

Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa en la agricultura cañera, su evolución y perspectivas.

**MsC. Federico Sulroca. Domínguez**

**Dirección de Producción de Caña**

**Ministerio del Azúcar**

**[sulroca@ocentral.minaz.cu](mailto:sulroca@ocentral.minaz.cu)**

A partir de Septiembre del 1993, se desarrolló en Cuba una profunda reforma económica en el sector agrícola, cuyas repercusiones modificaron el predominio del régimen estatal en tenencia de la tierras hacia un nuevo modelo cooperativo, creándose por orientación de nuestro Buró Político, las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC) como una nueva concepción en las relaciones de producción de la agricultura socialista.

Es indispensable señalar que las UBPC surgen dentro de una profunda crisis económica, provocada por la desaparición de los Países Socialistas de Europa del Este y el recrudecimiento del Bloqueo de los EE UU, cuyos principios básicos fueron establecidos buscando detener la agudización de la crisis y potenciar al máximo las reservas productivas mediante la participación activa de todos los trabajadores, tomando los resultados y experiencias positivos obtenidos por el movimiento cooperativo en el sector campesino.

Las evaluaciones realizadas en estos 10 años reflejan como una de las mayores dificultades confrontadas por las UBPC, haberse desarrollado en un entorno socio-económico - empresarial que no estaba preparado para el cambio, sumado a fuertes restricciones dado a las acciones imperialistas que caracterizan este mundo unipolar globalizado.



La valoración de los principales factores incidentes en la situación que presentan las UBPC las caracterizan como un sistema productivo “**abierto**”, fuertemente dependiente del entorno y sus características internas en el proceso de gestión, pudiéndose catalogar la misma de poco eficiente desde el punto de vista económico productivo, sin satisfacer las expectativas de motivación y necesidades básicas de sus trabajadores. Pero esto no significa que el modelo productivo no dio repuesta a los objetivos propuestos por nuestro Buró Político, ya que las UBPC detuvieron la crisis en la agricultura cañera y pese a todas las dificultades presentadas e inexperiencias de sus cuadros y trabajadores ha facilitado una lenta recuperación tanto en el orden productivo como económico contándose en la actualidad con un número de unidades tan eficientes como las CPA, lo que demuestran que esta vía es efectiva, como se puede apreciar en la evolución económico productiva.

No obstante el escenario actual donde se desarrollan las UBPC es bastante complejo y se caracteriza por dos grupos de factores que limitan o potencian su desarrollo, destacándose como principales debilidades y amenazas:

- Deficiente organización de la producción, con mala calidad e insuficiencias en las labores de atención a las plantaciones, dando lugar a bajos rendimientos, altos costos y un crecimiento lento que no satisface la demanda de caña planificada.
- Resultados deficientes en la gestión por la débil preparación gerencial de los directivos en las UBPC, con una fuerza laboral limitada y poco motivada, sin satisfacer sus expectativas en alimentos, ropa, calzado y viviendas, amenazada por las ventajas de remuneración que ofrecen otros sectores.
- Un precio para la caña que no cubre las necesidades mínimas para la atención de las plantaciones en las condiciones actuales, con competidores eficientes en otras producciones agropecuarias que afectan la competitividad de la caña en el mercado interno, limitándose la estimulación y motivación de los productores cañeros.

- Intensificación del bloqueo y de las medidas agresivas al país por los Estados Unidos, imprimiendo fuertes restricciones sobre las fuentes comerciales y de financiamiento externo, limitándose o retardando en tiempo la adquisición de insumos, piezas de repuesto y nuevas tecnologías básicas para el desarrollo productivo.
- Cambios climáticos globales que amenazan con intensificación de las sequías y períodos huracanados.
- Aumento de los precios de los hidrocarburos y piezas de repuesto.
- Competidores internacionales eficientes, con altos rendimientos ( $> 70 \text{ t / ha}$ ) y tecnologías de avanzada, afectándose nuestra competitividad en el mercado externo azucarero.

No obstante, existen un conjunto de logros en el desarrollo que representan nuestras fortalezas que sumadas a las oportunidades que brinda el entorno, constituyen factores estratégicos a tener en cuenta para la evolución perspectiva de las UBPC, entre los que se destacan:

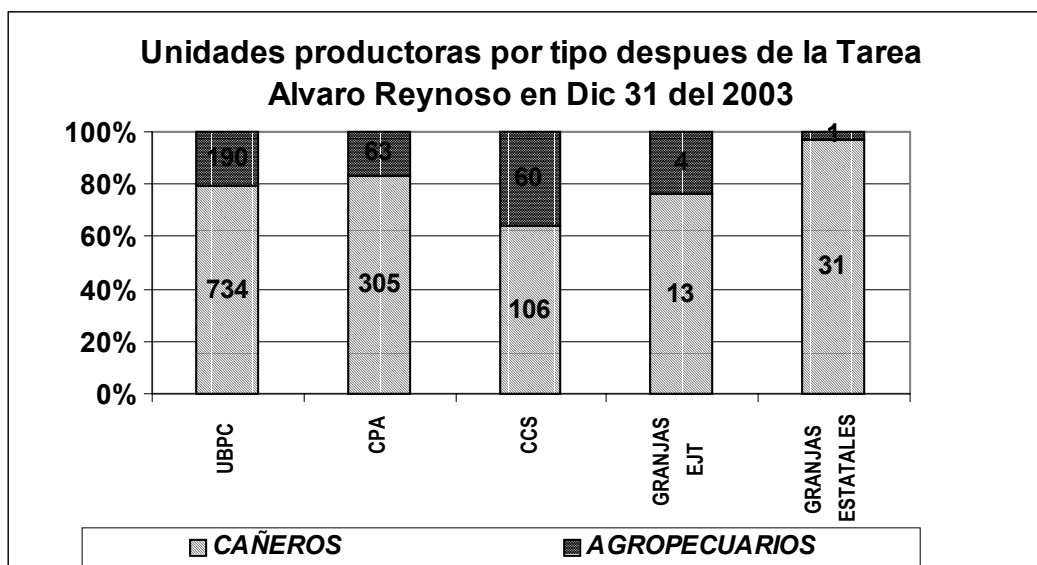
- Desarrollo alcanzado en la Extensión agrícola y los servicios técnicos para los productores (SERFE, SERVAS, SERFIT, SERCIM, DIP Riego y Drenaje, CREE, Centros de Gestión).
- Las potencialidades del modelo cooperativo sumado a contar con la fuerza de trabajo organizada en Brigadas Integrales que aumentan la productividad y facilitan una mejor atención a la producción y al hombre.
- Sistemas de pagos por resultados alcanzados en las labores ejecutadas.
- Contar con una infraestructura mínima de medios, instalaciones y maquinaria agrícola en todas las UBPC, que garantiza la gestión productiva.

- Un sistema de presupuesto de gastos e ingresos a nivel de bloque de caña que potencia el control y la toma de decisiones.
- Un programa de capacitación para los trabajadores matriculados en los distintos niveles y medios de enseñanza, fortalecido por la Batalla de Ideas, la Tarea Alvaro Reynoso, el Movimiento del Forum de Ciencia y Técnica y las BTJ, que alcanzan a todos los ubepecistas, sumado a escuelas territoriales de gerencia para sus directivos.
- La potencialidad energética de la caña para la generación eléctrica y producción de alcoholes sustitutos de hidrocarburos, la definen como un cultivo de alta potencialidad económica y una nueva fuente alternativa de energía renovable y limpia.
- Nuevos productos como los herbicidas de alta residualidad, que facilitan el control de malezas de forma eficiente a muy bajo costo y permiten su aplicación en condiciones de baja humedad que sumado a nuevas tecnologías de las maquinas agrícolas incrementan la productividad disminuyendo el consumo energético y costos de producción.
- El desarrollo alcanzado por la biotecnología cubana (especialmente con los biofertilizantes, biopesticidas, bioestimuladores, vitroplántulas), así como la infraestructura creada para la utilización de subproductos y residuales agroindustriales como sustitutos de insumos y materias primas tradicionales.
- El Perfeccionamiento Empresarial como nuevo Sistema de Dirección de la economía, el cual canaliza y facilita los procesos de reestructuración y desarrollo necesarios de las UBPC.

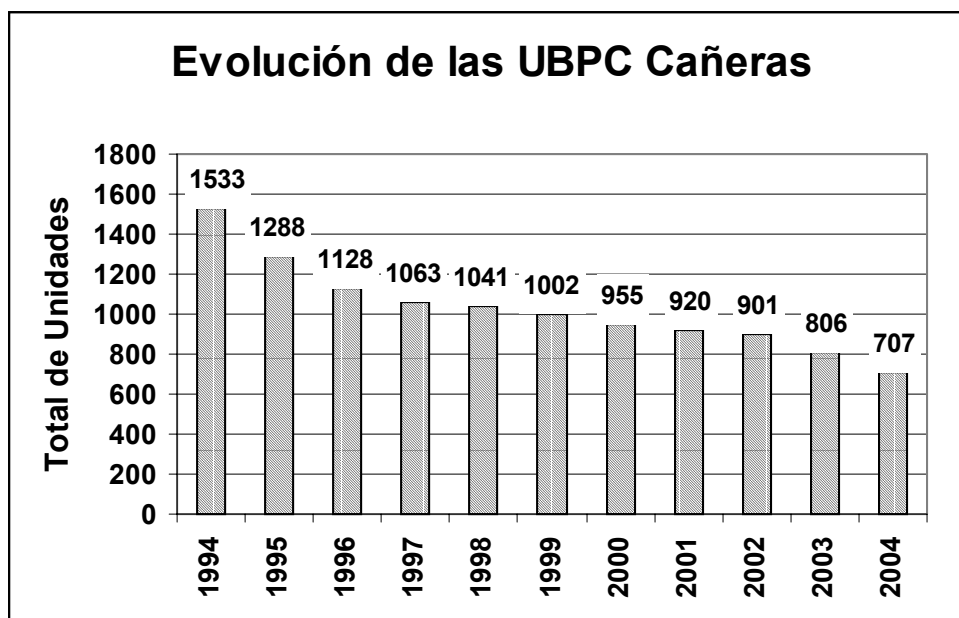
## Evolución de los principales indicadores económicos productivos.

En octubre de 1993 se crearon 1553 UBPC cañeras reportándose hasta junio 30 del 2004 un total de 885, de ellas 707 cañeras que representan una disminución 846 unidades productoras de caña, motivada por diferentes causas entre las que se destacan:

- El cambio de objeto social con el proceso de reestructuración ( Tarea Alvaro Reynoso), que redujo el número de unidades.
- Fusiones por motivaciones económicas y aprovechamiento de la infraestructura existente creadas con los Distritos Cañeros y Brigadas Integrales de Producción.
- Fusiones buscando aumentar el área y fortalecer su gestión administrativa.
- Disoluciones por diferentes causas justificadas, generalmente por interés estatal.



Este proceso debe continuar hasta buscarse el equilibrio necesario que facilite la explotación de las actuales tierras cañeras con la eficiencia que demanda la tarea Álvaro Reynoso.



La superficie total de tierras entregadas en usufructo a las UBPC desde 1993 al 2003 han presentado un decrecimiento del 14 %, hecho vinculado a las causas anteriormente enumeradas al analizar el número de unidades. El área dedicada a caña se redujo al 57,9 % de la inicial en 1993 al igual que la sembrada con caña, dado al proceso de reducción experimentado con la Tarea Alvaro Reynoso a partir de junio del 2002 hasta la fecha, quedando solo las tierras de mayor valor productivo para este cultivo en las condiciones del escenario económico productivo actual. De 1249,4 mil de hectáreas con caña en 1993 arribamos al 2004 con 668.7 mil hectáreas como consecuencia de todo este proceso. ( Ver Tabla 1)

**Tabla 1. Evolución del área en las UBPC en diciembre 31. ( mil ha )**

<b>Concepto</b>	<b>1993</b>	<b>1996</b>	<b>1999</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>
<i>Área total en usufructo</i>	1750.0	1694.6	1583.8	1570.5	1520.3
<i>De ella agrícola</i>	1587.6	1537.1	1436.1	1417.7	1365.2
<i>dedicada a la caña</i>	1493.6	1333.9	1257.3	1222.8	864.5
<i>sembrada con caña</i>	1249.4	1107.2	1019.4	1042.6	668.7

Con relación al área media por UBPC tanto para su superficie total en usufructo como su área agrícola han experimentado un crecimiento de más del 50 %, motivado por el proceso de redimensionamiento experimentado por las unidades, buscando un equilibrio con la infraestructura disponible de estructuras anteriores, es decir las UBPC pese a decrecer de número han aumentado de tamaño a unas 1500 ha de superficie agrícola cultivable como promedio

nacional, no así el área dedicada a caña la cual se reduce en un 31 % , como consecuencia de la concentración hacia suelos muy aptos durante la Tarea Alvaro Reynoso. Esto pone de manifiesto el desarrollo de la diversificación agropecuaria que se está llevando a cabo en todas las UBPC, cambien o no su objeto social. ( ver tabla 2 )

**Tabla 2. Evolución del área promedio por UBPC en Diciembre 31( ha )**

<b>Concepto</b>	<b>1993</b>	<b>1996</b>	<b>1999</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>
<i>Area total media</i>	1127	1502	1581	1707	1718
<i>Area Agrícola media</i>	1022	1363	1433	1541	1543
<i>Area dedicada a Caña</i>	962	1183	1255	1329	977
<i>% Caña del Area Agrícola</i>	94	87	88	86	63

La producción de caña en los primeros años de las UBPC, experimentó un decrecimiento hasta llegar a su valor mínimo en la zafra 94/95, punto culminante de la crisis, incrementándose posteriormente con la puesta en marcha de los “Financiamientos Territoriales” que llevó a cabo el MINAZ con inversionistas extranjeros, que facilitó la entrega de insumos básicos como fertilizantes, piezas de repuesto, herbicidas y combustibles. No obstante, decae nuevamente a partir del 2002 como consecuencia de la reducción del área cañera con la Tarea Alvaro Reynoso.

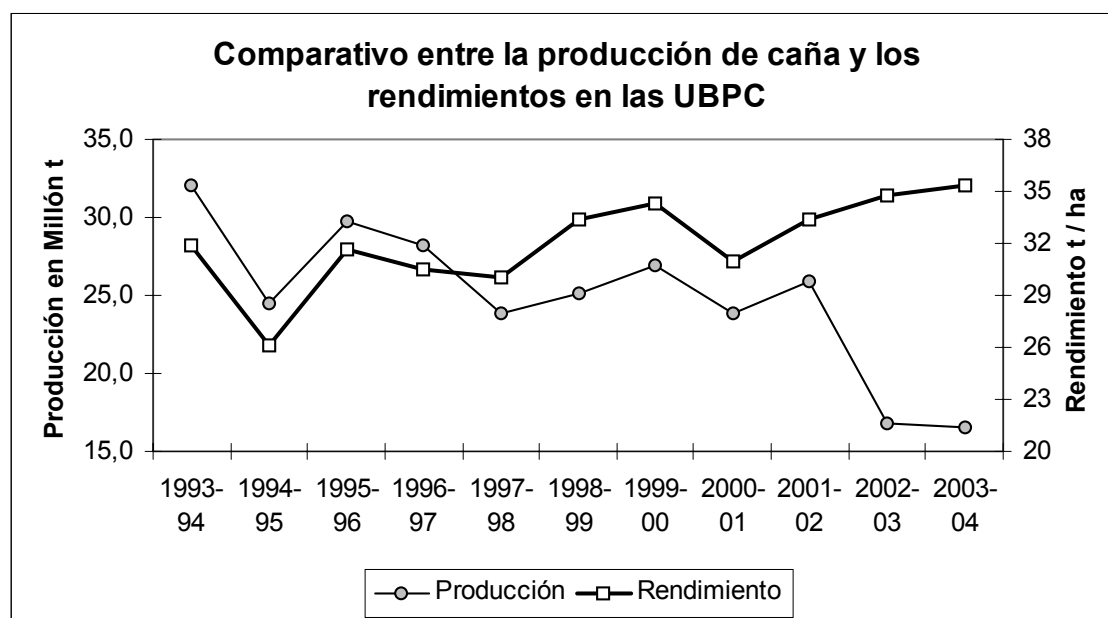
Los rendimientos por su parte mantuvieron una tendencia similar al volumen de producción de caña en los primeros años, pero a partir de 1998 han ido en aumento, con un incremento neto de 1,02 t / ha anual, que pone de manifiesto la efectividad de las medidas aplicadas ( ver tabla 3 ).

La intensificación de la sequía de los últimos 3 años y muy especialmente acrecentada hacia la zona oriental de país, han provocado una disminución de estos resultados según los estimados de la próxima zafra. No obstante las dificultades atravesadas, la voluntad y el esfuerzo realizado por las UBPC ha permitido aunque de forma muy discreta, la recuperación de los niveles de producción, lo que demuestra el potencial de este modelo productivo.



**Tabla 3. Evolución de la producción y rendimientos cañeros**

Parámetro	Unidad de medida	1993-94	1994-95	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03	2003-04
Caña producida	millón t	32,1	24,5	29,8	28,2	23,8	25,1	26,9	23,8	25,9	16,8	16,5
Área cosechada	mil Ha	1003,4	911,3	941,9	926,3	794,7	751,6	783,7	881,9	776,3	482,8	467,0
Rendimiento	t / Ha	31,9	26,1	31,7	30,5	30,0	33,4	34,3	31,0	33,4	34,8	35,3



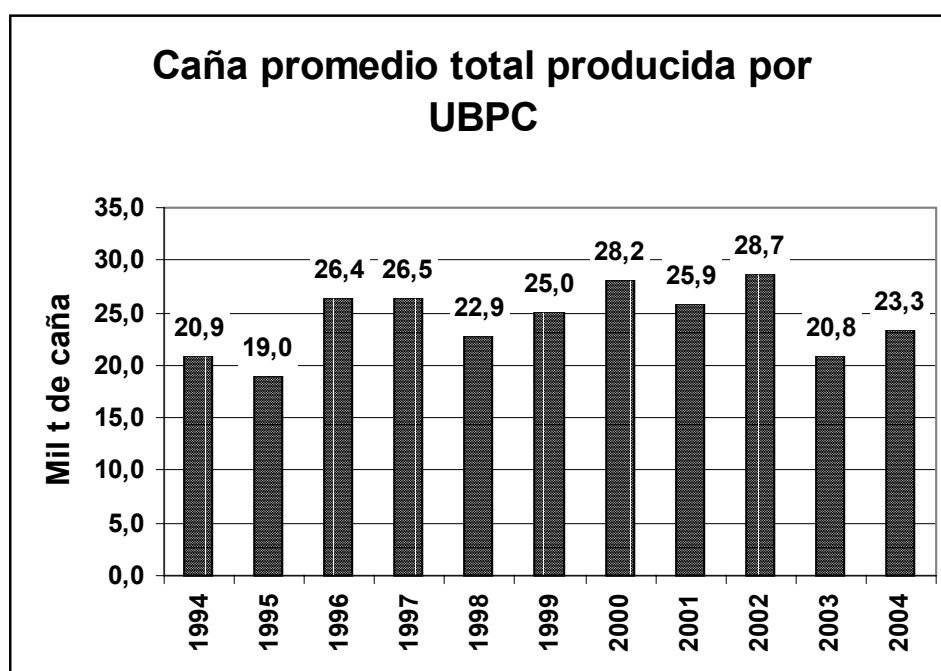
En el orden económico, los costos de producción de la tonelada de caña, han sufrido fuertes cambios a partir de los acuerdos del Parlamento Obrero celebrado en 1996 comenzando a decrecer significativamente, lo que refleja un mejor desempeño en la gestión, así como la consolidación de una conciencia económica en los productores.

No obstante los últimos dos años muestran una ligera tendencia a crecer dado el aumento del costo de cultivo como consecuencia del incremento de las labores manuales por dificultades en el alcance de combustible, sumada a la baja disponibilidad de fertilizantes y herbicidas que provocan afectaciones significativas en los rendimientos, lo cual repercute de forma directa sobre los costos. ( ver Tabla 4 ).

**Tabla 4. Comportamiento de los costos totales en las UBPC. ( pesos / t caña)**

Año	Cultivo	Cosecha	Tiro	Costo Total	Gastos Admin	C. TOTAL General	Precio t caña	Costo/ Precio
<b>1993/94</b>	6.50	4.76	1.61	12.86		12.86	14.32	0.90
<b>1994/95</b>	10.14	6.84	2.00	18.97		18.97	14.32	1.33
<b>1995/96</b>	14.39	8.55	2.29	25.23		25.23	14.32	1.76
<b>1996/97</b>	16.13	8.50	2.17	26.80		26.80	14.32	1.87
<b>1997/98</b>	16.43	8.91	2.16	27.51		27.51	14.32	1.92
<b>1998/99</b>	14.42	8.38	2.24	25.03		25.03	21.65	1.16
<b>1999/2000</b>	14.46	6.97	2.03	23.46	2.24	25.70	21.65	1.19
<b>2000/01</b>	14.91	7.33	2.03	24.28	2.44	26.72	21.65	1.23
<b>2001/02</b>	14.75	7.47	2.12	24.34	2.20	26.54	21.65	1.23
<b>2002/03</b>	16.09	6.92	1.98	24.99	2.87	27.86	21.65	1.29
<b>2003/04</b>	15,38	7.40	2.00	24.78	2.73	27.51	21.65	1.27

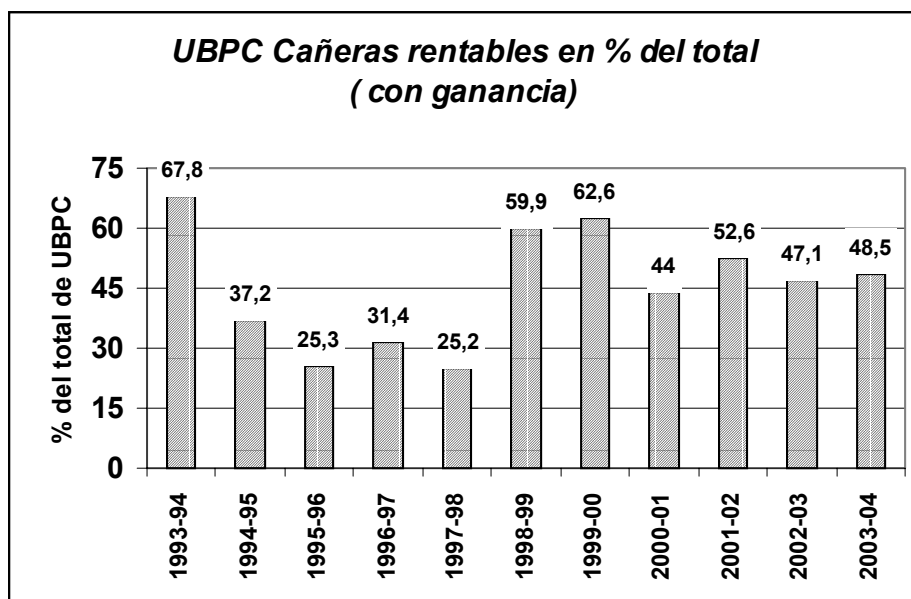
El valor de la producción total y de la caña experimenta una tendencia creciente, disminuyendo su volumen total a partir del 2003 como consecuencia de la reducción de unidades con la tarea Álvaro Reynoso, no obstante como se muestra en la gráfica la producción promedio por UBPC mantiene una tendencia creciente.



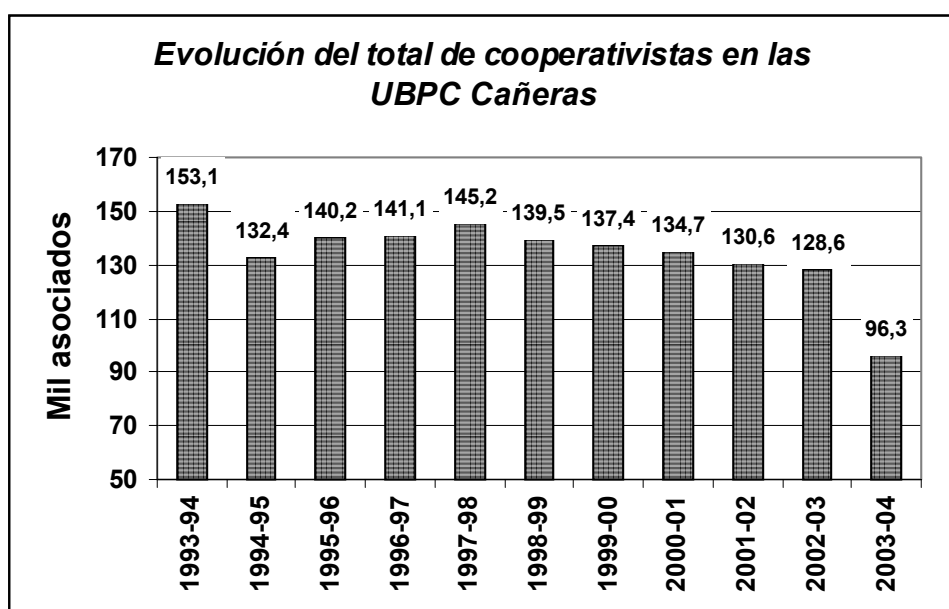
**Tabla 5. Indicadores principales de la evolución económica en las UBPC Cañeras**

Parámetro	Unidad. medida	1993- 94	1994- 95	1995- 96	1996- 97	1997- 98	1998- 99	1999- 00	2000- 01	2001- 02	2002- 03	2003- 04
Valor Produc Caña	\$ Millón	463,7	348	423,6	417,3	508,6	642,6	596,8	588,3	558,3	376,9	362,5
Valor total Producción	\$ Millón	501,8	446,3	502,6	471,8	579,1	602,8	654,1	579,6	749,1	457,9	442,1
Unidades rentables	uno	1058	526	325	354	262	600	598	410	468	333	343
% UBPC con ganancia	% total	67,8	37,2	25,3	31,4	25,2	59,9	62,6	44	52,6	47,1	48,5
Total de socios	mil	153,1	132,4	140,2	141,1	145,2	139,5	137,4	134,7	130,6	128,6	96,3
Productividad en caña	t caña / socio	211,6	185,0	212,6	199,9	163,9	179,9	195,8	176,7	203,7	113,1	175,9
Productividad valor de caña	\$ caña / socio	3277	3370	3584	3343	3988	4321	4760	4302	5735	2536	3764
Ingreso día/ socio	pesos		8,41	8,17	8,12	7,85	8,08	8,56	8,97	8,90	8,99	11,07
Socios / ubpc	uno	100	103	124	133	139	139	144	146	145	179	136

El número total de unidades rentables era muy bajo en 1996 con solo el 25,3 % del total de unidades, a partir de esa fecha las acciones derivadas del parlamento obrero celebrado a finales de dicho año, facilitó un proceso de recuperación alcanzando su mayor resultado en los años 1999 y 2000, pero a partir de esa fecha ha disminuido algo aunque se mantiene hasta la fecha con más del 45 % de unidades rentables, como se puede observar en la gráfica.



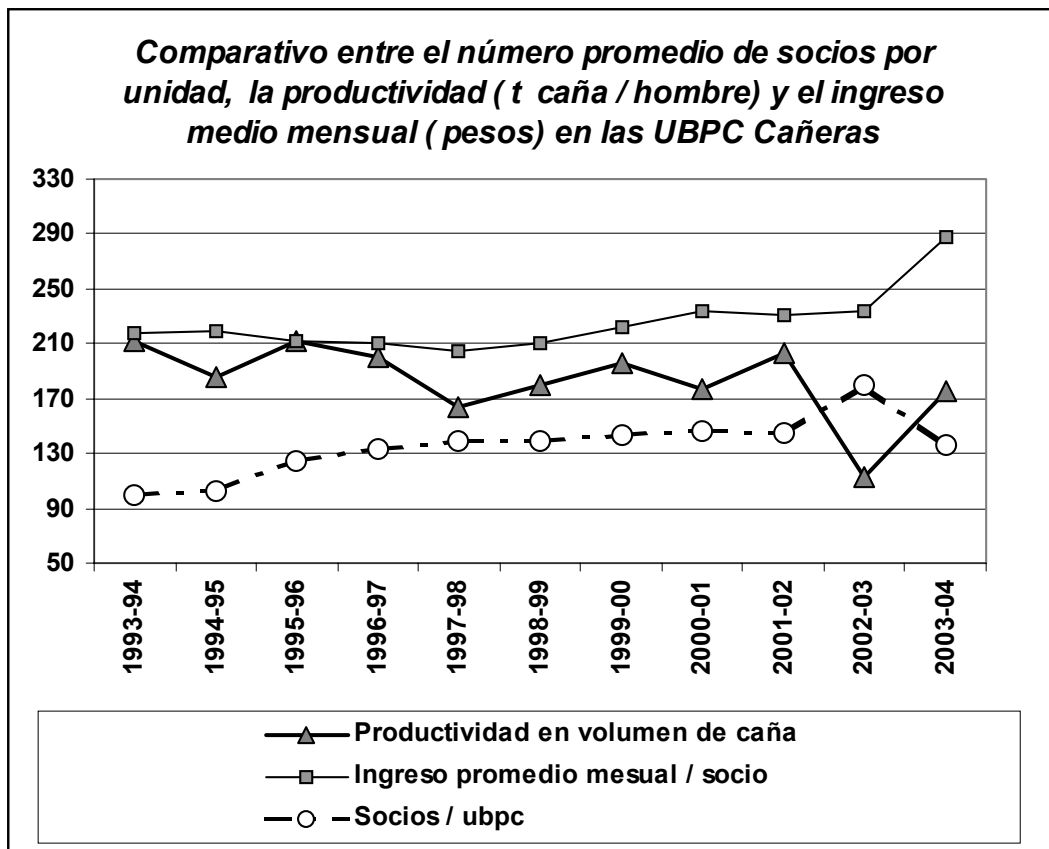
El total de socios en las UBPC Cañeras tuvo inicialmente una tendencia decreciente recuperándose en los primeros años, manteniéndose la cifra con valores fluctuantes entre los 130 a 135 mil cooperativistas. Como se puede observar en la gráfica en el año 2003 esta cifra aumentó y a partir del 2004 decae como consecuencia de la reducción del número de unidades cañeras al ejecutarse la Tarea Alvaro Reynoso.



No obstante el análisis del número promedio de cooperativistas por UBPC muestra una tendencia creciente, resultado del trabajo de redimensionamiento y organización que se lleva a cabo en las unidades. (Ver Tabla 5).

La productividad tanto en volumen de caña por socio como en valores ha ido en aumento, aunque las dificultades presentadas por la agudización del Bloqueo y las nuevas medidas impuestas a nuestro país por los Estados Unidos, que nos restringen financieramente, han tenido una repercusión directa sobre este indicador que sintetiza el trabajo de los hombre y la producción. También no podemos dejar de destacar la implementación de la tarea Reynoso, que produjo en su inicio una disminución del mismo, pero en la actualidad pese a todas las dificultades gracias al esfuerzo de los cooperativistas y el mejoramiento de la gestión se evidencia una tendencia a incrementar la misma.

La gráfica que se muestra a continuación evidencia la acción combinada entre la productividad, el ingreso medio mensual de los ubepecistas y el numero promedio total por unidad productora. Como se observa con el aumento del ingreso mensual se relaciona el aumento de la productividad, al igual que la disminución del total de socios por unidad, lo cual significa una mayor eficiencia.



## Evolución financiera.

Quizás uno de los aspectos más complejos y problemáticos que han presentados las UBPC se relaciona con su evolución financiera, aunque previo a su análisis entendemos necesario hacer una breve caracterización del escenario en que surge este modelo cooperativo.

Las UBPC son la respuesta en el marco de una economía emergente para afrontar una crisis sin precedentes en nuestra historia, vinculada a la desaparición del campo socialista en Europa del Este y muy especialmente de la Unión Soviética que era nuestro principal cliente y al mismo tiempo suministrador. Al tomarse la decisión por la máxima dirección del Partido y del Gobierno de crear las UBPC, fue necesario transferirles los medios principales de producción que estaban en manos de las organizaciones agrícolas estatales, para ello se creó un crédito conocido como “dotación inicial”, además de las tierras en usufructo gratuito. Muchas de las plantaciones cañeras se encontraban en un estado deficiente por la falta de recursos para atenderlas, ya que el

paradigma hasta ese entonces utilizado para la producción de caña se fundamentaba en grandes extensiones con una tecnología sustentada en la mecanización y la quimización, sin un control sobre sus gastos y economía.

Las mayoría de las UBPC no contaban con directivos capacitados y preparados para realizar una gestión no solo productiva sino económica, lo que trajo en consecuencia gastos excesivos que no se correspondían con las labores ejecutadas ni con los resultados productivos. Sumado a ello los bajos rendimientos y la necesidad de reposición en las plantaciones generaron fuertes inversiones de siembra, que agravaron aún más el monto de las obligaciones financieras.

Por otra parte los precios de la caña se mantenían con los mismos niveles de la década de los 80 y no tenían en cuenta la difícil situación que generaba el “período especial” a estas unidades productoras. Todos estos factores asfixiaron financieramente a las UBPC. Paralelamente los grandes volúmenes de siembra coincidían con la atención a las plantaciones de retoños y provocaban un pico de fuerza de trabajo que no era posible asumir por estas cooperativas, desatendiéndose los retoños los cuales en un período de 3-4 años se encontraban con tan bajos rendimientos que eran necesarios demoler, antes del tiempo planificado como recuperación de la inversión en siembra. Ello originó el endeudamiento progresivo, pese a contar con una fuerte ayuda estatal y numerosas concesiones de créditos y fideicomisos por las instituciones bancarias.

A partir de 1997 como resultado del Parlamento Obrero presidido por nuestro Comandante En Jefe, con la participación de todas las UBPC convocadas por la CTC, se tomaron un conjunto de medidas, estableciéndose una Ayuda Económica Estatal para las UBPC hasta 1998 para cubrir las deficiencias financieras la cual se sustituyó por el subsidio al producto caña a partir de 1999.

Se han brindado soluciones a los precios de las cadenas de comercialización y servicios para las piezas, accesorios y equipos agrícolas, de cosecha y de riego, manteniéndose precios estabilizados por campaña para los principales insumos.

Se han establecido precios y tarifas para los trabajos de reparación y construcción de caminos cañeros, sistemas de riego y construcciones, sobre bases factibles de pago.

Se dictaron además instrucciones para compensar económicamente a las cooperativas por:

- Pérdidas en los movimientos de interés estatal de fuerzas y equipos durante la cosecha.
- Para el pago de la fuerza movilizada al realizar la cosecha cañera.
- Compensaciones conforma a los diferentes tipos de sistemas de corte empleados.
- Por el uso de la tracción animal para el ahorro de combustible en las actividades de cultivo.

Y se ofertaron diversas facilidades crediticias para:

- Inversiones de interés estatal u otras que por sus altos costos no puedan ser asumidas totalmente por las cooperativas.
- Extensión de los plazos de amortización de la dotación inicia en las UBPC.
- Préstamos reintegrables con carácter excepcional para cubrir pérdidas no financiadas incurridas por concepto de autoabastecimiento alimentario, comedores y anticipos a los cooperativistas.
- Fideicomisos para siembra de caña.
- Créditos blandos para la construcción de viviendas a los cooperativistas y otras obras de carácter social.

Se estableció a partir de 1998 un nuevo precio para la caña tomando en cuenta las condiciones de ese momento, el cual en la actualidad es insuficiente y requiere ser revisado, pues constituye uno de los factores que inciden directamente en la motivación de la producción cañera.



**Tabla 6. Ayuda económica y subsidio al producto caña**

Año	Ayuda Económica ( MMP)	Subsidio producto caña ( MM pesos)
1994	11.1	
1995	98.7	
1996	368.7	
1997	398.5	
1998	265.2	
1999		120.4
2000		89.1
2001		104.4
2002		113.3
2003		121.3 ( * )
Total	1142.2	548.5
Total General		1690.7

Con la tarea Álvaro Reynoso se realizaron condonaciones de deudas tributarias, fideicomisos y otros préstamos efectuados:

- Condonación de los prestamos otorgados a los productores cañeros a partir del fondo de Fideicomiso administrado por el BANDEC ( Carta VMELL 480 al 492 del Ministerio de Finanzas y Precios de Diciembre del 2002). Su monto total asciende a 279,88 MMP.
- Condonación de los prestamos otorgados a los productores cañeros a partir del fondo de Fideicomiso administrado por el BPA subrogados al BANDEC y que estuvieran pendientes de devolución. (Carta VMELL 480 al 492 del Ministerio de Finanzas y Precios de Diciembre del 2002). Su monto total asciende a 11 ,66 MMP.
- Condonación de deudas tributarias contraídas por los productores cañeros y que se encontraban pendientes de cumplimiento hasta el 31 de julio del 2002, a excepción de las obligaciones y determinaciones fiscales por concepto de contribución a la seguridad social, para la cual se establecen convenios de pagos con fraccionamiento, que pueden alcanzar plazos de hasta 24 meses (según Resolución

MFP 38/2003 del 29 de Enero del 2003.) Su monto asciende a condonar 885.1 MP y aplazar 1,499.2 MP.

- Cancelación de cuentas incobrables a productores cañeros canceladas en los años fiscales 2002 y 2003 según Resolución MFP 34/2003 del 29 enero de 2003. Su monto total asciende a 39.6 MMP.
- Condonación de las devoluciones de los excesos de Ayuda Económica pendientes de liquidar con el Presupuesto recibidas hasta el 31 de julio del 2002 por las UBPC, según Resolución MFP 61/2003 del 17 de febrero del 2003. Su monto asciende a 11.90 MMP.

Pese a todas estas medidas aún la situación del endeudamiento sigue siendo un factor crítico como se muestra en la tabla 7, lo que pone de manifiesto la necesidad de un estudio detallado sobre los mecanismos de precios de la caña y financiamiento para la producción.

**Tabla 7. Situación del endeudamiento total de las UBPC cañeras**

<b>Año</b>	<b>Deuda total en Millón de pesos</b>
2001	628.5
2002	632.1
2003	955.1
2004	858.9

### **Principios básicos orientados por el Buró Político para las UBPC.**

Las UBPC desde el punto de vista organizacional son unidades regidas por principios cooperativos creadas por obreros del sector agroindustrial azucarero con fines productivos, económicos y sociales, que gozan según la ley con autonomía en su gestión, formando parte del sistema de producción agroindustrial azucarero y cuya misión es alcanzar un incremento sostenido en la producción de caña, haciendo un uso racional de los recursos disponibles,

buscando además el mejoramiento continuo de las condiciones de vida y de trabajo de todos sus miembros.

Este modelo cooperativo se sustenta en 4 principios básicos enunciados por los acuerdos de nuestro Buró Político en septiembre de 1993:

- Autonomía en la gestión productiva y administrativa.
- Vinculación del hombre con el área.
- Ingresos en función de los resultados productivos alcanzados.
- Autoabastecimiento alimentario de sus miembros y sus familiares con producciones cooperadas, así como el mejoramiento de las condiciones de vida y viviendas.

Resulta indispensable analizar los resultados alcanzados en estos principios para poder tener una idea precisa de los objetivos perseguidos por este modelo productivo. La situación de forma sintética hasta la fecha es la siguiente:

### **1.-Vinculación del hombre al área**

En los primeros años este principio no avanzó lo deseado, fundamentalmente por la incomprensión y falta de experiencia de los directivos, que exigía organización y preparación adecuada, no existiendo una política definida y cada cual lo aplicaba de acuerdo a su iniciativa.

En noviembre de 1995 a instancia de la ANAP se realiza el Primer Encuentro Nacional de Vinculación del hombre al área, con la participación de las CPA y algunas UBPC con resultados positivos en esta tarea. Como resultado de este encuentro se definieron 19 premisas básicas para alcanzar los resultados esperados, pero se avanzó lentamente hasta el año 2001 que el MINAZ adopta la organización de las fuerza en Brigadas Integrales de Producción de Caña (BIPC).

Lo que ha proporcionado mejores resultados en cuanto al aumento de productividad, al ingreso medio por trabajador y mejoras significativas en la atención al hombre. No obstante, todavía falta mucho por hacer y seguir perfeccionando las mismas, darles la prioridad y organización de forma integral en cada área productora. Su concepto principal radica vincular los trabajadores

manuales con la mecanización y la tracción animal, de aquí su importancia para el uso racional y eficaz de la fuerza, así como de la calidad del trabajo alcanzada.

**Tabla 8. Resumen de los indicadores principales de las BIPC por territorios**

PROVINCIAS	Cantidad BIPC		Productividad cordel / hombre			Ingreso medio mensual		Media horas trabajadas / día	
	2003	2004	2002	2003	2004	2003	2004	2003	2004
PINAR DEL RIO	62	58	6,1	8,3	8,8	307,22	344,41	6,6	6,9
LA HABANA	87	83	8,9	9,9	11,1	382,60	376,69	8,0	8,0
MATANZAS	141	141	7,2	8,6	9,9	313,00	316,10	7,7	7,8
VILLA CLARA	151	138	6,5	7,4	7,3	334,50	337,80	7,6	7,7
CIENFUEGOS	75	104	6,1	7,1	8,5	313,50	376,18	6,8	6,5
S. SPIRITUS	72	61	6,4	9,0	9,7	372,00	352,00	7,8	7,6
C. DE AVILA	113	110	8,7	9,8	10,6	329,68	335,45	7,3	7,4
CAMAGUEY	126	141	8,6	8,9	10,3	336,64	329,87	7,7	7,7
LAS TUNAS	177	183	6,9	8,8	9,5	310,10	325,00	7,3	7,0
HOLGUIN	155	152	7,8	8,7	9,9	334,00	334,00	7,5	7,3
GRANMA	155	119	6,2	6,1	7,0	311,14	316,24	5,7	6,1
S. DE CUBA	144	126	6,6	8,2	8,4	316,35	324,76	6,8	6,5
GUANTANAMO	60	54	6,3	8,4	9,7	269,20	283,36	7,2	7,2
<b>NACION</b>	<b>1518</b>	<b>1470</b>	<b>7,1</b>	<b>8,4</b>	<b>9,3</b>	<b>325,4</b>	<b>334,76</b>	<b>7,2</b>	<b>7,2</b>

## **2.-Autoabastecimiento alimentario del colectivo de obreros y sus familiares, así como mejorar progresivamente las condiciones de vida.**

Ha sido uno de los principios en que más se trabajó por su incidencia directa en la motivación, sin embargo en la mayoría de las unidades no se alcanza, son excepciones las que lo logran y no plenamente.

Con independencia de los factores objetivos como las limitaciones de recurso que impiden un mayor desarrollo, consideramos que existen factores subjetivos donde interviene la iniciativa del hombre que influye en el desarrollo de este principio, por ejemplo: ¿cómo explicar que algunas unidades en los diferentes territorios alcanzan un nivel aceptable con las mismas limitaciones que los demás?

En la producción de Alimento, con la reestructuración del MINAZ y el llamado a la diversificación de la producción, las UBPC están en condiciones de su aumento progresivo, por cuanto al liberarse área de caña, cuentan con mas áreas para estas producciones. Al cierre de Junio 30/03 las UBPC dedican 273823 ha a la producción de alimento que significan 181575 ha mas que las que tenían en 1995.

**Tabla 9. Evolución las áreas dedicadas a la producción de alimentos en las UBPC**

Concepto	1995 %	2003 %
Dedicada a caña	90.7	63.0
Otros Cultivos	3.3	5.9
Pastos Naturales	2.9	14.1
Ociosas	3.1	16.6

Hasta septiembre del 2003 solo el 77 % de las UBPC satisfacían sus necesidades en el 77 % de las viandas, el 46 % de los granos ( arroz y frijoles) y el 9 % de los productos cárnicos, todo lo cual refleja un trabajo insuficiente, tarea que aun reclama un mayor esfuerzo aprovechando la coyuntura que facilita la Tarea Alvaro Reynoso.

**Tabla 10. Satisfacción de las necesidades auto alimentarias en las UBPC Cañeras.  
(Resumen nacional hasta Septiembre 2003)**

Total	Vianda		Granos		Carnicos	
unidades	Resuelto	%	Resuelto	%	Resuelto	%
885	682	77.1	406	45.9	77	8.7

En la construcción de viviendas desde el año 1995 hasta el 2002 se han construido: 20780 viviendas, con un promedio de 2598 / año, pero en los últimos 3 años el promedio anual fue algo más bajo que los primeros cinco años analizados. Ello está dado por el incremento de limitaciones, así como afectaciones sufridas por los huracanes que provocó grandes pérdidas y recabó dedicar los escasos recursos para la reparación y construcción de viviendas a otros sectores de la población que perdieron las mismas en estos fenómenos.

**Tabla 11. Situación de la construcción de viviendas para las UBPC**

<b>Años</b>	<b>Viviendas</b>
1995	4749
1996	5118
1997	3024
1998	2027
1999	2169
2000	1841
2001	1614
2002	238
<b>Total</b>	<b>20780</b>

**3.-Los ingresos de los trabajadores estarán asociados rigurosamente a la producción alcanzada.**

El 100 % de las unidades están aplicando el pago por resultados con diferentes modalidades, aunque no abarca todavía toda la masa de trabajadores agrícolas, pero ello ha contribuido al aumento de la productividad, así como un aprovechamiento promedio de 7.3 horas por jornada / diaria en el campo.

**Tabla 12. Situación del pago por resultados en las UBPC Cañeras**

PROVINCIAS	PRODUCTIVIDAD / HOMBRE		INGRES. MEDIO MENSUAL	PROMEDIO HRS / TRAB
	2002	2003		
NACION	7.1	9.2	325.4	7.2

**4.- Desarrollar ampliamente la autonomía de la gestión y administrar sus recursos haciéndose autosuficiente en el orden productivo.**

El cumplimiento de este principio esta muy asociado a la preparación, superación y capacidad gerencial de las Juntas de Administración. Los estudios realizados con la aplicación de los Diagnósticos funcionales en el proceso de perfeccionamiento, arrojan la falta de conocimientos económicos y gerenciales de los directivos en las UBPC como el mayor freno para alcanzar los objetivos productivos. El MINAZ para dar solución ha creado tres escuelas de Gerencia en Cooperativas para la superación en estas materias de todo el personal directivo de sus unidades productoras, una para la Región Oriental (provincia Granma en la Empresa Azucarera “Arquímedes Colina”), otra en la Región Central (provincia de S. Spíritus, Empresa Azucarera

“Uruguay” ) y otra en la Región Occidental (provincia de Matanzas, en la EPICA de Jovellanos), con programas de estudios que abarcan temas técnicos, administración, informática y economía, dotando a los directivos con nuevas herramientas para la gestión.

El exceso de tutelaje y querer dirigir las unidades por parte de algunos directivos de las Empresas Estatales, como hemos señalado con anterioridad, ha lesionado este principio, no obstante se ha desarrollado en los últimos años una fuerte campaña para combatir este mal y cambiar el papel de la empresa, para orientar, asesorar y mantener sus vínculos a través de relaciones contractuales con sus unidades, aspectos donde el Sindicato ha jugado un papel destacado.

### **Acciones desarrolladas por el Estado para las UBPC.**

Dentro de las principales acciones se encuentra la actividad de Extensión Agrícola que tiene como misión fundamental asistir al productor cañero con la información sistemática de las mejores experiencias, ya sean provenientes de la investigación o de la innovación tecnológica de los propios productores; además de prevenir las deficiencias tecnológicas que puedan incidir en el proceso productivo del cultivo, todo lo cual lo motive a producir con mayor eficiencia en un marco sostenible y conservacionista que eleve la calidad de vida de su familia y a un desarrollo social rural integrado menos dependiente de los recursos externos y en armonía con el entorno ambiental donde los resultados productivos sean el motor impulsor del mismo.

La labor de Extensión Agrícola del MINAZ se realiza a través de un proceso educativo, persuasivo, demostrativo y preventivo en el cual el productor toma participación activa y consta de los siguientes aspectos:

- Innovación Tecnológica.
- Transferencia Tecnológica.
- Asistencia Técnica Preventiva.
- Servicios Científico- Técnicos.
- Capacitación Técnica Integral.
- Divulgación.

El proceso de innovación tecnológica dentro de los propios productores ha logrado un fuerte avance a través del sistema de Extensión Agrícola. Hoy la mayoría de los implementos de tracción animal que se utilizan en el cultivo de la caña, son innovados por los propios productores. La tecnología de aplicación de fertilizantes orgánicos, también surgió de la innovación tecnológica de los productores. El extensionista asesora técnicamente, valida de conjunto con los productores la tecnología en diferentes condiciones mediante demostraciones de técnicas o resultados y la transfiere a las condiciones propicias para su desarrollo mediante un proceso fuerte de capacitación, demostración y divulgación para lograr su correcta adopción por los demás. Igual ocurre con las innovaciones producidas por los centros de investigaciones.

Los Servicios Científico-Técnicos agilizan la introducción de tecnologías generadas o transferidas por la investigación con el objetivo de contribuir a aumentar los rendimientos cañeros y reducir los costos. En la actualidad se cuentan con los siguientes Servicios Científico-Técnicos:

- Servicio de Recomendaciones de Variedades y Semillas.
- Servicio de Recomendaciones de Fertilizantes y Enmiendas.
- Servicio Fitosanitario.
- Servicio de Control Integral de Malezas.

Hoy estos Servicios se encuentran generalizados en todas las Empresas y UBPC trabajándose por la consolidación de los mismos y la creación de otros de manera que todo el proceso del cultivo de la caña esté abarcado por los ellos.

### **Marco Legal establecido por el Estado para las relaciones entre las Empresas Estatales y las UBPC.**

Según se establece en el decreto Ley 142/93 para la creación y funcionamiento de las UBPC, los productores cañeros o agropecuarios, se insertan en el sistema de organizaciones primarias para la producción agropecuaria del país, con las siguientes obligaciones con el Estado:



1. Usar racionalmente las tierras agrícolas en propiedad o en usufructo, siguiendo las disposiciones vigentes para el uso, manejo y conservación del recurso suelo.
2. Utilizar y explotar racionalmente los bienes.
3. Elaborar y proponer al MINAZ, los planes de producción y de desarrollo conforme a la política orientada.
4. Vender sus producciones al Estado u otra vía establecida legalmente, mediante la empresa estatal a la cual se vinculan u otra que se decida.
5. Contratar, adquirir y utilizar los recursos para garantizar sus compromisos productivos, a través de la red estatal establecida para ello.
6. Proteger y controlar los bienes disponibles de la organización, así como cumplir todo lo dispuesto en materia de seguridad y protección vigentes.
7. Cumplir y aplicar las regulaciones fitosanitarias y veterinarias, de suelos, forestales, uso del agua y protección del medio ambiente.
8. Cumplir con las obligaciones fiscales establecidas.
9. Cumplir con la política de especies y variedades establecidas, vinculadas al cuidado del genofondo.
10. Aplicar los resultados científico-técnicos alcanzados, así como al introducción de las nuevas tecnologías para la actividad agropecuaria.
11. Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones vigentes para el control de la tierra, y todo lo dictado en materia de legislación agraria.

12. Desarrollar y apoyar sistemas de capacitación y superación cultural de todos sus miembros.
13. Potenciar conforme a sus posibilidades el uso de la tracción animal, de los biofertilizantes y biopesticidas para contribuir a la disminución de las importaciones y mejoramiento del medio ambiente.
14. Cumplir y hacer cumplir los resultados de las auditorias o verificaciones a que sea sometida.
15. Cumplir y hacer cumplir todo lo concerniente a la política establecida por el Estado para la atención al hombre y la utilización eficiente de los recursos humanos.

Por otra parte, el Estado ejerce su acción con las UBPC a través de los Organismos de la Administración Central y especialmente en nuestro caso por el Ministerio del Azúcar, el cual con sus estructuras territoriales y empresariales constituye el representante estatal en las diferentes instancias de dirección, correspondiéndoles las siguientes facultades por la Ley:

1. Controlar el uso, explotación y conservación de las tierras, así como entregar las de patrimonio estatal en usufructo, cuando las condiciones lo aconsejen.
2. Brindar la asistencia técnica para el desarrollo de la producción agropecuaria, materializada por la red de investigación, de extensión, de servicios técnicos especializados y de capacitación de patrimonio estatal.
3. Prestación de asesoría a los productores en las materias necesarias para lograr una eficiente gestión y el incremento sostenido de la producción con la disminución de sus costos.
4. Facilitar y colaborar para la introducción de los adelantos científico técnicos, innovaciones y transferencia de tecnologías de avanzada en las unidades productoras.

5. Establecer la política de precios justos y estables para sus producciones e insumos.
6. Asignación de recursos e insumos para la producción y obras de carácter social.
7. Otorgamiento de créditos y financiamientos para garantizar la producción y la política inversionista.
8. Ayuda económica o financiera cuando se entienda necesaria.
9. Definición y autorización del objeto social de la unidad productora.
10. Aprobar los planes de producción y desarrollo en coordinación con la unidad productora y controlar su cumplimiento.
11. Designar las empresas estatales encargadas de la compra / venta de las producciones e insumos, así como dictar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de dichos objetivos.
12. Inspeccionar y asesorar el cumplimiento de las regulaciones establecidas en materia fitosanitaria, veterinaria, ambiental, de suelos, forestales, política varietal y producción de semillas.
13. Inspeccionar y asesorar lo legislado en relación con la política agraria y el control de la tierra.
14. Inspeccionar y asesorar lo legislado en relación con la economía, contabilidad, control interno, situación financiera y de los recursos humanos.
15. Efectuar auditorías y verificaciones de acuerdo a lo establecido para estas materias.
16. Inspeccionar y asesorar en todo lo relacionado con las normativas técnicas establecidas.
17. Coordinar el trabajo de atención a las unidades productoras con la ANAP y el SNTA.

## **Acciones que deben desarrollar las empresas azucareras, mieleras o agropecuarias del MINAZ, para consolidar la atención integral de sus UBPC.**

Atendiendo a las premisas establecidas y a lo orientado por la ley, el trabajo de la empresa estatal a la cual se vincula la UBPC debe garantizar:

1. Utilizando los principios establecidos por la Resolución 5 / 2002 del Ministro, crear un sistema de chequeo mensual para todas sus unidades productoras con la correspondiente evaluación y calificación, así como de la gestión desarrollada por sus directivos principales (Administrador o Presidente, J'Económico, J'Producción, J'BIPC, etc), informando sus resultados en la Asamblea mensual de la unidad productora y en el Consejo de Dirección de la Empresa.
2. La participación de los administradores de sus unidades productoras en los Consejos de Dirección mensuales, contando siempre con un punto para discutir y analizar problemas relacionados con las mismas.
3. Realizar anualmente en cada una de sus unidades un Balance de la Gestión con cierre junio 30, donde se discutan y se tomen acuerdos sobre las deficiencias presentadas.
4. En coordinación con el sindicato realizar la propuesta para la sustitución o renovación de los directivos principales en las unidades anualmente, después del balance, teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones mensuales realizadas
5. La empresa es la responsable sobre el uso y tenencia del suelo, control fitosanitario y veterinario, así como de la producción de semilla y la prestación de los servicios técnicos a las unidades productoras, para lo cual dispone de un cuerpo de inspectores, técnicos de zonas y otros funcionarios o especialistas, que ejercen dicha función con las unidades productoras.

6. En coordinación con el sindicato impulsar el desarrollo científico técnico, innovaciones, racionalizaciones y transferencia de nuevas tecnologías apoyándose con el Movimiento del Forum de Ciencia y Técnica, la ANIR y la ATAC.
7. Coordinar con los órganos municipales del Poder Popular, para el funcionamiento mensual de la Comisión de Atención a los Productores, a cual es la encargada de analizar la problemática económica financiera que presentan los productores así como las medidas necesarias a tomar.
8. En cada Centro de Gestión creado brindar los servicios para tener los estados contables de cada unidad mensualmente, así como la asesoría a sus directivos para analizar y evaluar los mismos.
9. Certificar el objeto social de cada una de sus unidades productoras, así como aprobar y supervisar el cumplimiento de sus planes técnico económicos y de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, conforme a las directivas emitidas por las instancias superiores del MINAZ.
10. Reunirse por lo menos una vez al mes con cada una de las Juntas de Administración de sus unidades productoras, para analizar de conjunto la situación que presentan y el cumplimiento de las medidas adoptadas.
11. Que el Auditor interno mensualmente verifique el cumplimiento de los precios establecidos por el Estado, para las producciones, insumos o servicios que se prestan, seleccionando los productos o actividades más relevantes de cada etapa.
12. Con sus técnicos o especialistas y el Cuerpo de Inspectores supervisar mensualmente el comportamiento del Sistema de Crédito por Refracción conforme al cumplimiento del presupuesto de gastos e ingresos por bloque aprobado.

13. Apoyar la prestación de los servicios técnicos especializados que brinda el INICA u otras dependencias del MINAZ, así como la asesoría necesaria en materia técnica o de gestión que requieran sus unidades productoras.
14. Designar al miembro del Consejo de Dirección que lo representará ante la unidad productora para el asesoramiento y atención integral.
15. Apoyar con equipos, medios, hombres y demás recursos, el cumplimiento de los planes de siembra, atenciones culturales o cosecha, cuando se requiera.
16. Balancear el uso de agua, energía y recursos que presenten restricciones para su adquisición por el país, teniendo en cuenta la estrategia orientada por las instancias superiores del MINAZ o del Estado.
17. Orientar y dirigir el proceso de Perfeccionamiento de sus unidades productoras.
18. Coordinar con el INICA y sus dependencias el desarrollo del sistema de extensionismo agrícola.
19. Realizar el mantenimiento de la red vial para la producción agropecuaria en sus unidades productoras, a partir de lo establecido por los mecanismos superiores en cuanto al pago de dicha actividad.
20. Coordinar el programa de construcción o reparación de viviendas para los trabajadores de las unidades productoras.

### **Estrategia a seguir para consolidando las UBPC cañeras.**

Para poder enfrentar los retos que las condiciones actuales nos imponen, debemos elaborar una nueva estrategia para las unidades productoras, partiendo de utilizar el Perfeccionamiento Empresarial como centro de este proceso, adaptándolo a las condiciones específicas de un nuevo modelo agrícola sustentable y buscando la integración agroindustrial sobre la base de un sistema

que unifique e interrelacione las actividades de aseguramiento, comercio, finanzas, negocios y otros servicios comunes, formando una unidad estratégica única entre todas las partes.

Para ello es necesario que cada Grupo Empresarial Agroindustrial, empresa azucarera, mielera o agropecuaria se proyecte y pregunte:

¿Qué queremos con nuestras unidades productoras?

¿Qué estamos haciendo para lograr lo que queremos?

¿Qué necesitamos para lograr estos objetivos?

¿Qué podemos hacer con los recursos actuales?

¿Qué nos faltaría y cómo lograrlo?

Dicho en otras palabras, debemos soñar como será nuestra agricultura cañera, como deseamos que sea y a partir de esta base elaborar una estrategia para alcanzarlo. Este proceso continuo de transformaciones, acciones, e ideas, junto con el sistema de interrelaciones que cada etapa genere, nos permitirá diseñar el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial para nuestras UBPC.

La fusión de los objetivos del Perfeccionamiento Empresarial y los Objetivos de la Tarea Álvaro Reynoso constituyen en nuestra opinión una necesidad de primer orden, tomando como base estas premisas hemos desarrollado las ideas generales del Perfeccionamiento que a continuación sometemos a su análisis.

### **Objetivos y premisas generales del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial en las UBPC.**

- a) Transformación de las estructuras tradicionales con la reducción y optimización de los niveles de dirección, buscando estructuras organizacionales horizontales que garanticen el máximo control de la gestión y faciliten la participación de los trabajadores en la toma de decisiones como son las BIPC.
- b) Comprometimiento de todos (trabajadores y directivos) en el funcionamiento, control y resultados de la producción.

- c) La cooperativa es el eslabón fundamental sobre la que descansa la economía agrícola socialista y sobre la cual es necesario actuar para potenciar la eficiencia, autoridad y ejecutividad de la gestión productiva.
- d) Incrementar sostenidamente la calidad y los niveles de producción con una reducción de sus costos, utilizando para ello los avances científico-técnicos y la introducción de nuevas tecnologías.
- e) Combinar de forma armónica las decisiones del Gobierno, con la descentralización correspondiente en el sistema empresarial, de forma tal que no se afecte la iniciativa creadora y la autonomía de la gestión.
- f) Diseñar por cada entidad su estructura funcional conforme a sus características y condiciones propias, es decir sin homologismo (principio del traje a la medida), buscando una organización integral que actúe dentro de un sistema que abarque la actividad empresarial y su entorno.
- g) Cubrir sus gastos con sus ingresos y generar un marco de utilidades, buscando siempre eficiencia y competitividad, jugando sus directivos el rol principal en la obtención de estos resultados.
- h) Administrar sus recursos financieros, materiales y humanos, tomando como base las disposiciones legales o ramales establecidas por el Estado o sus órganos ramales.
- i) Elaborar sus planes anuales y perspectivas, correspondiendo al Estado mediante la empresa estatal su aprobación.
- j) Todo trabajador o directivo solo responde por sus actos ante un solo Jefe o Superior, no existiendo una doble subordinación.



- k) La toma de decisión ante un problema debe realizarse teniendo en cuenta la opinión de todos, mediante un análisis colectivo y dejando definido siempre la responsabilidad individual y colectiva.
- l) La renumeración de los trabajadores y directivos se realiza conforme al principio de distribución socialista: “**de cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo**”, utilizando para ello el sistema de pagos por resultados.
- m) El trabajo se premia a través de estímulos materiales y morales, de forma individual o colectiva, en función de los resultados alcanzados y no por el esfuerzo realizado.
- n) Las utilidades una vez descontada las obligaciones financieras o fiscales, se distribuyen una parte para los trabajadores, otra parte como reserva de la entidad y otra para el desarrollo de la unidad, según lo dispuesto por la Ley.
- o) El hombre se considera el centro de la actividad productiva, por ello el sistema busca los mecanismos para potenciar su participación en la gestión, así como el mejoramiento progresivo de las condiciones de vida y trabajo.
- p) La Dirección de la UBPC debe contribuir a fortalecer los lazos con la dirección del Partido, el Sindicato, La Unión de Jóvenes Comunistas y demás organizaciones reconocidas, sobre la base del respeto mutuo, el análisis colectivo y la lucha común por alcanzar los compromisos en la producción y los servicios.
- q) El Perfeccionamiento es un proceso continuo en la gestión, el cual está siempre en movimiento, adaptándose en cada momento a las condiciones del escenario económico por el que transite

## **Etapas para realizar el proceso de perfeccionamiento.**

El logro de todos estos objetivos es algo complejo y requiere de un gran esfuerzo por parte de todo el sistema productivo, por ello el Perfeccionamiento en la agricultura cañera debe realizarse por etapas, prefijando objetivos específicos a lograr en cada una de ellas.

Atendiendo a las condiciones actuales estimamos 3 etapas principales de trabajo:

1. **Etapas de consolidación de la gestión.** (corto plazo).
2. **Etapas de desarrollo y perfeccionamiento de la gestión** (mediano plazo)
3. **Etapas de integración armónica de la gestión en el sistema agroindustrial** (largo plazo).

Para cada etapa hemos elaborado diferentes objetivos tomando como base los objetivos generales del Perfeccionamiento Empresarial, los objetivos específicos que hemos enunciado para la agricultura cañera y los enunciados en la Tarea Alvaro Reynoso que lleva a cabo el MINAZ.

Además consideramos importante destacar también los requisitos que deben reunir las unidades productoras para iniciar cada etapa y los pasos que deben realizar en cada una.

Resulta importante también separar las acciones a realizar en dos grupos:

- **Acciones Internas**, que son el resultado de la proyección estratégica elaborada por la unidad productora, en función de sus fortalezas y debilidades, correspondiendo a la misma su cumplimiento total.
- **Acciones Externas**, que son el resultado de la proyección estratégica elaborada en función del entorno de la unidad productora, basadas en las oportunidades y amenazas y representan las acciones que desarrollan organizaciones externas u otros factores sobre la unidad productora.

**PRIMERA ETAPA: Consolidación de la gestión.****Requisitos de la unidad para iniciar el proceso:**

- Presentar la documentación legal que la acredita como unidad productora del MINAZ y la Empresa Estatal a la cual se vincula por sus funciones.
- Tener acreditado su objeto social y legalizada por la Oficina de Control de la Tierra el área vinculada a la misma ( en propiedad, usufructo, etc).
- Tener actualizado su Reglamento Interno.
- Tener cubierto los cargos de su Junta Directiva, conforme a los requisitos legales vigentes establecidos para los mismos.
- Presentar sus registros contables confiables y actualizados, avalados por la Dirección de la Empresa a la cual se vincula.

**Objetivos a lograr en la etapa:**

- Completar el balance de áreas cañeras previsto en la Tarea Alvaro Reynoso y el incremento para la diversificación.
- Alcanzar las 54 t / Ha como promedio en la producción cañera.
- Desarrollar la diversificación de la producción en las áreas no incluidas como cañeras y evitar tener tierras ociosas o vacías.
- Contar con el programa de desarrollo de variedades y organización de cepas orientado por el SERVAS.
- Tener garantizada toda la semilla certificada para sus campañas de siembra.

- Preparar las tierras con técnicas de laboreo mínimo, garantizando campañas de siembra con no menos del 90 % de germinación.
- Contar con los programas de acciones para el uso, manejo y fertilización de los suelos, sanidad vegetal, control integral de malezas, haciendo uso de las recomendaciones del SERFE, SERFIT y SERCIM.
- Aplicar fertilizantes orgánicos (Compost) en dosis que garanticen las necesidades nutricionales de la caña por no menos de 3 años, para sustituir importaciones.
- Disponer de todos los equipos e implementos mínimos para la atención a las plantaciones cañeras y de sus cultivos varios o forestales.
- Tener organizada toda la fuerza de trabajo en Brigadas Integrales.
- Elaborar y controlar el presupuesto de gastos e ingresos por bloque o áreas de responsabilidad administrativa ( fincas u otras) para disminuir los costos.
- Ser rentables, es decir que los gastos de producción sean cubiertos con los ingresos.
- Celebrar periódicamente la Asamblea General, rindiendo cuenta en la misma la Junta Directiva de su gestión y chequeándose el cumplimiento de sus acuerdos.
- Contar con un sistema de pago por resultados y un sistema de estimulación.
- Cubrir las necesidades alimentarias de la unidad con el autoabastecimiento y dentro de las posibilidades hacer ventas a sus trabajadores para el consumo familiar.
- Tener un plan de construcción y reparación de viviendas.

- Mantener una reducción de sus costos conforme al estudio de viabilidad aprobado, cubriendo en tiempo y forma sus obligaciones financieras.
- Contar con las instalaciones mínimas para el funcionamiento de la unidad (oficinas, almacenes, talleres, etc).
- Repartir utilidades entre los asociados al final de cada periodo económico.

### **Pasos para realizar el Perfeccionamiento en esta etapa.**

1.- Divulgar y crear un movimiento en todos los trabajadores y directivos sobre los objetivos del Perfeccionamiento y de cómo se realizará el proceso.

2.- Realizar el Diagnostico Funcional, siguiendo la metodología aprobada para el mismo por la dirección del MINAZ.

3.- Elaborar el Resumen de los problemas principales para alcanzar los objetivos propuestos y las Proyección estratégica para buscar soluciones y alternativas.

4.- Elaborar un Plan de Acción, delimitando las responsabilidades individuales y colectivas, chequeándolo periódicamente.

5.- Supervisión del cumplimiento de los objetivos por parte de la Empresa a la cual se vincula y certificación de cumplimiento de la etapa por parte del GEA.

Consideramos que las etapas posteriores deben especificarse según alcancemos los resultados que perseguimos en la consolidación.

## **CONCLUSIÓN**

A modo de conclusión proponemos que este trabajo sea analizado por un Grupo de Trabajo integrado por la Dirección de nuestro Ministerio, el Sindicato, expertos de nuestras universidades e instituciones de investigación y productores con resultados positivos, para de conjunto elaborar una propuesta a la dirección del MINAZ y del Gobierno con relación al desarrollo futuro de las UBPC Cañeras.