subrama	Mes y Año	
Código	Nombre de la Entidad				Empresa	

MONITOREO Y EVALUACIÓN EN EL SIG DE LAS UBPC



SISTEMA INFORMATIVO PARA EL TRABAJO COOPERATIVO



MONITOREO Y EVALUACIÓN EN EL SIG DE LAS UBPC

Anexo No. 10: Estructura de la Base de Datos.

Tabla: auxRespuestas

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
idRes	Entero	2
NRes	Texto	2

Tabla: cdfAños

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
idAño	Entero	2

Tabla: cdfDimensiones

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
idDimension	Byte	1
NombreDimension	Texto	60

Tabla: cdfEmpresas

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
CodeREUP	Texto	9
NombreEmpresa	Texto	100
DireccionEmpresa	Texto	250

Tabla: cdfEntidades

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
idEntidad	Texto	9
TipoEntidad	Byte	1
NombreEntidad	Texto	150
DireccionEntidad	Texto	255
Municipio	Byte	1
Provincia	Byte	1
Rama	Byte	1
Subraya	Byte	1
idEmpresa	Texto	9
EsFortalecida	Sí/No	1
Disuelta	Sí/No	1

Tabla: cdfEstadosAtencion

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
idEstado	Byte	1
NombreEstado	Texto	10
AbreviaEstado	Texto	1

Tabla: cdfIndicadores

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
idIndicador	Entero	2
NombreIndicador	Texto	255
TipoIndicador	Byte	1
Dimension	Byte	1
Calculado	Sí/No	1
UnidadMedida	Byte	1
Modelo	Texto	2
Fila	Texto	3
Evaluable	Sí/No	1
Observaciones	Texto	255

Tabla: cdfModelos

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
idModelo	Texto	2
Contenido	Texto	100
CanFilas	Entero	2

Tabla: cdfMunicipios

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
idMunicipio	Byte	1
idProvincia	Byte	1
NombreMunicipio	Texto	30
CodigoAccesoDesdeCH	Texto	6
CodigoAccesoNac	Texto	6
CabezaProv	Sí/No	1

Tabla: cdfPremisas

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
idPremisa	Entero	2
NombrePremisa	Texto	255
TipoPremisa	Byte	1
idDimension	Byte	1

Tabla: cdfProvincias

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
idProvincia	Byte	1
NombreProvincia	Texto	50
AbreviaProvincia	Texto	3

Tabla: cdfRamas

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
idRama	Byte	1
NombreRama	Texto	50

Tabla: cdfSubramas

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
idSubRama	Byte	1
NombreSubrama	Texto	50
idRama	Byte	1

Tabla: cdfTiposEntidades

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
idTipoEntidad	Byte	1
NombreTipoEntidad	Texto	10

Tabla: cdfTiposIndicadores

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
idTipoIndicador	Byte	1
NombreTipoIndicador	Texto	50

Tabla: cdfUnidadesMedida

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
idUM	Byte	1
NombreUM	Texto	50

Tabla: sysCodific

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
cdfIndexName	Entero largo	4
cdfName	Texto	50
cdfNameToShow	Texto	50

Tabla: sysConfig

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
Nivel	Byte	1
Compilador	Byte	1
MesActivo	Byte	1
ProvActiva	Entero largo	4
MunActivo	Entero largo	4
EntActiva	Entero largo	4

Tabla: sysNivel

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
idNivel	Byte	1
NomNivel	Texto	20

Tabla: sysUsuarios

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
idUsuario	Entero largo	4
NombreUsuario	Texto	50
Contraseña	Texto	10
Habilitado	Sí/No	1
NivelAcceso	Texto	50
Administrador	Sí/No	1

Tabla: sysVersionActual

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
sysVer	Texto	2
sysArray	Texto	2
sysAño	Texto	4

Tabla: tblCumplimPremisas

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
CodeREUP	Texto	9
idPremisa	Byte	1
idMes	Byte	1
idAño	Entero	2
SeCumple	Sí/No	1

Tabla: tblDatos

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
CodeREUP	Texto	9
idIndicador	Entero largo	4
idMes	Byte	1
idAño	Entero	2
Dato	Simple	4
Modelo	Texto	2
DTO	Entero largo	4

Tabla: tblDatosAtencionHombre

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
CodeREUP	Texto	9
idMes	Byte	1
idAño	Entero	2
Calificación	Byte	1

Tabla: tblDatosAutoabastecimiento

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
CodeREUP	Texto	9
idIndicador	Entero largo	4
idMes	Byte	1
idAño	Entero	2
Plan	Simple	4
Real	Simple	4

Tabla: tblDatosCompEntidades

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
CodeREUP	Texto	9
NombreJefeActual	Texto	60
AreaTotal	Simple	4
AreaAgricola	Simple	4
AreaCultivoFundamental	Simple	4
TotalCooperativistas	Entero	2

Tabla: tblEvaluacion

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
CodeREUP	Texto	9
idMes	Byte	1
idAño	Entero	2
idIndicador	Entero	2
Evaluacion	Texto	1
Calificación	Texto	10

Tabla: tblEvaluacionGlobal

Columnas

Nombre	Tipo	Tamaño
CodeREUP	Texto	9
idMes	Byte	1
idAño	Entero	2
EvaluacionIndicadores	Texto	1
EvaluacionPremisas	Texto	1
IndiceSostenibilidad	Simple	4
Evaluacion	Texto	3
Calificación	Texto	100

Anexo No. 11: Proceso de Cálculo de Indicadores de Resultado.

001-Utilidad Bruta (Antes de Impuestos)

Es el resultado de las ventas totales (incluyendo otros ingresos) menos el total de los gastos.

002-Utilidad Neta (Después de Impuestos)

Es el resultado de las ventas totales (incluyendo otros ingresos) menos el total de los gastos y a esto se le resta el total de impuestos.

003-Valor del Producto Neto

Es el resultado de las ventas totales (incluyendo otros ingresos) menos el total de impuestos.

004-Rentabilidad económica

Las ventas totales (incluyendo otros ingresos) menos el total de gastos y este resultado se divide entre el total de activos.

005-Potencialidad

Las ventas totales (incluyendo otros ingresos) menos el total de gastos y este resultado se divide entre el total de activos fijos.

006-Tasa de utilidad sobre las ventas

Es el valor obtenido en el indicador 001 (Utilidad Bruta) dividido entre el valor de las ventas totales

007-Tasa de Utilidad

Es el valor obtenido en el indicador 001 (Utilidad Bruta) dividido entre el valor obtenido de sumar los anticipos y los salarios pagados.

008-Liquidez Inmediata o prueba ácida: Este índice proporciona una imagen más precisa de la entidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, excluyendo los inventarios. Se conoce como una razón ácida ideal a la de 0.7 o sea que por cada peso que tiene compromiso de pago a corto plazo, se poseen 0.70 pesos fácilmente convertibles en efectivo.

Se obtiene a partir de: a los activos circulantes se le resta el valor de los inventarios y el resultado se divide entre el pasivo circulante.

009-Liquidez Total o índice de liquidez: Mide la capacidad de la entidad para pagar sus obligaciones a corto plazo; se establece que si la razón es superior a uno, el resultado es satisfactorio. Significa que por cada peso que tiene comprometido a pagar a un corto plazo se posee más de uno como respaldo.

Es el resultado de dividir los activos circulantes entre los pasivos circulantes.

010-Razón de endeudamiento: Expresa que porcentaje de los activos en manos de la entidad están endeudados con terceros, nunca debe ser superior al 60 %.

Es el resultado de dividir el total de pasivos entre el total de activos

011-Solvencia: Muestra el grado en que la entidad es capaz de hacer frente a la totalidad de sus compromisos de pago, a medida que vaya venciendo sus obligaciones o deudas. Se reconoce un valor aceptable superior a 2.

Es el resultado de dividir el total de activos entre el total de pasivos

012-Rentabilidad Financiera

Es el resultado de dividir la Utilidad Neta (Indicador 002) entre el valor del patrimonio.

013-Rotación de las Cuentas por cobrar

Es el valor de las cuentas por cobrar, dividido entre el valor total de las ventas (sin incluir otros ingresos) y multiplicado el resultado por el número del mes.

014-Ciclo de Cobro: Mide el período que necesita como promedio desde la entrega de los productos o servicios hasta su cobro y debe ser inferior al ciclo de pago contratado, pues de no ser así la entidad tendrá problemas con sus pagos inmediatos. Es el valor de las cuentas por cobrar, dividido entre el valor total de las ventas (sin incluir otros ingresos) y multiplicado el resultado por el número del días.

015-Índice de área cultivada.

Es el resultado de dividir el área dedicada a la producción agropecuaria entre el área total de la UBPC.

015-Índice de área dedicada a la producción fundamental.

Es el resultado de dividir el área dedicada a la producción fundamental entre el área total de la UBPC.

017-Promedio de Trabajadores

Es el total de los cooperativistas más los trabajadores contratados.

018-Salario Medio

La suma de los anticipos y los salarios se divide entre el promedio de trabajadores (017)

019-Productividad del Trabajo

Al valor de la producción se le restan los gastos materiales y los servicios recibidos y este valor se divide entre el promedio de trabajadores.

020-Costo por peso de venta

Es el valor del costo de las ventas dividido entre el total de las ventas

021-Utilidades per cápita anuales. Es el valor de las utilidades a repartir entre el promedio de trabajadores.

Anexo No. 12: Encuesta 1.

ENCUESTA SOBRE EL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACION DEL SISTEMA INTEGRADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO (SIPD).

OBJETIVO: Determinar el impacto del Sistema de Monitoreo y Evaluación como componente del Sistema Integrado de Planificación y Desarrollo (SIPD), que posibilita la toma de decisiones al identificar las causas de las insuficiencias existentes en los resultados de las UBPC que impiden su progreso hacia la sostenibilidad.

Sobre el Sistema Informativo para el Trabajo Cooperativo (SITCO) responda según la escala. Encierre en un círculo el número que considere como su respuesta:

1. El SITCO aporta información útil y necesaria que tiene incidencia en la toma de decisiones sobre las mayores dificultades que afectan a la U.B.P.C.

En gran medida	5	4	3	2	1	En menor medida
----------------	---	---	---	---	---	-----------------

2. Considera que la organización y el agrupamiento de los indicadores que recoge el SITCO les resulta cómodo para introducir la información.

En gran medida	5	4	3	2	1	En menor medida
----------------	---	---	---	---	---	-----------------

3. La autoevaluación del cumplimiento de las premisas aportada por el SITCO constituye un mecanismo eficaz de apoyo a la toma de decisiones.

En gran medida	5	4	3	2	1	En menor medida
----------------	---	---	---	---	---	-----------------

4. Considera que el índice de progreso hacia la sostenibilidad resume de manera eficaz el estado real de la vida y funcionamiento en la U.B.P.C.

En gran medida	5	4	3	2	1	En menor medida
----------------	---	---	---	---	---	-----------------

5. El uso del SITCO facilita la implementación de un plan de acción que posibilita corregir las deficiencias de la U.B.P.C durante el camino hacia la sostenibilidad.

En gran medida	5	4	3	2	1	En menor medida
----------------	---	---	---	---	---	-----------------

6. El SITCO posibilita la evaluación de todos los subprogramas que integran la metodología del Sistema Integrado de Planificación y Desarrollo (SIPD) de las U.B.P.C.

En gran medida	5	4	3	2	1	En menor medida
----------------	---	---	---	---	---	-----------------

7. Mediante el SITCO puedo determinar con mayor rapidez que con respecto al método manual las mayores dificultades que afectan a la U.B.P.C.

En gran medida	5	4	3	2	1	En menor medida
----------------	---	---	---	---	---	-----------------

Anexo No. 13: Encuesta 2.

ENCUESTA: SOBRE EL SISTEMA INTEGRADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO (SIPD) PARA LAS U.B.P.C.

OBJETIVO: Conocer si la metodología del Sistema Integrado de Planificación y Desarrollo (SIPD) realmente ha logrado cumplir con los objetivos trazados.

Seleccione mediante una cruz (x) en que medida su organización cumple con los siguientes aspectos:

1. Se conocen y promueven los principios y valores del cooperativismo.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------

2. Se aplican los principios básicos aprobados para las U.B.P.C.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------

3. El SIPD permite elevar la calidad de dirección propiciando el control democrático de los miembros y la toma de decisión.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------

4. Se logra el trabajo a partir de un sistema de gestión estratégica.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------

5. Se logra un sistema integrado de capacitación y superación para el capital humano.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------

6. Se logra una entidad de propiedad colectiva que fomenta la identidad y el sentido de pertenencia.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------

7. Se logra la mejora de las condiciones de protección y salud del trabajo de los cooperativistas.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------

8. Se logra la mejora de las condiciones de vida y sociales de los cooperativistas y familiares.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------

9. Se logra la dignificación de los locales y la cultura de las áreas productivas.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------

10. Se logran mayores niveles productivos con la diversificación de la producción.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------

11. Los mecanismos de contratación y comercialización se han perfeccionado.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------

12. Se logra la eficiencia como base para la gestión social.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------

13. Se ha fortalecido la economía familiar de los asociados partiendo de alcanzar mejores resultados con el uso de la ciencia y la técnica.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------

14. Se logra un uso adecuado y explotación de la tierra.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------

15. Se ha logrado establecer un plan de prevención y control evitando indisciplinas, ilegalidades y delitos.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------

16. Se avanza hacia una agricultura orgánica y sostenible con mayor impacto mediambiental mediante la constitución de fincas agroecológicas.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	--------------------------

Anexo No. 14: Entrevista.

ENTREVISTA PARA CONOCER SOBRE ASPECTOS QUE CARACTERIZAN EL IMPACTO DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL SIG EN LA PROVINCIA DE MATANZAS.

Estimado entrevistado: Sus opiniones nos serán de mucha valía para caracterizar el impacto del Monitoreo y Evaluación, mediante el SITCO, del SIG implementado en las UBPC de la provincia y de esta manera proyectar algunas recomendaciones que ayuden a su mejora.

Nombre:

Cargo:

1. Cree Ud. que el Sistema Integrado de Gestión de las UBPC contiene los indicadores de desempeño y premisas de los diferentes subsistemas para la gestión integral.
2. Considera Ud. que el índice de progreso hacia la sostenibilidad resume de manera eficaz el estado real de la vida y funcionamiento en la U.B.P.C.
3. Podría Ud. comentarme si el SITCO le ha facilitado la toma de decisiones oportuna sobre las mayores dificultades que afectan a la U.B.P.C.
4. Ha implementado un plan de acción que permita corregir las deficiencias de la U.B.P.C durante el camino hacia la sostenibilidad a partir de la información aportada por el SITCO.

Anexo No. 15: Resultado Encuesta 1 por el SPSS.

Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos1] J:\Memoria Axinia\Analisis Encuesta\SITCO Encuesta1.sav

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	60	100,0
	Excluidos(a)	0	,0
	Total	60	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,668	,710	7

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4,817	4,717	4,950	,233	1,049	,009	7
Varianzas de los elementos	,164	,048	,240	,192	4,977	,006	7
Covarianzas inter-elementos	,037	,001	,122	,121	215,500	,001	7
Correlaciones inter-elementos	,259	,003	,573	,571	212,206	,028	7

Anexo No. 16: Resultado Encuesta 2 por el SPSS.

Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos1] J:\Memoria Axinia\Análisis Encuesta\SITCO Encuesta2.sav

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	60	100,0
	Excluidos(a)	0	,0
	Total	60	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,940	,942	16

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	4,098	3,733	4,483	,750	1,201	,033	16
Varianzas de los elementos	,579	,163	1,012	,850	6,222	,070	16
Covarianzas inter-elementos	,286	-,043	,763	,806	-17,647	,030	16
Correlaciones inter-elementos	,504	-,092	,929	1,021	-10,054	,045	16

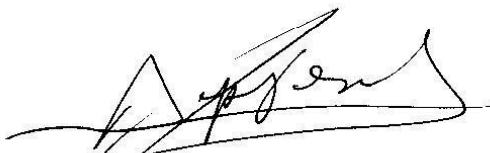
Anexo No. 17: Carta de Aval del uso del SITCO.

Ciudad de la Habana, 28 de abril del 2010.
"Año 52 de la Revolución"

CARTA DE AVAL

El Ministerio de la Agricultura y la Dirección Nacional de Atención y Control a las UBPC, teniendo en cuenta que en el año 2005 las UBPC de provincia de Matanzas fueron las de peores resultados, decidió implantar y validar la metodología del Sistema Integrado de Gestión de las UBPC en la provincia, pudiendo constatar a partir de su monitoreo y evaluación mediante el SITCO, la viabilidad del mismo, lo que ha permitido determinar el impacto incremental sobre las UBPC y evaluar su contribución al cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores de las cooperativas y al fortalecimiento de la capacidad de dirección y coordinación del área nacional de atención y control a las UBPC, a través de la evaluación del progreso hacia la sostenibilidad de las UBPC

Atentamente,



Alcides López Labrada
MINAG