

Procedimiento para el perfeccionamiento del sector cooperativo agropecuario del territorio de Cauto Cristo, Granma

Procedure for the Perfecting of the Cooperative Agricultural Sector of Cauto Cristo's Territory, Granma

Claudio Arias Salazar

Centro de Estudios de Dirección y Desarrollo Local, Universidad de Granma
Cuba



0000-0001-5885-1471

cariass@udg.co.cu

Adys Jordan Pantoja

Filial Universitaria Municipal Cauto Cristo, Universidad de Granma
Cuba



0000-0002-8568-2076

ajordanp@udg.co.cu

Fecha de enviado: 02/11/2020

Fecha de aprobado: 16/12/2021

RESUMEN: El presente estudio parte de la necesidad de elaborar un procedimiento para el perfeccionamiento del sector cooperativo agropecuario en Cauto Cristo. Se analizan las principales insuficiencias que obstaculizan el avance del sector en el territorio, como la carencia de insumos, la ineficaz contratación, la comercialización y distribución de las producciones agropecuarias, la inestabilidad en la fuerza de trabajo, el insuficiente personal formado en diferentes especialidades agropecuarias, el deterioro ambiental y la necesidad de fortalecer el encadenamiento productivo. El aspecto importante y pertinente de la investigación está dado por que se aborda por primera vez, en la dimensión socioeconómica local, un procedimiento para el perfeccionamiento del sector cooperativo agropecuario, con resultados parciales en su introducción.

PALABRAS CLAVE: desarrollo local; sostenibilidad; sector cooperativo agropecuario; Cuba.

ABSTRACT: The present study departs of the need to elaborate a procedure for the perfecting of the cooperative agricultural sector of Cauto Cristo's territory. It is examined, the principal insufficiencies that obstruct the advance of the sector at the territory like the scarcity of raw materials, inefficient deal, commercialization and distribution of the agricultural productions, the instability in the manpower, insufficient staff formed in different agricultural specialties, environmental deterioration and need to strengthen the productive enchainment. The important and pertinent aspect of investigation is given for the fact that a procedure for the perfecting of the cooperative agricultural sector is discussed for the first time, in the socioeconomic local dimension, achieving partial results of his introduction.

KEYWORDS: local development; sustainability; agricultural cooperative sector; Cuba.

En Cuba la agricultura desempeña un papel fundamental en el desarrollo socioeconómico, por la necesidad de satisfacer las demandas cada vez más crecientes de productos agropecuarios para la población y el turismo. Es una prioridad garantizar la sostenibilidad y seguridad alimentaria de los cubanos, ya que la producción agropecuaria no satisface la demanda nacional y el país está obligado a importar casi un 70 % de los alimentos que se consumen, a un costo que rondó los 1670 millones de dólares en 2017, según declaraciones oficiales del Ministro de Economía y Planificación (Ministerio de Economía y Planificación, 2019).

La producción de alimentos articulada a la gestión del Gobierno municipal tiene vital importancia para lograr la sostenibilidad de las producciones agropecuarias. Eso requiere el respaldo de investigaciones que tengan en cuenta las particularidades territoriales, a fin de contextualizarlas con la objetividad que exigen los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados por el VI y actualizado por el VII Congreso del Partido (PCC, 2017).

A pesar de las transformaciones que se han realizado en la agricultura cubana, y particularmente las que se han ejecutado en el sector cooperativo agropecuario, aún subsisten algunas dificultades que obstaculizan su normal desarrollo (Nova & González, 2015; Arias, 2018). Dentro de esas insuficiencias pueden señalarse la carencia de insumos a los productores, que limita el proceso de gestión del sector cooperativo agropecuario, los problemas relacionados con el ineficiente proceso de negociación y contratación de la producción agropecuaria, el deficiente proceso de

comercialización de las producciones agropecuarias, el insuficiente personal calificado en especialidades agropecuarias que trabajan en las cooperativas y la inestabilidad en la fuerza de trabajo. Esto, unido al deterioro ambiental y la necesidad de fortalecer el encadenamiento productivo, trae como consecuencia la falta de mecanismos estratégicos favorables para el avance del sector cooperativo y limita sus potencialidades socioeconómicas de desarrollo, como vías de solución al problema agroalimentario del municipio (Ministerio de la Agricultura, 2017).

Para esclarecer estas problemáticas se desarrolló una investigación en el municipio Cauto Cristo durante el período 2016-2018. El estudio se centró en el sector cooperativo compuesto por las Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA), las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), y las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC), por su importancia para la producción agropecuaria del municipio. Por eso el objetivo de este trabajo fue elaborar un procedimiento para el perfeccionamiento del sector cooperativo agropecuario del territorio de Cauto Cristo.

Dentro de los métodos empíricos que se emplearon para realizar la investigación, se utilizó la observación científica y una encuesta que se aplicó a los 20 presidentes de cooperativas de cultivos varios y ganaderas del municipio, que representan el 100 % del sector cooperativo.

Caracterización socioeconómica del sector cooperativo agropecuario en el municipio Cauto Cristo (Granma, Cuba)

El municipio de Cauto Cristo está localizado en la llanura del Río Cauto, al Norte de la provincia Granma. Limita con la provincia

Holguín por el Norte, el municipio Bayamo por el Sur, el municipio Jiguaní por el Este y por el Oeste con el municipio Río Cauto.

Ocupa una superficie de 552,74 km², lo que representa el 6,5 % de la extensión total de la provincia. Tiene una población de 20 618 habitantes, en 33 comunidades con 45 circunscripciones (2,5 % de la población de la provincia), de los cuales 10 749 pertenecen al sexo masculino y 9807 al femenino. La población más vulnerable está compuesta por 3881 niños menores de 13 años y 1052 ancianos (un 23,9 % de la población total) (ONEI, 2018).

El territorio se caracteriza por poseer un relieve llano, con pendientes entre 0,2 y 2 %, lo que dificulta el escurrimiento superficial de las aguas en algunas zonas. Predominan los suelos aluviales en las cercanías de los ríos y arroyos, y los vertisuelos pardos oscuros en el resto del territorio. Entre los factores limitantes de los suelos del municipio, según Instituto de Planificación Física (IPF, 2014), se encuentran el mal drenaje, la erosión y las afectaciones de la salinidad.

El territorio donde están enclavadas las cooperativas estudiadas se caracteriza por temperaturas que superan la media nacional (30°C) y una humedad relativa de 77 %. El comportamiento mensual de las lluvias indica que la época de seca se extiende desde noviembre hasta marzo. No obstante, este comportamiento tiene variaciones al interior del municipio, ya que el impacto del cambio climático en los últimos años ha extendido el período seco hasta junio. Durante este tiempo las producciones agropecuarias se ven afectadas por intensas sequías y se acelera la degradación creciente de los suelos (ONEI, 2017).

El municipio Cauto Cristo es eminentemente agropecuario. Tiene una superficie agrícola de

40,6 miles de hectáreas, que representan el 73,4 % del total. De esa superficie agrícola el 62 % está en manos del sector cooperativo y se estima que entre un 70 % y un 80 % de toda la producción agropecuaria es gestionada por las cooperativas agropecuarias (ONEI, 2018).

Un indicador negativo en este sentido resulta que 4800 ha (11,82 % de la superficie agrícola) son de tierras ociosas.¹ Sin embargo, 8785 ha se han entregado a personas naturales, de ellas 5589 ha (63,6 %) para la cría de ganado mayor y 726 ha que significa el 8,2% para la cría de ganado menor; también se entregaron 1903 (21,6 %) para cultivos varios y 190,6 ha (2,16 %) se destinaron a 16 usufructuarios para el cultivo del arroz. En resumen, el municipio cuenta hoy con un total de 1111 usufructuarios asociados a las cooperativas, de ellos 66 mujeres para un 5,9 % (MINAG, 2018).

La presencia y el empoderamiento de la mujer dentro del sector cooperativo ha permitido desarrollar sus potencialidades como productoras, al salir de la marginalidad a que estaban sometidas con respecto a sus posibilidades reales.

El sector cooperativo en el territorio está representado por 20 cooperativas agropecuarias estructuradas a partir de 4 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA): 2 se dedican a la producción de leche y carne; 5 Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC): 3 de cultivos varios y 2 de leche y carne; y 11 Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS): 8 son de cultivos varios y 3 producen leche y carne (ONEI, 2017). Este sector agrupa un total de 1151 socios (181 son mujeres, para un 15,7 %), lo que constituye una fuerza importante para la producción de alimentos (Ministerio de la Agricultura, 2018).

La interrelación del sector estatal con las cooperativas ha permitido atender de forma sostenible las demandas de los productores y las productoras para la siembra y cosecha de las diferentes producciones agropecuarias. El municipio cuenta con entidades de apoyo o prestación de servicios al sector cooperativo como el Centro de Reproducción de Entomófagos y Entomopatógenos (CREE), la Delegación Municipal de la Agricultura con la dirección de los diferentes subprogramas (Suelos, Ganado Menor: Ovino-Caprino, Porcino, Avícola, Cunicula, Silvicultura, Apicultura, Sanidad Vegetal, etcétera), un Laboratorio Municipal de Veterinaria, un Centro de Control Pecuario, un Registro de Tenencia de Tierra, una Unidad de Servicios de GEOCUBA, una Unidad Empresarial Básica Integral Agropecuaria (UEBIA), una Empresa Agropecuaria, una Industria de Aseguramiento del Ministerio de la Agricultura, un Centro Municipal de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA) y un Centro Universitario Municipal (CUM) de la Universidad de Granma.

También hay otros organismos: la Empresa de Seguros Nacionales (ESEN), adscrita al Ministerio de Finanzas y Precios, que asegura las producciones de las cooperativas; el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), que ofrece servicios bancarios y financieros a las cooperativas para inversiones y capital de trabajo a través de los créditos; y el Centro Meteorológico, con una representación en el municipio y una estación que da cobertura a todo el territorio para el monitoreo de las variables meteorológicas.

Las actividades de capacitación e introducción de las técnicas agropecuarias se realizan por especialistas de la agricultura, profesores del Centro Universitario Municipal de

la Universidad de Granma y por el Instituto de Investigaciones Agropecuarias “Jorge Dimitrov” del municipio Bayamo.

Existen avances en el programa de recuperación integral de la Unidad Empresarial de Base Integral Agropecuaria (UEBIA) Cauto Cristo, la cual cuenta con 2000 ha que serán potenciadas como Polo productivo de cultivos varios, integrado por las Cooperativas de Créditos y Servicios “Josué País García”, “Rubén Nogueras” y la Cooperativa de Producción Agropecuaria “Carlos Bastida Argüelles”, que comercializan sus producciones a través de la Empresa de Acopio; pero se prevé, en un futuro cercano, ampliar el destino de estas cooperativas hacia el Polo Turístico de Holguín.

A partir del apoyo brindado por el Proyecto Agrocadenas (Programa de Apoyo al Fortalecimiento de Cadenas Agroalimentarias a nivel local), el sector cooperativo ha sido beneficiado con tres proyectos de colaboración internacional, encaminados a fortalecer el desempeño y la gestión territorial de las cadenas agroalimentarias de maíz y carne vacuna. Existen en el municipio diferentes actores de estas cadenas que se han beneficiado a través de los proyectos realizados, que han dispuesto de ciertos montos por concepto de donaciones para la compra de tecnologías e insumos.

Los servicios intercooperativos han permitido la asociatividad entre cuatro cooperativas (CCS VIII Congreso de la ANAP, CCS “Israel Oliva Montejo”, UBPC “Mártires de Artemisa” y CPA “Carlos Bastidas Argüelles”) para proveer servicios de preparación de suelos, fumigación, siembra, cosecha y comercialización del maíz.

Durante 2021 se ejecutaron los proyectos: Sistema de Innovación Agropecuaria Local (SIAL) en su IV Fase, coordinado por el Centro Universitario Municipal. Uno de estos proyectos

fue para el fortalecimiento de las capacidades socioeconómicas del municipio y el otro estaba dirigido a la creación de una mini-industria para el procesamiento de frutas y vegetales en el sector no estatal con financiamiento del 1 % de la contribución territorial y de fondos de ONG en la Cooperativa de Crédito y Servicios “Vega de Pestán”.

Diagnóstico de la dimensión socioeconómica del sector cooperativo agropecuario del municipio Cauto Cristo

Para realizar el diagnóstico de la dimensión socioeconómica del sector cooperativo en el municipio, se aplicó una encuesta al 100 % de los presidentes de las cooperativas agropecuarias, que están representadas por 4 CPA, 5 UBPC y 11 CCS. Se realizó una entrevista grupal donde participaron 28 personas, de ellas estaban presentes 5 especialistas del sector agropecuario, 4 directivos de ese sector, el Vicepresidente del Órgano del Consejo de la Administración, el Subdelegado de la Agricultura, 6 Presidentes de los Consejos Populares, 1 representante del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y 10 productores agropecuarios.

En la entrevista grupal hubo consenso en que no se había logrado sistematizar una cultura organizacional de trabajo alrededor del proceso de gestión de proyectos que contribuyeran al desarrollo local; que no se inducía a trabajar en el sector agropecuario mediante cadenas productivas, lo que ha impedido un encadenamiento productivo efectivo en el territorio; que existió un deficiente proceso de negociación y contratación, así como un ineficiente proceso de comercialización de los productos agropecuarios; que en el sector agropecuario había insuficiente personal con

formación en especialidades agropecuarias; que se presentaba carencia de insumos, materiales y equipamientos para el desarrollo de la actividad agropecuaria; que era escasa la aplicación de la ciencia e innovación tecnológica en el sector cooperativo y campesino; que se mostraba un gran deterioro ambiental causado por los intensos procesos de degradación de los suelos, la alta erosión, la salinidad y el mal drenaje, limitantes del desarrollo agropecuario del territorio; que el mal estado de los viales internos, terraplenes y caminos afectaba la comunicación entre las bases productivas del territorio y la extracción oportuna de las producciones para su comercialización.

En la encuesta aplicada se pudo conocer que 11 de los presidentes de cooperativas (55 %) estaban en el rango de 51-60 años y el resto entre los 31-50 años, por lo que se necesitaba preparar más jóvenes en el arte de la dirección para garantizar la sostenibilidad del proceso productivo. La encuesta arrojó también que el 50 % de los presidentes tenía entre 3 y 6 años en el cargo; el 37 %, entre 7 y 10 años como presidente de su cooperativa; y el 6,2 %, más de 11 años como presidente, lo que reveló que había experiencia acumulada de trabajo en la dirección de las cooperativas. Además, se conoció que el 100 % pertenecía al sexo masculino, lo que indicó muy poca presencia de fuerza de trabajo femenina en la presidencia de las cooperativas.

El 95 % de los presidentes presentó un nivel de escolaridad media superior y solo el 5 % fue universitario, lo que demostró que la fuerza laboral administrativa del sector cooperativo agropecuario del territorio tenía un nivel relativamente bajo para su puesto de dirección; tampoco contaba con la preparación para el reto que implicaban las transformaciones requeridas

en cuanto a la producción de alimentos y para desempeñarse en las nuevas lógicas de los procesos productivos. El 100 % de los encuestados manifestó conocimiento sobre lo que era un procedimiento y su necesidad para el perfeccionamiento del sector cooperativo agropecuario del territorio de Cauto Cristo.

¿Qué puntos fuertes pueden identificarse en el sector cooperativo agropecuario del municipio? Teniendo en cuenta los resultados de los instrumentos aplicados para el diagnóstico del sector cooperativo, pudieron determinarse como fortalezas del sector para desarrollar las producciones agropecuarias: suficientes fondo de tierra cultivable para la producción agropecuaria y fuente de abasto de agua, que permite el riego del 60 % de las áreas destinadas para la producción agropecuaria; y la existencia de estructuras agropecuarias estatales que apoyan a las cooperativas con Programas de Desarrollo,² que responden a los intereses municipales; la entrega de grandes extensiones de tierras ociosas a usufructuarios para ser explotadas en la producción de alimentos mediante Decretos Ley 259 y 300, emitidos en 2008 y 2012, respectivamente, para regular el proceso de entrega de tierras estatales ociosas en concepto de usufructo a personas naturales o jurídicas, las que serán utilizadas en forma racional y sostenible de conformidad con la aptitud de uso del suelo para la producción agropecuaria, forestal y de frutales.

Otras fortalezas del diagnóstico son la disponibilidad de transporte de las cooperativas para la comercialización y su gestión productiva; la existencia de un Centro Universitario Municipal líder en la gestión del conocimiento y la innovación, que apoya el desarrollo territorial; la existencia de proyectos que crean capacidades y aportan tecnologías, cuyos resultados tributan a

prioridades del Programa de Desarrollo Integral en el territorio; la presencia de potenciales para la explotación de fuentes renovables de energía; la existencia de financiamiento crediticio en moneda nacional para la ejecución de los diferentes procesos productivos, y de un Centro de Reproducción de Entomófagos y Entomopatógenos; y la población económicamente activa capaz de enfrentar el desarrollo interno del territorio.

¿Qué puntos débiles pueden obstaculizar el desarrollo del sector cooperativo agropecuario del territorio? Como debilidades más importantes del sector cooperativo en el territorio aparecen: la carencia de insumos, materiales y equipamientos para el desarrollo de la actividad agropecuaria, e insuficientes accesorios e implementos para la tracción animal; la ineficiente contratación y comercialización de las producciones agropecuarias; la inestabilidad en la fuerza de trabajo vinculada al ciclo de la sostenibilidad alimentaria, principalmente en el sector agrario; la baja disponibilidad de personal formado en diferentes especialidades agropecuarias, ambientales y económicas vinculadas al sector agropecuario; el deterioro ambiental producto de los intensos procesos de degradación de los suelos, la alta erosión, salinidad y el mal drenaje, que limitan el uso agropecuario con eficiencia en la mayor parte del territorio; la escasa participación del sector cooperativo en el proceso de encadenamiento productivo en el territorio; el mal estado de los viales internos, terraplenes y caminos, que limitan la transportación de los insumos, la comunicación entre las bases productivas del territorio, la extracción oportuna de las producciones y su comercialización y el movimiento de la fuerza de trabajo por las zona productiva.

Entre las problemáticas identificadas que obstaculizan el desarrollo del sector cooperativo agropecuario se destacan las siguientes: el ineficiente proceso de negociación y contratación de las producciones agropecuarias: en muchas ocasiones los volúmenes de producción contratados se quedan muy por debajo de las capacidades reales del territorio y, en otros casos, se les impone a las cooperativas los volúmenes de producción a contratar sin una base objetiva. Por eso la objetividad y seriedad con que se desarrolla el proceso distan mucho del estado deseado. El contrato no se respeta y se viola con regularidad, tanto por las cooperativas como por las empresas estatales.

En el análisis externo se determinó que las principales amenazas que pueden impactar el sector cooperativo agropecuario del municipio son: la vulnerabilidad del territorio a los eventos naturales climatológicos, y los riesgos epidemiológicos por la contaminación de las aguas y los suelos del territorio.

¿Qué oportunidades pudiera aprovechar el sector cooperativo para minimizar las amenazas? En el análisis externo se determinó que las principales oportunidades que tiene el sector cooperativo son los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que tienen entre sus objetivos estratégicos el incremento de la producción de alimentos, el establecimiento de los enfoques de encadenamientos productivos para la gestión socioeconómica, unido a la exhortación a los productores a que apliquen la ciencia y la técnica en vínculo con la universidad y a que impulsen el desarrollo local conducido por el Consejo de la Administración Municipal. Otras oportunidades que podría aprovechar el sector cooperativo agropecuario es la voluntad nacional para

enfrentar el manejo sostenible de la cuenca del río Cauto con amplia incidencia en el municipio; el apoyo de los proyectos de colaboración encaminados, fundamentalmente, al tema agropecuario y social; la sostenida implementación del Decreto Ley 300 para disminuir las tierras ociosas y elevar las producciones de alimentos; y la posibilidad de promover el Trabajo por Cuenta Propia como nueva forma de gestión económica del sector no estatal.

Componentes del procedimiento para el perfeccionamiento del sector cooperativo agropecuario del territorio de Cauto Cristo

La propuesta del procedimiento para el perfeccionamiento del sector cooperativo agropecuario del territorio de Cauto Cristo se sustenta en el diseño del plan de acciones estratégicas que funciona como guía para la solución de los problemas socioeconómicos detectados en la gestión de la producción agropecuaria local. Se basa, además, en los aportes de Fernández y Contreras (2016), para el perfeccionamiento del sistema de comercialización en las cooperativas de producción agropecuaria de la provincia Pinar del Río, en aras de aportar un procedimiento para el perfeccionamiento del sector cooperativo.

Etapas del procedimiento para el perfeccionamiento del sector cooperativo agropecuario del territorio de Cauto Cristo

El cuadro muestra la relación de etapas y pasos contenidos en el procedimiento para el perfeccionamiento del sector cooperativo agropecuario en el municipio Cauto Cristo.

Tabla 1. Etapas y pasos del procedimiento para el perfeccionamiento del sector cooperativo agropecuario

Etapa I. Sensibilización del colectivo de la cooperativa.	Paso 1	Selección de los actores que participarán en el proceso.
	Paso 2	Sensibilización del colectivo de la cooperativa en el marco de la Asamblea General.
Etapa II. Diagnóstico.	Paso 3	<p>Caracterización socioeconómica y agroproductiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un análisis de los balances económicos en los últimos tres años y precisar las tendencias de los costos de producción, los volúmenes de ventas, los niveles de satisfacción de la demanda, los niveles de precios, y las relaciones con el banco y con la empresa de seguro. ▪ Determinación de las potencialidades y limitaciones del sector cooperativo agropecuario. ▪ Diseño del plan para la obtención de la información. ▪ Identificación de las fuentes e informantes. ▪ Preparación de las entrevistas y el cuestionario. ▪ Planificación de los recorridos por la zona objeto de estudio. ▪ - Preparación de los talleres participativos.
	Paso 4	<p>Levantamiento, procesamiento y análisis de la información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de entrevistas a actores del territorio. ▪ Aplicación de encuestas a directivos de las cooperativas. ▪ Consulta de documentos. ▪ - Talleres participativos.
Etapa III. Diseño del plan de acciones estratégicas	Paso 5	<p>Establecimiento de objetivos y prioridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Validación del procedimiento en el Consejo de la Administración Municipal.

A continuación, se procede a describir brevemente cada una de las etapas y pasos que componen este procedimiento.

Etapa I. Sensibilización del colectivo de la cooperativa

Esta etapa constituye el punto de partida del procedimiento y tiene como propósito sensibilizar al colectivo de la cooperativa para alcanzar los objetivos propuestos. Además, resulta un proceso de construcción colectiva, el cual es interactivo y formativo para que los actores piensen estratégicamente en función de

visualizar soluciones, al identificar los principales desafíos que enfrenta el sector cooperativo agropecuario. Esto genera un compromiso compartido y la implicación de sus miembros.

A continuación, se explican cada uno de los pasos que conforman esta etapa:

- Paso 1. Selección de los actores que participarán en el proceso. Previa coordinación con el Delegado de la Agricultura en el territorio, se establecen criterios de selección, teniendo en cuenta que debe haber una representación de

Presidentes de las Cooperativas en aras de lograr un acercamiento a las problemáticas existentes en el sector cooperativo agropecuario. Este paso deberá ser ejecutado por los miembros de las juntas directivas.

- Paso 2. Sensibilización del colectivo de la cooperativa en el marco de la Asamblea General. Preparación del colectivo acerca de los aspectos metodológicos sobre el procedimiento para el perfeccionamiento del sector cooperativo agropecuario. Esta actividad estimula la participación de los socios con vistas a brindar propuestas de forma creativa que enriquezcan el proceso. Debe representar voluntad del Gobierno local emprender la aplicación del procedimiento para el perfeccionamiento del sector cooperativo agropecuario como una herramienta de trabajo para el Grupo Gestor Agroalimentario, que tributa a la Plataforma Articulada de Desarrollo Integral Territorial (PADIT) y a la Universidad, a través del Centro Universitario Municipal implicado, acerca de la necesidad de implementar el procedimiento para el perfeccionamiento del sector cooperativo.

Etapa II. Diagnóstico

- Paso 3. Una vez definidos los actores y sensibilizados con el proceso, se procede a realizar la caracterización y el estado actual de la dimensión socioeconómica del sector cooperativo agropecuario. Con el objetivo de conocer con más profundidad las particularidades fundamentales del municipio, se desarrollará una caracterización de este, donde se tendrán en cuenta aspectos como: historia, ubicación, cantidad de asentamientos poblacionales, cantidad de habitantes, características físico-geográfica, suelos,

clima, y aspectos relacionados con el desarrollo económico y social.

En la caracterización socioeconómica se partirá del análisis de los balances económicos de los últimos tres años como mínimo, para lograr visualizar los principales indicadores económicos y precisar sus tendencias. En este sentido, hay que analizar el costo de producción, las causas que influyen en los altos costos y las posibles acciones para reducirlos; otro indicador importante a valorar son los volúmenes de ventas y la variedad de las ofertas, así como la proyección de acciones que incrementen los rendimientos productivos y los volúmenes de ventas. Como elemento importante para el centro del análisis se hallan los niveles de satisfacción de los clientes que sirven como guía para mejorar ese indicador; se hará un estudio también de las cooperativas con el banco y con la empresa de seguro, de forma que puedan aprovechar las oportunidades que aportan esas relaciones.

En la determinación de las potencialidades y limitaciones del sector cooperativo agropecuario se hará la caracterización, interpretación y jerarquización de los principales problemas; se recomienda utilizar la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), a partir de talleres participativos y trabajos grupales efectivos.

El análisis y la evaluación de los resultados permitirá tener un conocimiento exacto de la situación de las características positivas y negativas del sector cooperativo agropecuario que se han confrontado con el entorno y que están orientados, principalmente, a evidenciar las fortalezas y debilidades al interior del sector, las amenazas y oportunidades que presenta en la actualidad, así como su

significación para el futuro. Para dicho proceso se utilizan instrumentos como la revisión documental, las entrevistas y la encuesta.

En el caso de la investigación realizada en Cauto Cristo, la encuesta se concibió sobre la base de un muestreo estratificado, con tres estratos (CPA, UBPC y CSS), distribuidos entre los 6 consejos populares del municipio; de las 20 cooperativas que hay en el municipio se tomaron como muestra 20, que representan el 100 % del total.

Otro momento importante del diagnóstico es el diseño del plan para la obtención de la información. Durante este paso se procede a la identificación de las fuentes e informantes, según conocimiento del tema sobre el proceso de desarrollo del sector cooperativo agropecuario.

Las fuentes determinadas para el diagnóstico son: la revisión de documentos a partir de datos estadísticos suministrados por la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI), la Delegación Municipal de la Agricultura, la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) y el Grupo Gestor Agroalimentario.

La preparación de las entrevistas y el cuestionario se realizó mediante sesiones de trabajo con los actores seleccionados.

Planificación de los recorridos por la zona objeto de estudio. Se realiza visita previa a los 6 consejos populares, identificados en el diagnóstico para realizar una caracterización y estado actual de la dimensión socioeconómica del sector cooperativo agropecuario del territorio de Cauto Cristo.

Preparación de los talleres participativos. En previa coordinación con directivos de la Delegación Municipal de la Agricultura, las

juntas directivas y profesores del Centro Universitario Municipal, se concibe la organización del taller, con los aseguramientos correspondientes.

- Paso 4. Para el levantamiento de la información necesaria en esta etapa se utilizan como técnicas la revisión documental; entrevista grupal a productores, especialistas del sector, presidentes de consejos populares, delegado de la agricultura, representante del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA); y encuestas al sector cooperativo. Las entrevistas fueron realizadas a actores sociales que, por su experiencia o nivel de decisión, pudieran aportar informaciones y recomendaciones valiosas para determinar el potencial del sector cooperativo agropecuario y elaborar el procedimiento. Las preguntas tuvieron como objetivo conocer las particularidades del sector, sus problemas y posibles soluciones a partir del criterio de los diferentes actores involucrados en el proceso de desarrollo local.

Para la determinación de las potencialidades y limitaciones, se tuvieron en cuenta los principales resultados del diagnóstico. Mediante un taller participativo y trabajos grupales efectivos, se aplicó la Matriz FODA. A partir de esta técnica analítica matricial, se valoró la interrelación entre cada fortaleza y debilidad, en función del sector cooperativo agropecuario, con cada oportunidad y amenaza del entorno, y se resaltaron las de mayor influencia.

Etapas III. Diseño del plan de acciones estratégicas

- Paso 5. La tercera y última etapa, por su parte, se concentra en el diseño del plan de

acciones estratégicas para el perfeccionamiento del sector cooperativo agropecuario del territorio de Cauto Cristo a partir de los problemas detectados en el diagnóstico.

Se necesita destacar que los esfuerzos deben concentrarse en actividades que puedan ser manejadas por el municipio. Se deberá prestar especial atención a su seguimiento, evaluación y al reajuste continuo, así como a las posibles sinergias y la creación de redes. El éxito depende del grado de desarrollo y competitividad del sector cooperativo del territorio relacionado con la producción agropecuaria. Resulta importante señalar que para formular tales acciones se tomarán en cuenta como pilares fundamentales los elementos positivos que se generan dentro y fuera del municipio, para así poder hacerle frente o solucionar los factores negativos que atentan contra el sector.

A partir del criterio en los talleres realizados con presidentes de cooperativas y juntas directivas, se establecieron los siguientes objetivos estratégicos:

1. Incrementar y diversificar las producciones agropecuarias, con un nivel competitivo y de gestión de la calidad, que posibilite atender las demandas nutritivas de la población.
2. Mejorar e incrementar las capacidades para el procesamiento industrial de productos agropecuarios.
3. Perfeccionar el sistema de distribución de productos agropecuarios en el municipio.
4. Garantizar los servicios especiales de apoyo (servicios de investigación, asistencia técnica, extensión rural, créditos, entre otros).

Posteriormente se diseñó el plan de acciones estratégicas para el perfeccionamiento del sector cooperativo agropecuario del territorio de Cauto Cristo a partir de los problemas detectados en el diagnóstico y de los ejes estratégicos determinados.

Sector productivo

Objetivo estratégico 1. Incrementar y diversificar las producciones agropecuarias, con un nivel competitivo y de gestión de la calidad, que posibilite atender las demandas nutritivas de la población.

Acciones estratégicas

1. Elaborar y ejecutar un programa de preparación a cuadros y reservas que favorezca al sector cooperativo del territorio, para propiciar su motivación y estabilidad.
2. Reformar el sistema de entrega de los insumos, mediante la explotación de los almacenes existentes en las bases productivas para que estas los puedan utilizar oportunamente.
3. Perfeccionar los programas de desarrollo en las cooperativas (UBPC, CPA y CCS) del territorio para que estos se conviertan en herramientas permanentes para la toma de decisiones.
4. Diseñar un programa para la producción y diversificación de frutales dentro del sector para que satisfaga la demanda de la población del territorio y respalde la capacidad productiva de las minindustrias instaladas.
5. Aplicar un programa de conservación y mejoramiento de suelos en las bases productivas para incrementar los rendimientos agrícolas.

6. Concebir un programa para el aprovechamiento de las energías renovables (eólica, biogás, biomasa y solar).
7. Diseñar un programa para la producción de plantas proteicas (moringa, morera, tithonia, etcétera) para el consumo directo de los animales y la producción de pienso criollo.

Objetivo estratégico 2. Mejorar e incrementar las capacidades para el procesamiento industrial de productos agropecuarios.

Acciones estratégicas

1. Sensibilizar a las bases productivas acerca de la necesidad de crear minindustrias a pequeñas escalas para el procesamiento de las producciones agropecuarias a nivel de Consejo Popular.
2. Elaborar y presentar proyectos de desarrollo local con el objetivo de crear nuevas capacidades para el procesamiento industrial de frutas, vegetales, leche, pienso criollo, carne vacuna y porcina.
3. Gestionar el financiamiento para adquirir los recursos necesarios que permitan el montaje de las minindustrias procesadora de frutas, vegetales, leche, pienso criollo, carne vacuna y porcina.

Objetivo estratégico 3. Perfeccionar el sistema de distribución de productos agropecuarios en el municipio.

Acciones estratégicas

1. Perfeccionar el sistema de contratación de las empresas comercializadoras con las bases productivas.
2. Brindar capacitación y asesoría jurídica a las bases productivas para que se preparen mejor para el proceso de negociación de la

contratación, de forma que los contratos firmados sean más objetivos y en beneficio mutuo.

3. Mejorar el acopio y la distribución de los productos agropecuarios para que lleguen más frescos y con mejor calidad a los consumidores.
4. Crear mercados rurales en zonas céntricas dentro del grupo de productores y con buenas vías de acceso para disminuir las pérdidas de productos y brindar mejores caminos a los camiones que van a recoger las producciones agropecuarias.
5. Perfeccionar el sistema de precios de compra para que estimule a los productores a incrementar las producciones agropecuarias.
6. Perfeccionar el sistema de precios de venta a la población a partir de la calidad de los productos ofertados.

Objetivo estratégico 4. Garantizar los servicios especiales de apoyo (investigación, asistencia técnica, extensión rural, créditos, entre otros).

Acciones estratégicas

1. Satisfacer con calidad las necesidades de formación de pregrado y posgrado, de acuerdo con las prioridades del desarrollo del territorio.
2. Desarrollar un programa de capacitación sobre temas gerenciales:
 - Dirección estratégica.
 - Gestión y evaluación de proyectos.
 - Habilidades directivas y otros, que demanden la superación profesional en estas instituciones.
 - Hacia una gestión con enfoque de cadenas.
 - Servicios intercooperativos.

3. Realizar gestiones encaminadas a la aplicación de la ciencia y la técnica en el sector cooperativo.
4. Sensibilizar y capacitar a los productores/as sobre aplicación de prácticas agroecológicas, como medio alternativo y necesario para lograr la sostenibilidad alimentaria y la preservación del medio ambiente.
5. Sensibilizar y capacitar a los productores/as sobre aplicación de medios biológicos.
6. Sensibilizar y capacitar a los productores/as sobre género, gestión ambiental y uso renovable de la energía.

Algunos resultados parciales en la aplicación del procedimiento en el sector cooperativo agropecuario del territorio de Cauto Cristo

Los principales resultados obtenidos con la aplicación de este procedimiento en el sector cooperativo agropecuario del territorio de Cauto Cristo consisten en la implementación del Subprograma de Innovación Institucional y Planificación Estratégica (2015-2018) para lograr la sostenibilidad alimentaria a nivel local, que promueve e introduce un enfoque descentralizado, participativo e interinstitucional en la planificación estratégica de la seguridad alimentaria desde una visión de innovación institucional, dirigido a la construcción colectiva de planes estratégicos municipales y a su implementación para alcanzar la sostenibilidad alimentaria.

Se logra la sinergia con otros programas, estrategias y proyectos como: la agricultura urbana y suburbana, la Estrategia de Desarrollo Local Municipal, 7 proyectos de colaboración internacional AGROCADENAS (2 proyectos que tributan a la cadena del maíz, 4 que contribuyen con la cadena de la carne vacuna y 1 que tributa

a ambas cadenas), y el Sistema de Innovación Agropecuario Local (SIAL).

Un resultado importante se alcanzó en el proceso de capacitación, donde se favorecieron 101 directivos en cadenas productivas, planeación estratégica y programas de desarrollo. Se instruyeron 32 productores y campesinos en el mejoramiento y la conservación de los suelos; 37 en prácticas agroecológicas; 105 en pastos y forrajes; 23 en procesamiento y conservación de alimentos; 27 en la elaboración y gestión de proyectos; 31 en la innovación y el desarrollo; 45 en producción ovino-caprino; y 42 en sistemas productivos locales. Además, se realizaron diferentes talleres que contribuyeron al conocimiento personal de los distintos actores y su sensibilización con el desarrollo socioeconómico local en el territorio.

Un segundo resultado parcial se logró en el fomento de servicios intercooperativos entre 2 CCS, 1 UBPC y 1 CPA, para el fortalecimiento de la cadena de valor de maíz a nivel local, en el Consejo Popular de Babiney del municipio Cauto Cristo, donde se concentra más del 60 % de la producción de maíz del municipio en condiciones de secano. En el análisis de este proceso se determinó que la obsolescencia tecnológica y el alto costo de los servicios de preparación de suelos, además de la fumigación, la siembra, la fertilización, la cosecha, el desgrane y el secado mecanizado, constituyeron cuellos de botellas fundamentales que limitaron el incremento de los volúmenes de producción y rendimientos productivos.

En 2019 un total de 470 productores (de ellos 84 mujeres) se beneficiaron con estos servicios de apoyo. Las propias cooperativas, con su experiencia y los conocimientos adquiridos, representan el eje principal en que se basa el sector cooperativo para brindar esos servicios.

Para ello se tienen en cuenta el grado de erosión de los suelos y el nivel de contaminación; y se implementan las medidas pertinentes para evitar el deterioro y contribuir a la mejora de su cobertura vegetal.

Conclusiones

El procedimiento para el perfeccionamiento del sector cooperativo agropecuario del territorio de Cauto Cristo contribuyó a identificar las principales insuficiencias detectadas en el diagnóstico, tales como: carencia de insumos, ineficaz contratación, inestabilidad en la fuerza de trabajo y ausencia de encadenamiento productivo.

Con la aplicación del procedimiento se determinaron las principales fortalezas y debilidades del sector cooperativo en el territorio, se logró incrementar la capacitación de los diferentes actores que participan en el proceso productivo y se obtuvo el fomento de servicios intercooperativos para el fortalecimiento de cadenas de valor del maíz a nivel local en el Consejo Popular de Babiney del municipio Cauto Cristo.

Referencias bibliográficas

- Arias, C. (2018). La comercialización de productos agrícolas. Retos y perspectivas. *REDEL. Revista Granmense de Desarrollo Local*, 2 (3), 1-12.
- Fernández, A. & Contreras, Y. (2016). Procedimiento para el perfeccionamiento del Sistema de Comercialización en las Cooperativas de Producción Agropecuaria de la provincia Pinar del Río. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 4 (1), 1-11.
- Instituto de Planificación Física [IPF]. (2014). Metodología para el diseño de los Planes Generales de Ordenamiento Territorial (PGOT).

- Ministerio de la Agricultura [MINAG] (2017). *Conferencia. Papel de la delegación en el autoabastecimiento provincial y municipal*.
- Ministerio de la Agricultura [MINAG] (2018). *Conferencia. Papel de la delegación en el autoabastecimiento municipal*.
- Ministerio de Economía y Planificación (2019). *Principales aspectos del Plan de la Economía 2020*. La Habana.
- Nova, A & González, M. (2015). Cuba's Agricultural Transformations. *Journal of Agricultural Studies*, 3 (2), 175-193.
- ONEI (2017). Oficina Municipal de Estadística, Cauto Cristo, Granma.
- ONEI (2018). Oficina Municipal de Estadística, Cauto Cristo, Granma.
- Partido Comunista de Cuba [PCC] (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. La Habana: PCC.

Notas

¹En una entrevista realizada al subdelegado de la Delegación Municipal de la Agricultura, este informó que las tierras ociosas se debían a su lejanía y a la alta infestación por marabú. Además, en este indicador se han incorporado tierras pertenecientes a empresas que se encuentran sin un uso definido, ya sea por la incompatibilidad de los cultivos con la categoría agroproductiva del suelo o por deficiencias en el manejo de estos. A estos terrenos se les ha dado un tratamiento especial mediante el Decreto Ley 300/2012, anteriormente Decreto 259/2008.

²Se hace referencia a los programas de cultivos varios y frutales, los programas de producción de carne, leche y huevo, y los programas de transformación industrial de alimentos.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Claudio Arias Salazar: supervisión de la investigación y de la información contenida en el trabajo, revisión del borrador original y edición.

Adys Jordán Pantoja: investigación y sintetización de la información, elaboración y validación del procedimiento propuesto, redacción del borrador original.