

NIURKA PÉREZ ROJAS\*  
Y DAYMA ECHEVARRÍA LEÓN\*\*

# LAS UNIDADES BÁSICAS DE PRODUCCIÓN COOPERATIVA CUBANAS (1993-2003)

## ANÁLISIS PARA UN DEBATE

### INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende mostrar el debate académico sobre la participación producido durante la implementación y evolución de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC).

En las ciencias sociales existen numerosas interpretaciones del concepto participación y sus diferentes niveles (Echevarría León, 1996: 6; PLA, 1998: 80)<sup>1</sup>. En el contexto cubano, gran número de elementos influyen en la manifestación de este concepto. Entre ellos se

\* Doctora en Ciencias Históricas con especialidad en sociología. Profesora Titular del Departamento de Sociología, Facultad de Filosofía, Universidad de La Habana, Cuba.

\*\*Socióloga. MSc. en Consultoría Empresarial. Profesora del Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana, Cuba.

---

1 En cuanto a los niveles de participación: participación pasiva (las personas ven o escuchan la decisión que se va a tomar o ya se tomó); participación por consulta (las personas pueden modificar sólo levemente las decisiones tomadas por personas externas al colectivo); participación funcional (se participa formando grupos para conseguir determinados objetivos relacionados con el proyecto; el grupo se involucra después de que las principales decisiones han sido tomadas); participación interactiva (las personas participan en los análisis, en los planes y en la acción, así como en la formación de

encuentran las instituciones involucradas, los antecedentes del proceso, el contexto organizativo, económico y social en el que se desarrollan, entre otros, y su relación con los actores involucrados.

En este sentido, la crisis económica enfrentada por el país en la última década (1993-2003) impulsó la adopción de un grupo de medidas que, por una parte, palearan la situación y, por otra, trataran de mantener los principales logros que hasta ese momento se habían obtenido. Este proceso tocó de forma directa a las organizaciones agropecuarias existentes con reformas en el régimen de explotación de las propiedades y cambios en su base jurídica. En este trabajo se hará referencia a la creación y desarrollo de las UBPC (desde 1993 hasta la actualidad).

La reforma de mayor alcance adoptada en este sector en la década de 1990 fue la constitución de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). Sin lugar a dudas este proceso llevaba implícito una democratización de las relaciones trabajador agropecuario/empresa estatal. En su puesta en práctica se han generado intensos debates tanto sobre la autonomía de gestión como sobre la solución efectiva de los problemas sociales que originaron su creación.

## UBPC: 1993-2003<sup>2</sup>

Una de las transformaciones de mayor alcance de la reforma económica fue la remodelación del régimen de tenencia y explotación del

---

las nuevas instituciones locales o en las ya existentes). En el Taller sobre Participación celebrado en el Centro "Félix Varela" de Ciudad de La Habana el 31 de mayo de 2002, se expusieron varias definiciones desde diferentes perspectivas (teóricas, económicas y políticas). Para este trabajo se tuvieron en cuenta las ideas ofrecidas por Cecilia Linares, José Luis Martín (Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas), Rafael Hernández (Centro "Juan Marinello") y Juan Valdés Paz (UNEAC).

2 Estos resultados se basan en trabajos de campo realizados por el Equipo de Estudios Rurales en 33 UBPC de 10 municipios del país en 7 provincias, entre 1993 y 2003. En el período septiembre 1993-febrero 1996, las UBPC más estudiadas fueron: Olo Pantoja, Carlos la Rosa (cañeras), Restituto Alonso, Rolando Pérez Quintosa (cultivos varios) y 28 de Septiembre (pecuaria) en Güines. En Santo Domingo: Jaime Hugo Vilela, 8 de Octubre, Yabusito, 8 de Octubre (fusionada) (cañeras), Francisco Pérez Landa, Camilo Cienfuegos (cultivos varios), La Carmela y Dos Ríos (pecuaria). En Majibacoa: Noel Garcés, 8 de Octubre, Noel Garcés (fusionada), Orlando Pozo Peña, El Bleo, Orlando Pozo Peña (fusionada) (cañeras), Calixto Sur (pecuaria) y Cuba Va (pecuaria-cultivos varios). Además, en el municipio de Maisí, provincia Guantánamo (la más oriental de la Isla), se estudió Lindero (pecuaria), y en Consolación del Sur, provincia Pinar del Río (la más occidental del país), se estudiaron Jocuma y El Brillante (tabacaleras). De 1997 a 2000, en el municipio de Las Tunas (en el oriente del país), Calixto Norte y Vicente

suelo. Sus objetivos se centraron en la diversificación de las formas de producción y de los agentes productivos, así como en el redimensionamiento de las áreas. Las propias circunstancias hicieron necesario desarrollar una agricultura ecológica, de bajos insumos, y promover nuevos incentivos para captar y estabilizar la fuerza de trabajo en el sector (Figueroa Albelo, 1996: 1-19).

Como parte de este proceso se crearon las UBPC en septiembre de 1993. El ritmo del proceso de constitución fue diferente según la labor principal de las granjas estatales de las que surgían. En las cañeras fue muy acelerado, mientras que en el sector no cañero se produjo más lentamente<sup>3</sup>. El proceso de constitución fue bastante homogéneo en todo el país, según los principios establecidos en la legislación<sup>4</sup>. Por otro lado, el diseño del modelo UBPC como unidad económica no tomó en consideración la diversidad de cultivos, las diferencias regionales, las relaciones microeconómicas y las particularidades de las unidades<sup>5</sup>.

El debate teórico sobre la naturaleza de esta forma organizativa, sus posibilidades y limitaciones se reflejó desde sus inicios. Según el

---

García (pecuarias); en Güines se continuó el estudio de Rolando Pérez Quintosa, Olo Pantoja y Restituto Alonso, y 7 de Diciembre y Aleida Fernández (pecuarias) por primera vez; y en el municipio de San Luis, provincia de Pinar del Río, Buenavista (tabacaleras). De 2000 a 2003 se estudiaron tres UBPC del municipio Guira de Melena: Héroes de Yagüajay, Julio Antonio Mella y Héroes de Bolivia. También del municipio Consolación del Sur se estudió El Atillo (citricola), así como la UBPC cañera Las Tecas, estudiada en el municipio de Manaca Iznaga, provincia de Sancti Spíritus. En el municipio de Boyeros, Ciudad de La Habana, se investigó en una UBPC que se dedica a cultivos varios.

3 El sector estatal cañero colectivizó, en un mes, alrededor del 87,3% de la tierra de los complejos agroindustriales (CAI) en 1.576 UBPC (Figueroa Albelo, 1996: 25). Ello obedeció a la necesidad de comenzar la zafra 1993-1994 con este tipo de organización ya aplicada.

4 En los documentos que dieron origen a las UBPC, los principios que aparecen son: a) la vinculación del hombre al área como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva; b) el autoabastecimiento del colectivo de obreros y su familia con esfuerzo cooperado, así como el mejoramiento progresivo de las condiciones de vivienda y otros aspectos relacionados con la atención al hombre; c) la asociación rigurosa de los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada; y d) el amplio desarrollo de la autonomía de gestión y la administración de sus recursos, a fin de hacerse autosuficiente en el orden productivo (MINAZ, 1993: 1, 4 y 9; MINAGRI, 1993: 1, 3-4 y 9).

5 Numerosas investigaciones avalan esta afirmación. Ver Echevarría León (1996), Zaragoza (1996), Cabrera (1997), Rojas (1999), Cristóbal (1997), Hernández (1999) y Ávalos (2000). Consultar además Pérez Rojas et al. (1999: 46-99), Deere et al. (1999), Pérez Rojas y Echevarría León (2000: 151-168), González Mastrapa (2000: 217-231) y García Aguiar (2000: 231-250).

punto de vista de los modelos cooperativos, se considera que su creación constituye un rescate del cooperativismo estatal (Pérez Rojas y Torres Vila, 1996: 48). Sobre este tema, Rubén Villegas considera que las UBPC constituyen “un tipo de propiedad cualitativamente nueva que no es ni estatal, ni cooperativa, pero reúne rasgos de las dos y por tanto se puede definir como propiedad estatal-cooperativa, cuya existencia como categoría económica independiente se explica porque expresa un grupo de relaciones sociales de producción objetivas que no pueden expresar los miembros de este binomio (cooperativa y Estado) por separado y crea el espacio para aclarar algunos puntos confusos –al menos en teoría, pero con profundas implicaciones prácticas– en el quehacer de las UBPC [...] Estas organizaciones tienden a funcionar en un régimen de copropiedad de los colectivos obreros organizados en cooperativa y el Estado socialista. En cuanto a la gestión, todas presentan, en mayor o menor grado, un esquema de cogestión con las mencionadas instituciones y en particular con las empresas agropecuarias y complejos agroindustriales [...] en los hechos, las relaciones reales en que está inmersa hoy la UBPC no apuntan a que la propiedad cooperativa asuma una “forma sustantiva independiente” (Villegas, 1999a: 6).

Otros autores consideran que estas organizaciones presentan un carácter híbrido, por su dualismo funcional y estructural: por su funcionamiento, se sitúan entre una unidad comercial y una unidad técnico-productiva; y por su estructura están a medio camino entre la empresa estatal y una verdadera cooperativa (Figuroa Albelo, 1994: 36-38; Glenna, 1999: 164-171).

Hay quienes las designan como una cooperativa con obreros agrícolas (Arias y Castro, 1997: 33) o como empresas cooperativas (Valdés, 1999: 22) o un nuevo tipo de empresa que en realidad es una forma combinada de propiedad que contiene gérmenes de consideración en las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), que han tomado en usufructo tierras del Estado, y en las Granjas Estatales de Nuevo Tipo que funcionan con principios similares a los de las UBPC (Villegas, 1999b: 179). Por otra parte, varios especialistas consideran que su carácter de cooperativa sólo reside en su producción cooperada<sup>6</sup>. Otros las perciben como un nuevo modelo que se estructura dentro del cambio de las relaciones de propiedad y de trabajo en la agricultura cubana (Suero y Martín Romero,

---

6 Entrevista realizada a Hugo Azcuy (investigador del Centro de Estudios de América) el 27 de abril de 1994 por Niurka Pérez Rojas y Miriam García Aguiar.

1998: 24-26). En análisis más recientes, se define a las UBPC como “verdaderas cooperativas socialistas pero de origen proletario” (Figueroa Albelo et al., 2002: 5).

En cuanto al sujeto que se integra a las UBPC, algunos lo definen por su pertenencia a una cooperativa estatal, por el medio estatal del que proviene y su relación con la propiedad de los principales medios de producción (Pérez Rojas y Torres Vila, 1998: 83-110; Villegas, 1999b: 6; Figueroa Albelo, 1994: 36-38; Glenna, 1999: 164-171; Arias y Castro, 1997: 33; Valdés, 1999: 22). Otros criterios caracterizan a este sujeto social a partir de su participación en la gestión<sup>7</sup>. De ahí que este sea denotado en los estudios realizados con diferentes términos, entre otros: ubepecistas, obreros-ubepecistas, cooperativistas, obreros-cooperativistas, sujeto social en transición, sujeto social en búsqueda de su identidad.

A diez años de constituidas, es indiscutible que el comportamiento de la participación de los trabajadores en las UBPC ha transitado por diferentes momentos muy vinculados a los cuatro principios que sustentan su actividad.

En un primer momento, los encargados de transmitir la política diseñada lo hacen a partir de la relación autonomía-descentralización-propiedad sobre la tierra y los medios y resultados de producción, con el control estatal; pero el énfasis mayor se situó en el primer valor de la relación (Pérez Rojas y Torres Vila, 1998: 83-110).

El proceso de constitución de las Unidades estudiadas reflejó el comportamiento del funcionamiento de esa relación. Para ello fueron creadas comisiones al nivel de empresas, encargadas de analizar la viabilidad del nuevo proyecto en cuanto a fuerza de trabajo y medios de producción, y se realizaron reuniones con los trabajadores para explicarles las principales características de la nueva forma organizativa y sus posibilidades. Con posterioridad, al llevarse a cabo las asambleas de constitución, se eligieron las Juntas de Administración y se confeccionaron los reglamentos internos. Al interior de ellas, según el cultivo, existieron diferencias en este proceso.

Durante las reuniones de información y debate con los trabajadores de las todavía granjas, las comisiones encargadas de llevar adelante el proceso tuvieron la función de proyectar y caracterizar

---

7 Conferencia impartida por Juan Valdés con motivo del X Aniversario del Equipo de Estudios Rurales, Universidad de La Habana, 24 de diciembre de 1993. Este mismo autor, en un trabajo posterior, lo denomina obrero-ubepecista (Valdés, 1999: 34).

las nuevas organizaciones. Según las informaciones recogidas, en cada sector se utilizaron diferentes incentivos que funcionaran como motivadores para la incorporación de los obreros agrícolas, teniendo en cuenta muchos de los elementos que habían estado ausentes en la gestión de las granjas estatales. En UBPC cañeras estudiadas, la comisión de constitución hizo énfasis especial en la superioridad de esta forma organizativa basándose en la posibilidad que brindaban para la toma de decisiones autónomas, la obtención de utilidades, la garantía de autoconsumo y la construcción y reparación de viviendas.

En las dedicadas a cultivos varios, se enfatizaron las posibilidades de la nueva organización para obtener utilidades y garantizar el autoconsumo. En las tabacaleras, la comisión transmitió sobre todo la necesidad de la constitución para lograr la rentabilidad la obtención de utilidades, y desarrollar el autoconsumo, así como presentó el principio de la autonomía de gestión como una de las principales ventajas de las UBPC, y se le dio gran importancia a la vinculación del hombre al área.

Entre los trabajadores de todas las UBPC, en alguna medida y en diferente orden de prioridad, aunque en ningún caso en primer lugar, apareció como una de las expectativas la posibilidad de mayor participación y de autonomía de gestión. Las cañeras y de cultivos varios percibían y deseaban que la UBPC se aproximara al modelo CPA, en cuanto a un mayor nivel de participación y autonomía relativa en la toma de decisiones laborales y productivas (La O Sosa, 1997: 106). Para los trabajadores de las tabacaleras, la posibilidad de vincularse, con su familia, a un área que les permitiera un margen mayor de autonomía en la toma de decisiones productivas constituía una de las principales motivaciones para integrarse a la nueva forma organizativa.

En las asambleas de constitución, por lo general, las comisiones llevaron una propuesta de Junta de Administración que podía o no cubrir todos los cargos. En general estas propuestas fueron modificadas al menos parcialmente mediante el uso del derecho a elegir a sus dirigentes.

En cuanto a la elaboración de los Reglamentos Internos, que es una de las atribuciones de los miembros, algunas UBPC tomaron como modelo los Reglamentos de Cooperativas de Producción Agropecuaria exitosas y con mayor nivel de autonomía en relación con la granja de la cual provenían. Con la salida oficial y aplicación de

los Reglamentos Generales de las UBPC tuvieron que modificar algunos aspectos, porque entraban en contradicción o no se avenían con los propuestos por el Ministerio de la Agricultura.

La aplicación de los Reglamentos Generales para las UBPC de los Ministerios de la Agricultura y del Azúcar, en la práctica, a partir de aproximadamente diciembre de 1993, constituye uno de los elementos que marca el inicio de un segundo período, en el cual se hacen más explícitos los límites de la autonomía de gestión. Si bien por una parte se les otorgaba dicha autonomía, por otra queda expuesto de forma muy precisa que la empresa estatal perpetuaría su función reguladora y controladora de la actividad de las nuevas unidades. Era evidente, incluso, su poder para determinar algunas cuestiones sin contar con el criterio de la UBPC. Se comenzaba a actuar con métodos de gestión similares a los que regían la relación granja-empresa, en muchos casos amparados por el marco jurídico.

La participación de los trabajadores<sup>8</sup> a partir del criterio de autonomía de gestión se dificultó de forma progresiva por el exceso de control de la empresa sobre la UBPC. Los miembros han reclamado su derecho a decidir sobre cuestiones de interés para el colectivo, tanto al interior de la Unidad como en reuniones nacionales (Pérez Rojas y Torres Vila, 1994)<sup>9</sup>.

---

8 En el análisis del comportamiento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones productivas y laborales para el ejercicio de la autonomía de gestión, los principales aspectos tenidos en cuenta refieren a: relaciones con la empresa, margen de negociación, elaboración del Plan para el cultivo principal y los cultivos secundarios, confección de los Convenios, decisiones sobre la producción de autoabastecimiento (qué sembrar, dónde, cómo, a quién vender, planes), decisiones relativas a la utilización de los recursos (medios de producción y materiales para la producción: petróleo, abonos, pesticidas, etc.), decisiones relativas a las inversiones, decisiones referentes a la comercialización, organización de la producción, vinculación del hombre al área, movimientos dentro de la Junta de Administración, utilización de la fuerza de trabajo (permanente o contratada) y Asambleas Generales (tipo de información, principales temas de debate).

9 Un operador de equipos de riego de la UBPC Restituto Alonso consideraba que la empresa seguía dirigiendo, que orientaba el plan de trabajo y otras actividades. Para él, la UBPC debía buscar la autonomía pero ponía en duda que esto ocurriese (entrevista realizada por Niurka Pérez Rojas y Nerina Cabrera el 24 de septiembre de 1994). Aunque en forma limitada, durante el Encuentro Nacional de UBPC atendidas por el MINAGRI, realizado en Ciego de Ávila en julio de 1994, un administrador de una UBPC pecuaria trajo este problema a debate. Quienes dirigían la reunión condicionaron el nivel de asesoramiento y tutelaje empresarial a los resultados productivos de las UBPC, y pidieron no confundir la autonomía con la anarquía. Mediante el control estatal se asesoraba y ayudaba al trabajo de las UBPC y la meta era alcanzar la autonomía de gestión (Pérez Rojas y Torres Vila, 1994).

De forma general, la empresa interviene y tiene el mayor peso en las decisiones estratégicas (confección de los planes, distribución y control sobre el combustible y abonos, inicio y fin de las cosechas, inversiones, etc.), y las UBPC tienen mayor poder de decisión en aquellas que definen cómo disponer de sus medios<sup>10</sup>.

Resulta valioso el análisis comparativo que realiza Rubén Villegas de las Resoluciones N° 354/93 y la 688/97 del Ministerio de la Agricultura referidas a los Reglamentos Generales, mediante el cual demuestra que:

[...] aunque aumentan las atribuciones, su peso en el total de incisos sigue siendo poco significativo. A esto hay que agregar la ambigüedad presente en ambas redacciones, que hace que en varios incisos no se pueda precisar si se trata de una función o una obligación, de una función o una atribución, o de una atribución u obligación [...] sin embargo, la esencia del problema no está en la relación interna que guardan entre sí las atribuciones, funciones y obligaciones, pues aunque el predominio de las obligaciones indica el poco margen que queda para la gestión autónoma de las UBPC, el mayor reconocimiento a las atribuciones no llevará a una reducción de las obligaciones, ni a una delegación de funciones ya que estas representan, en lo fundamental, los intereses de la sociedad. Más importante sería delimitar las atribuciones de cada sujeto de la propiedad implicado en este caso: el Estado y sus instituciones (Finanzas, Banco, empresas, etc.) y las UBPC, de manera que las UBPC, además de ser dueños, puedan ejercer como tales económica y jurídicamente reconocidos (Villegas, 1999b).

En los casos estudiados se considera que el funcionamiento de las UBPC se dificulta en ocasiones por el exceso de atribuciones de las empresas sobre las Unidades, por ejemplo, en el excesivo tutelaje para la determinación del plan de producción, las actividades de servicios y maquinaria, suministro de insumos y combustible<sup>11</sup> (MINAZ, 1999: 2).

---

10 Esta resolución fue dictada en cumplimiento del acuerdo tomado en el IV Encuentro de UBPC no cañeras efectuado en septiembre de 1997 en la ciudad de Santiago de Cuba, y teniendo en cuenta las propuestas formuladas además por las Empresas Agropecuarias y Delegaciones Territoriales, los Sindicatos Agropecuarios y Forestal y Tabacalero, y los organismos de la Administración Central del Estado.

11 En el caso de las UBPC cañeras, de manera general, predominan métodos inadecuados conforme a los principios de autogestión administrativa y financiera para la adquisición de sus recursos; predomina la asignación centralmente elaborada y no calculada a partir de las necesidades reales planteadas por las Juntas (MINAZ, 1999: 2).

La relación con la empresa para todos los cultivos es percibida por los socios como una relación de dependencia con matices diferentes según las posibilidades de negociación del plan, la entrega de combustible y otros insumos. En lo referente a la caña, existe una mayor centralización y control de la actividad por su propia estructura agroindustrial y la importancia nacional del cultivo. En cultivos varios, la relación con la empresa se diferencia según el tipo de cultivo: en el cultivo principal (papa, plátano) la empresa tiene un mayor control, en los cultivos secundarios (boniato, maíz, calabaza, etc.) hay más flexibilidad y las posibilidades de negociación con relación a las decisiones son mayores. En el tabaco, por las propias características del cultivo, hay mayor flexibilidad y capacidad de negociación.

En el plan de producción de las UBPC estudiadas se refleja la situación anterior. Todas reconocen que, en lo fundamental, lo elabora la empresa, aunque tienen en cuenta los intereses de la Unidad a través de la participación del Administrador y el Jefe de Producción. Las posibilidades de negociar el plan dependen de la importancia de los cultivos y la capacidad negociadora de la Junta<sup>12</sup> (Equipo de Estudios Rurales, 1998: 115; 1999).

El aseguramiento de los insumos por parte de la empresa presenta dificultades en todas las UBPC asociadas al retraso de las entregas de productos de gran importancia como abono y herbicidas; las limitaciones en el suministro de ropas, zapatos de trabajo e implementos agrícolas; la disminución de las entregas de algunos insumos por debajo de lo planificado; y la variación de los precios. Estas dificultades afectan la producción y muchas veces no dependen de la empresa (Equipo de Estudios Rurales, 1998: 115).

La empresa estatal desarrolla una importante función al prestar servicios técnicos a las UBPC estudiadas, que abarcan preparación profunda de la tierra y reparación y mantenimiento de equipos. Los socios perciben que la empresa atiende primero sus necesidades y prioriza sus medios y, después, atiende a las Unidades. Esta percepción la vinculan con que, en la actualidad, la empresa debe

---

12 El cultivo de la caña a nivel nacional es de gran importancia estratégica como generador de divisas y empleo. Uno de los planteamientos recogidos en los Parlamentos Cañeros fue que “el CAI no reconoce a la UBPC como una entidad autónoma independiente”. Este planteamiento obtuvo 117 votos (INFOAZUCAR-DATAAZÚCAR, s/f). Se señala además que uno de los aspectos que influye de forma negativa en la consolidación de las UBPC cañeras es que convive en el entorno de las UBPC un sistema de dirección vertical centralizada (MINAZ, 1999: 2).

ser rentable y opta primero por sus intereses (Equipo de Estudios Rurales, 1998: 7).

El proceso organizativo de la producción se desarrolla en cada una de las UBPC según la disponibilidad de fuerza de trabajo y recursos técnicos, tipo de cultivo y condiciones naturales; todos estos factores se conjugan con la capacidad de dirección y gestión de la Junta Administrativa y sus socios.

En una investigación realizada en 1999 (Arias Guevara et al., 1999: 62) los autores plantearon que:

En el plano externo, sigue siendo la empresa su obstáculo principal, lo que se expresa en:

- Controles excesivos.
- Intermediarios en los actos de compraventa que encarecen el producto y perjudican a las UBPC.
- Intermediarios en la distribución de los insumos y prestación de los principales servicios.
- Los organismos y empresa estatales no permiten operaciones de compraventa de algunos productos que solicitan las UBPC.

Lo anterior expuesto demuestra el papel monopólico que sigue ejerciendo la empresa, lo que afecta la independencia económico operativa de estas entidades.

Otro tema de debate durante los primeros meses de constituidas las UBPC estuvo relacionado con la necesidad o no de un sindicato dentro de organizaciones donde los dueños de los medios de producción –con excepción de la tierra– y de los resultados son los propios socios (Pérez Rojas y Torres Vila, 1997: 56 y 62).

En las UBPC estudiadas por el Equipo de Estudios Rurales existe la organización sindical y los entrevistados la consideran necesaria. De cualquier forma, existen diferencias entre ellas, relacionadas en lo fundamental con su funcionamiento real y las percepciones de los socios entrevistados acerca del papel que aquella debe desempeñar<sup>13</sup>.

Todos los entrevistados, de manera común en las unidades estudiadas, perciben que la dirección sindical tiene que perfeccionar su

---

13 En la actualidad, algunos académicos mantienen diferentes criterios sobre la inserción de los miembros de las UBPC en una organización sindical. Víctor Figueroa Albelo expresa: "El sindicato entre dueños no es totalmente comprendido: está planteada la reformulación de su contenido, métodos y estilos de trabajo por el XVII Congreso de la CTC" (1997: 19).

funcionamiento, de forma tal que le permita negociar con un grado mayor de efectividad los intereses de los trabajadores que representa. Un planteamiento generalizado en las UBPC es que esta estructura directiva debe desarrollar un plan de estimulación y reconocimiento más amplio que incentive a los socios, y contribuir, en mayor medida, en la gestión de recursos para mejorar sus condiciones de trabajo y de vida (Pérez Rojas y Echevarría León, 2000: 151-168).

Como se observa, sobre la relación autonomía de gestión-centralización existen altos niveles de consenso en el medio académico. Muchos consideran que el comportamiento de esta relación incide de forma directa en el desempeño del sistema empresarial que funciona en la agricultura. Martha M. Zaldívar Puig (2000: 27) considera como un factor negativo la insuficiente autonomía de las UBPC.

Otro autor estima que “la asunción de roles menos hegemónicas por parte del Estado y sus instituciones, que permita el uso de mecanismos económicos e indirectos (no administrativos) en la regulación y el control sobre los productores, daría paso a una verdadera cultura autogestionaria, portadora de niveles superiores de autonomía y participación social y conduciría a la solución de la contradicción fundamental que limita el desarrollo de las UBPC y compromete el futuro de la agricultura cubana” (Leyva, 2002: 13).

## CONSIDERACIONES FINALES

La crisis alimentaria de los años noventa impulsó un replanteo de muchas premisas del modelo anterior, tendientes a la urbanización y mecanización, y el modelo UBPC es un intento por armonizar no sólo la parte agraria, sino también la rural, con un enfoque más sistémico. La constitución y funcionamiento de las UBPC introdujo nuevos espacios participativos y creó mecanismos flexibles a su interior, encaminados a potenciar la acción de los sujetos involucrados en ellas. En el momento de la constitución se transmitió a los socios un significado del principio establecido sobre la autonomía de gestión que generó expectativas que tendían a concebirla como una atribución de amplias posibilidades en cuanto a la toma de decisiones productivas, económicas, laborales y de gestión. A medida que se aplicaban los reglamentos, estas expectativas se fueron adecuando a los límites establecidos por la legislación.

En las UBPC estudiadas, estos límites permiten un espacio insuficiente para el ejercicio de la autonomía de gestión en la toma de decisiones, concentrándose estas en las de carácter interno, con

menor influencia en las externas. Los mayores logros en cuanto a estrategias autogestionarias se relacionan con el área de autoabastecimiento y sus producciones. En las relaciones externas, la capacidad negociadora de la Junta de Administración y los resultados productivos son factores facilitadores de un mayor margen en la autonomía de gestión (Figueroa Albelo, 1997: 19).

En el período estudiado, la tendencia del Estado ha sido subordinar este principio de funcionamiento al cumplimiento de las regulaciones y las tareas encomendadas<sup>14</sup>.

La lógica de funcionamiento interno de las Unidades estudiadas exige la descentralización y el ejercicio cotidiano de la democracia participativa, expresada, entre otros aspectos, a partir del amplio desarrollo de la autonomía de gestión. No obstante, en este proceso han existido diferentes grados de aplicación que, en alguna medida, han tenido que ver con la cultura organizacional y las características propias de cada cultivo.

De forma general, el desarrollo futuro de las organizaciones estudiadas se encuentra ligado a un proceso de consolidación de las unidades como organizaciones autogestionarias siempre que se logre la rentabilidad, la estabilización de la fuerza de trabajo, el desarrollo del área y la variedad de los productos para el autoabastecimiento, así como el incremento de los ingresos y el mejoramiento de sus condiciones de vida, en particular la construcción y reparación de viviendas. La ampliación de la autonomía de gestión es decisiva para que los

---

14 “[...] la cantidad relativamente pequeña de planteamientos referidos al tema de la autonomía indica, a nuestro juicio, que no hay conflicto porque se carezca de ella, sino, en todo caso, porque no se le utiliza plenamente. ¿Para qué debe ser la autonomía? Para cumplir el reglamento; para que funcione la Junta; para que se realice periódicamente la Asamblea con todas sus prerrogativas; para designar a los más capaces como administradores y miembros de la Junta; para sustituirlos cuando no respondan a las justas expectativas del colectivo; para exigir que las siembras se hagan con la mayor calidad; para el uso adecuado de la maquinaria; para cuidar y utilizar los recursos del patrimonio cooperativo de manera correcta y óptima; para que no se pague un centavo que no esté respaldado por resultados productivos; para que haya disciplina tecnológica, administrativa y laboral; para organizar la fuerza de trabajo, de modo tal que se armonicen los intereses del individuo, del colectivo y de la economía del país; para admitir y gestionar el ingreso de nuevos miembros; para separar a los que no cumplan con sus obligaciones; para hacer producir las áreas de autoconsumo y asegurar a los cooperativistas y sus familiares una alimentación adecuada; para luchar por crear mejores condiciones de vida y de trabajo; para ser más eficientes y distribuir entre todos las utilidades que se obtengan por los resultados finales del trabajo colectivo” (Ross, 1997: 11). No obstante, en el V Encuentro Nacional de UBPC en diciembre de 2000 el tema de la autonomía de gestión fue nuevamente debatido.

cambios que se produzcan perduren y los miembros se encuentren comprometidos con el desarrollo de las UBPC.

Las UBPC estudiadas son organizaciones con un alto componente estatal, en exceso dependientes de las empresas a las que se subordinan en cuanto a la asignación de recursos y medios, decisiones productivas relativas a los cultivos principales, subsidios, utilización de fuerza de trabajo contratada y en algunos casos servicios de maquinarias, comercialización de las principales producciones, entre otros aspectos. Esta subordinación supone nexos fuertes de centralización en la toma de decisiones que en ocasiones entran en contradicción con las condiciones y necesidades de las Unidades y dejan poco espacio al ejercicio de la autonomía de gestión.

Las organizaciones estatales antes mencionadas no sólo deben tener autoridad sobre las UBPC sino también responsabilidad con el desarrollo y funcionamiento de estas organizaciones. La descentralización de algunas funciones podría contribuir a lograr un mayor grado de autonomía con relación a decisiones que directamente le atañen a la UBPC y que no entran en contradicción con los principios sociales.

La búsqueda de la identidad creciente de cada UBPC será favorecida por el ejercicio progresivo de la autonomía de gestión y la participación de sus miembros en las principales decisiones y prioridades. Esto constituye un desafío aun mayor para muchas UBPC cañeras que, debido al proceso de reestructuración azucarera, producen otros cultivos o se dedican a la ganadería, por lo que se modifican su cultura del trabajo y sus relaciones con los organismos superiores. Los roles del control, ejercido por las organizaciones estatales, en especial las empresas, deben tener cada vez más un sentido económico, en lugar de ser intervención directa en la forma de lograr los resultados productivos esperados.

El debate futuro apunta al problema que implica el establecimiento de los límites permisibles de intermediación entre las organizaciones estatales y las UBPC, sin que el principio de autonomía de gestión deje de funcionar como un incentivo para la producción. El Reglamento General y el establecimiento y puesta en práctica de los contratos son algunos de los instrumentos *mínimos* para explicitar los márgenes de interrelación de estas organizaciones (Figueroa Albelo, 1997: 19; Suero y Martín Romero, 1998; Villegas, 1999a; 1999b: 23-27)<sup>15</sup>.

---

15 Estos autores han elaborado recomendaciones sobre las proyecciones de las UBPC que en su mayoría se refieren a la necesidad de ampliar el alcance de la autonomía de gestión de estas organizaciones. Rubén Villegas, en el resumen de su tesis de doctorado

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, María de los Ángeles y Castro, Nelsa 1997 “Un enfoque socioclasista hacia el interior del movimiento cooperativo” en Pérez Rojas, Niurka; González Mastrapa, Ernel y García Aguiar, Miriam (comps.) *Cooperativismo rural y participación social* (La Habana: Universidad de La Habana).
- Arias Guevara, María; Hernández, Racial y Aguilera, David 1999 “Valoración crítica de un proceso de cambio. Significación social” en Pérez Rojas, Niurka; González Mastrapa, Ernel y García Aguiar, Miriam (comps.) *Participación social y formas organizativas de la agricultura* (La Habana: Universidad de La Habana).
- Ávalos, Oscar 2000 “Inserción juvenil a una forma de organización de la producción agropecuaria. Estudio de casos en dos UBPCs del Municipio Güines”, La Habana, mimeo.
- Cabrera, Nerina 1997 “Patana: voces desde el silencio”, La Habana, mimeo.
- Cristóbal, Desiree 1997 “Trabajadoras de la tierra en Cooperativas de Producción Agropecuaria y Unidades Básicas de Producción Cooperativa de Güines. Estudio de casos”, La Habana, mimeo.
- Deere, Carmen Diana et al. 1999 *Güines, Santo Domingo, Majibacoa. Sobre sus historias agrarias* (La Habana: Editorial de Ciencias Sociales).
- Echevarría León, Dayma 1996 “Relaciones de las UBPC tabacaleras con sus miembros y con la empresa estatal. Estudio de casos en Consolación del Sur”, La Habana, mimeo.
- Equipo de Estudios Rurales 1998 “La transformación de la agricultura cubana a partir de 1993. Parte microsociológica y microeconómica. Primer Informe de Investigación”, Universidad de La Habana/Universidad de Hannover, mimeo.
- Equipo de Estudios Rurales 1999 “La transformación de la agricultura cubana a partir de 1993. Parte microsociológica y microeconómica. Segundo Informe de Investigación”, Universidad de La Habana/Universidad de Hannover, mimeo.
- Fernández, Avelino y Hernández, Arístides 1999 “El Cooperativismo en Cuba: tránsito legislativo. Perspectivas” en *Cooperativismo: tres análisis jurídicos* (Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos).

---

(Villegas, 1999a: 23-27), recomienda la elaboración de una ley de cooperativas y el desarrollo de procesos de intercooperación, los cuales, en su opinión, podrían resolver “el conflicto latente en toda cooperativa fomentada por el Estado entre la autonomía y la seguridad económica”. Planteamiento similar es el de Avelino Fernández y Arístides Hernández que proponen “la creación mediante ley del Sistema Cooperativo Cubano que actualice conceptos y diversifique la actividad [...] y de esa forma abarque todos los aspectos necesarios y así el Derecho cumpla su función de ciencia instrumental al proyectarse a la sociedad en su conjunto y coadyuvar al desarrollo y bienestar del pueblo cubano” (Fernández y Hernández, 1999: 69).

- Figueroa Albelo, Víctor 1994 *Hacia una fórmula cooperativa del sector estatal agrícola* (Santa Clara: Universidad Central de Las Villas).
- Figueroa Albelo, Víctor 1996 “El nuevo modelo agrario en Cuba bajo los marcos de la Reforma Económica” en Pérez Rojas, Niurka; González Mastrapa, Ernel y García Aguiar, Miriam (comps.) *UBPC. Desarrollo rural y participación* (La Habana: Universidad de La Habana).
- Figueroa Albelo, Víctor 1997 “El cooperativismo en la reforma del modelo económico de la transición al socialismo en Cuba”, La Habana, mimeo.
- Figueroa Albelo, Víctor; Donésteviz, Grizel M. y Averoff, Alberto C. 2002 “Consideraciones sobre el ‘Anteproyecto de Ley de Cooperativas Agropecuarias’: una visión desde la economía política”, Santa Clara, mimeo.
- García Aguiar, Miriam 2000 “Prácticas productivas y ecológicas en las UBPC. Realidades y desafíos” en Burchardt, Hans-Jurgen (ed.) *La última reforma agraria del siglo. La agricultura cubana entre estancamiento y cambio* (Caracas: Nueva Sociedad).
- Glenna, Leland L. 1999 “The Relative-Autonomy State Theory and Emancipatory Strategies” in *Rural Sociology* (USA: Official Journal of the Rural Sociological Society) Vol. 64, N° 1.
- González Mastrapa, Ernel 2000 “Las cooperativas cubanas: base de la economía agraria y generadoras de empleo” en Burchardt, Hans-Jurgen (ed.) *La última reforma agraria del siglo. La agricultura cubana entre estancamiento y cambio* (Caracas: Nueva Sociedad).
- Hernández, Noemí 1999 “Desarrollo de la ganadería desde una perspectiva de sustentabilidad en el municipio Güines”, La Habana, mimeo.
- INFOAZUCAR-DATAAZÚCAR s/f *Parlamento Nacional UBPC Cañera* (La Habana: MINAZ).
- La O Sosa, Mario 1997 *Compendio de legislación agraria cubana y Documentos de interés para el trabajo de las Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Créditos y Servicios* (La Habana: Prensa Latina SA).
- Leyva, Arisbel 2002 “Notas sobre reforma agraria y estructura social en Cuba”, mimeo.
- MINAGRI-Ministerio de la Agricultura 1993 *Legislación sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa atendidas por el Ministerio de la Agricultura* (La Habana).
- MINAZ-Ministerio del Azúcar 1993 *Documentos sobre la creación y funcionamiento de las “Unidades Básicas de Producción Cooperativa”* (La Habana).
- MINAZ-Ministerio del Azúcar 1999 *La UBPC en la agricultura cañera y su perfeccionamiento* (La Habana).

- Pérez Rojas, Niurka y Echevarría León, Dayma 2000 “Participación y autonomía de gestión en las UBPC. Estudio de casos” en Burchardt, Hans-Jurgen (ed.) *La última reforma agraria del siglo. La agricultura cubana entre estancamiento y cambio* (Caracas: Nueva Sociedad).
- Pérez Rojas, Niurka y Torres Vila, Cary 1994 “Notas Encuentro Nacional de UBPC atendidas por el MINAGRI”, julio, mimeo.
- Pérez Rojas, Niurka y Torres Vila, Cary 1996 “UBPC: hacia un nuevo proyecto de participación” en Dilla, Haroldo (comp.) *La participación en Cuba y los retos del futuro* (La Habana: CEA).
- Pérez Rojas, Niurka y Torres Vila, Cary 1997 “The Basic Units of Cooperative Production (UBPCs). Toward a new participation project” in Sutlive, Vinson H. and Hamada, Tomoko (eds.) *Cuba in the Special Period: Cuban Perspectives. Studies in the Third World Societies* (Virginia) N° 60.
- Pérez Rojas, Niurka y Torres Vila, Cary 1998 “Las UBPC: hacia un nuevo proyecto de participación” en Pérez Rojas, Niurka; González Mastrapa, Ernel y García Aguiar, Miriam (comps.) *Desarrollo rural y participación* (La Habana: Universidad de La Habana).
- Pérez Rojas, Niurka; García Aguiar, Miriam; González Mastrapa, Ernel y Morell, Raymundo 1999 “Características socioeconómicas y agroecológicas de las fincas ganaderas y principales motivaciones de los productores. Estudio de caso en el municipio Las Tunas, provincia Las Tunas” en Pérez Rojas, Niurka; González Mastrapa, Ernel y García Aguiar, Miriam (comps.) *Cambios tecnológicos, sustentabilidad y participación* (La Habana: Universidad de La Habana).
- PLA-Participatory Learning and Action 1998 “A brief guide to principle of Participatory Learning and Action” in *Participatory Learning and Action Notes* (United Kingdom: International Institute for Environment and Development) N° 13.
- Rojas, Belkis 1999 “Análisis comparativo de las UBPC tabacaleras en el Municipio San Luis, provincia Pinar del Río. Estudio de caso”, (La Habana) mimeo.
- Ross, Pedro 1997 “Informe de la Central de Trabajadores de Cuba al Parlamento Nacional con los trabajadores de las UBPC cañeras” en *Cañaverál* (La Habana: MINAZ) enero-marzo.
- Suero, Ángel M. y Martín Romero, José L. 1998 “Las competencias decisionales en el debate sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). Una propuesta de acción”. Ponencia presentada en el Congreso de la Asociación de Estudios de América Latina (LASA). Chicago.
- Valdés, Juan 1999 “Notas sobre las transformaciones de los ‘90” en Pérez Rojas, Niurka; González Mastrapa, Ernel y García Aguiar, Miriam (comps.) *Participación social y formas organizativas de la agricultura* (La Habana: Universidad de La Habana).

- Villegas, Rubén 1999a “Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa como forma de realización de la propiedad social en la agricultura cubana (Resumen)”, Universidad de La Habana, mimeo.
- Villegas, Rubén 1999b “¿Qué tipo de propiedad representan las UBPC?” en Pérez Rojas, Niurka; González Mastrapa, Ernel y García Aguiar, Miriam (comps.) *Cambios tecnológicos, sustentabilidad y participación* (La Habana: Universidad de La Habana).
- World Data Research Center* 1997 (La Habana).
- Zaldívar Puig, Martha María 2000 “El sistema empresarial en Cuba. Particularidades en la agricultura. Evolución y perspectivas (Resumen)”, Universidad de La Habana, mimeo.
- Zaragoza, Gloria 1996 “Uso de la tierra en diferentes formas de organización de la producción cañera en el municipio Güines (Estudios de caso)”, La Habana, mimeo.