

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN: ELEMENTO DEFICITARIO EN ENTIDADES PRODUCTIVAS DE UN TERRITORIO

Taymer Miranda, Hilda Machado, Leybiz González, Aida I. Cruz y A. Suset

Estación Experimental de Pastos y Forrajes "Indio Hatuey"
Central España Republicana, C.P. 44280, Matanzas, Cuba
E-mail: miranda@indio.atenas.inf.cu

Cuba, nación eminentemente agrícola, con cultura de monocultivo y agroexportadora, se vio afectada por la situación imperante en los 90 con el derrumbe del campo socialista. A partir de este momento comenzaron a sucederse algunas transformaciones necesarias con el ánimo de hacer que el enfoque centralizado y vertical de la agricultura fuera transformado por otro más participativo. El objetivo del presente trabajo fue analizar el alcance y la forma que ha tenido la alternativa de desarrollo participativo a partir de la autogestión en sus entidades productivas en un municipio de la provincia de Matanzas. Para ello se utilizaron técnicas participativas de trabajo en grupo y entrevistas semiestructuradas, entre otras, todo lo cual facilitó que fluyera la información de forma efectiva. Como principal problema encontrado estuvo la persistencia de viejos paradigmas de dirección (vertical y centralizada), en lo que coinciden los criterios de 18 de los 23 agentes clave del desarrollo que fueron encuestados en el territorio. Entre las opiniones están: "nunca cuentan con los trabajadores directos a la producción para elaborar los planes"; "no se trabaja en equipo..."; "solo intervienen en el proceso los jefes de la entidades", etc. Después de procesar los datos obtenidos y de conocer la estructura de los diferentes niveles de dirección, se tuvieron los elementos que permitieron asegurar que las decisiones en el territorio estaban fluyendo de una forma que dista mucho de una verdadera descentralización y participación en la toma de decisiones. Todo ello parece indicar que la solución al principal problema del territorio se pudiera encontrar en la adopción de nuevos estilos de dirección más participativos y autónomos, que creen espacios para estimular la creatividad e iniciativa de los trabajadores del sector agropecuario a todos los niveles.

Palabras clave: Estudios de casos prácticos, gestión

Cuba, a mainly agricultural country, with monoculture and agricultural export, was affected by the situation of the 90's with the breakdown of the socialist countries. From this moment, some necessary transformations began with the objective of achieving that the centralized and vertical approach of agriculture were transformed into a more participatory one. The objective of this work was to analyze the reach and form of the alternative of participatory development from the self-management in their productive entities in a municipality of Matanzas province. For this, participatory techniques of group work and semistructured techniques were used, among others, all of which allowed information to flow in an effective way. The main problem found was the persistence of old paradigms of direction (vertical and centralized), in which the criteria of 18 from the 23 key agents in development surveyed in the territory coincide. Among the opinions are: "they never count with the people who work directly in production in order to elaborate the plans"; "there is not team work"; "only the heads of the entities intervene in the process", etc. After processing the data obtained and knowing the structure of the different direction levels, we had the elements that allowed to find out that the decisions in the territory were flowing in a way which was very far from a real decentralization and participation in the decision-making process. It all seems to indicate that the solution to the main problem of the territory may be in the adoption of new styles of direction more participatory and autonomous, which create spaces for stimulating the creativity and initiative of the workers from the livestock sector at all levels.

Key works: Practical case studies, management

La situación imperante en los 90 a nivel mundial influyó notablemente en la economía cubana. La nación, eminentemente agrícola, con cultura de monocultivo, agroexportadora y acomodada a las bondades del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), no tuvo otra opción que buscar nuevas vías o modos de subsistencia. A finales de 1993 se hizo imprescindible que emergieran de una vez todas las reformas, especialmente en el modelo agrario, aunque para ello rompiera con los modelos que habían servido de guía a lo largo de más de 30 años.

La gran dependencia que tiene Cuba de la agricultura y su importancia en el consumo, en las exportaciones y en el desarrollo económico nacional, son razones que justifican todas las transformaciones que se sucedieron en esos años, encaminadas especialmente a modificar el régimen de tenencia de la tierra y los mecanismos económicos de este sector (Machado, 1999).

La diversificación de las formas económicas de producción y de los agentes productivos, el redimensionamiento de las entidades productivas, la introducción y generalización de la agricultura de bajos insumos y alta densidad de trabajo, la apertura del mercado y la generación de nuevos incentivos capaces de estabilizar y recapturar la fuerza de trabajo necesaria para el sector (Figueroa, 1996) son las características que distinguen esta nueva propuesta. Por otra parte, la autonomía y la autogestión financiera y participativa son, además, factores determinantes para el éxito.

A partir de entonces comienzan a verse todos estos cambios, en especial la formación de las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC), como una necesidad para que la agricultura quedara más adaptada a las condiciones de cada entidad. Se hacía urgente sustituir la agricultura estatal centralizada y vertical por otra con mayores posibilidades participativas (Pérez, 1996).

La concepción centralizada y vertical puesta en práctica por la dirección de la agricultura desde un inicio, es un factor que ha frenado notablemente las posibilidades reales de participación de los trabajadores agropecuarios y, por ende, el surgimiento y desarrollo del sentido de pertenencia.

Es evidente que no se puede pretender cambios en actitudes y hábitos que no hayamos sido capaces de formar durante años, y para poder cambiarlos hace falta un proceso de aprendizaje, una construcción de nuevas capacidades y nuevas percepciones, romper con viejos paradigmas que han regido nuestras vidas por años, cosa que no se logra de la noche a la mañana; únicamente puede ser el producto de un proceso lógico y gradual de tránsito de un estado a otro "... de recibir orientaciones, a tomar decisiones; de tener una actitud receptiva y demandar a un estado sobreprotector, a asumir mayores responsabilidades y decidir conjuntamente las prioridades de inversiones", como plantea Díaz (1997).

La falta de autonomía que persiste hoy en las unidades productivas agropecuarias, sin lugar a dudas, es una limitación para que la creatividad e iniciativa sean puestas en función de las necesidades propias de cada entidad o territorio, lo que encuentra su explicación en la permanencia de los vínculos jerárquicos y métodos de dirección que han coexistido durante muchos años.

Es por ello que se realizó el presente estudio de caso, con el objetivo de analizar la formación y el alcance que han tenido la autonomía y la participación en la agricultura en un municipio matancero.

Herramientas utilizadas

El aspecto de la satisfacción de las necesidades agroalimentarias de la población es un punto neurálgico en el país, por lo que hay que hacer grandes esfuerzos para lograr el cumplimiento de este propósito. Con el fin de contribuir al logro de esta meta, el Programa de Desarrollo Agrario Sostenible de la EEPF "Indio Hatuey" ha emprendido la ejecución de una investigación en un municipio del país para evaluar la situación socio-psicológica, técnico-productiva y económico-ambiental de una localidad y sus alternativas de desarrollo participativo.

Para la realización de esta investigación se utilizaron técnicas participativas de trabajo en grupo, como la nube de ideas; en este ejercicio, con la utilización de tarjetas, los participantes plasman todos sus criterios (con la premisa que la única idea mala es la que no se dice) y posteriormente se agrupan en nubes, por semejanza en cada uno de los temas, para poder sintetizar la información obtenida que conduce al análisis, detección y solución de los problemas, los cuales pueden ser ilustrados en forma de árbol de problemas y de objetivo (en el caso de las soluciones) para una mejor comprensión. Además, se realizaron entrevistas no estructuradas a 23 trabajadores durante el taller efectuado al inicio del trabajo durante tres días y en las diferentes reuniones desarrolladas con los agentes clave del desarrollo rural en el territorio. Los resultados se procesaron a partir de un análisis de frecuencia, que permitió graficar las variables según su incidencia en el problema; también se utilizó el diagrama de análisis de Pareto, que es un caso particular del gráfico de barras y se conoce también con el nombre de regla 80/20, lo cual significa que el 80 % de un efecto es causado solamente por el 20 % de los elementos que contribuyen; esta es una técnica para ordenar de forma gráfica los datos de acuerdo con su prioridad o importancia, indicando qué problemas deben resolverse primero al eliminar los defectos y mejorar las operaciones.

Este gráfico se apoya en el principio de Pareto, que sostiene que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, solamente unos pocos son los responsables de la mayor parte de dicho efecto. Algunas veces se suele dar el caso de que no queda clara la frontera entre las categorías importantes y las demás, apareciendo lo que algunos autores denominan la "zona dudosa", que empieza en la zona en torno al 50 % y termina sobre el 80 %, por lo que es recomendable, cuando esto sucede, no tomar en consideración las

categorías o atributos de la zona dudosa y concentrarse en el 50-60 % que más contribuye al efecto o problema que se esté analizando.

Descripción del territorio

El trabajo se desarrolló en un municipio del país que se encuentra atravesado por una cuenca endorreica que cubre dos tramos de 454 y 414,5 km² del territorio, respectivamente.

En 1784 comienza a fomentarse en esa zona la producción azucarera, lo que hace que en ese período sea considerada entre las zonas azucareras más ricas del país. La Guerra de los Diez Años afectó la economía de la región, lo que añadido a los altos impuestos, la crisis económica generalizada y el fin de la esclavitud, hizo que solo los poseedores de sólidas dotes no quebraran (Guerra, 1989).

La ganadería fue también un renglón económico de peso considerable. En 1900, de un total de 57 257 ha existían 41 684 ha dedicadas a poteros, con 1 218 cabezas de ganado vacuno, 174 caballos, 471 cerdos y 71 ovinos, cifras que fueron en ascenso y en 1923 alcanzaban las 26 215 cabezas de ganado vacuno y 5 357 de otros. En el período 1970-80 existían 50 000 animales que ocupaban 26 800 ha, según la información proveniente de las estadísticas municipales.

En la actualidad el municipio cuenta con seis consejos populares, 25 396 habitantes (14 146 residentes en zonas urbanas y 11 250 en zonas rurales) y una extensión de 1 069,6 km². En el territorio radican 931 campesinos individuales, 11 UBPC (cuatro ganaderas, tres de cultivos varios y cuatro cañeras), así como cuatro cooperativas de producción agropecuaria (CPA), una cooperativa de créditos y servicios (CCS) y una granja estatal; en estas áreas las cabezas de ganado ascienden a 54 919, por lo que el municipio está ubicado entre los mayores productores de leche en la provincia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En los trabajos grupales participó un conjunto de agentes clave del desarrollo en el territorio, para lo cual se formaron equitativamente los grupos teniendo en cuenta la edad, el sexo, el grado de escolaridad u otros elementos que pudieran determinar una visión diferente de los problemas que allí se abordaban. Se desarrollaron tres sesiones de trabajo (tres días) que permitieron la elaboración de un árbol de problemas, en el que se definieron los efectos y las causas de lo que, a criterio de los participantes, constituye el principal problema por el que actualmente atraviesa el municipio: la escasez alimentaria (fig. 1).

Al hacer la consolidación de los datos antes expuestos se decidió encuestar, de manera no estructurada, a 23 de los participantes en los talleres, para tener criterios sobre los factores que, a su consideración, provocan o evidencian la falta de autonomía (persistencia de viejos paradigmas).

En el grupo figuraban:

➤ Delegados del MINAGRI	2
➤ Inspectores estatales de diferentes organismos	5
➤ Técnicos de diferentes especialidades	9
➤ Jefe del grupo territorial de la Oficina Nacional de Inspección (ONIA)	1
➤ Delegados de consejos populares	3
➤ Jefes de unidades	2
➤ Jefe del Servicio Estatal Forestal	1

Al obtener toda la información procedente de las entrevistas realizadas, se definieron nueve variables correspondientes a los nueve criterios que aparecieron en el ejercicio:

- Exceso de centralización (v1)
- Pocos conocimientos para el uso de recursos (v2)
- Se elaboran planes arbitrarios (v3)
- No se trabaja en equipo (v4)
- El destino de los recursos lo decide la administración (v5)
- Los planes se deciden con todos los trabajadores (v6)
- Poco conocimiento de los directivos (v7)
- Mala organización y participación (v8)
- Exceso de centralización y participación (v9)

Con dichas variables se realizó un análisis de frecuencia (fig. 2), el cual indicó que el comportamiento más significativo lo tuvo v3, que corresponde al criterio de que se elaboran planes arbitrarios, o sea, sin contar con los trabajadores directos a la producción; le siguieron v4, v5, y v6, que se comportaron de manera similar y a su

vez precedieron a v1, v2, v7, v8 y v9, que alcanzaron valores de frecuencia de aparición iguales a dos y tuvieron la menor incidencia.

De acuerdo con este análisis, que aclaraba cuáles eran los criterios que más pesaban como limitante para el logro de la autonomía, la participación y un mayor éxito en las entidades, se consideró oportuno determinar cuáles de estos debían resolverse primero, para de esta forma eliminar, al menos, el 50 % de los problemas existentes. Para lograr dicho propósito se aplicó el método de Pareto, que entre sus utilidades muestra la incidencia que pueden tener las variables en los diferentes niveles de solución a los problemas, o sea, cómo detectar mejoras fáciles y cuáles han de ser las primeras en implementarse (Ortiz, 1999), de manera tal que si se quiere resolver el 50 %, entonces bastaría con centrar los esfuerzos en solucionar las variables v3 y v4 (fig. 3). En este sentido, debe resaltarse que las variables v4 y v5 pueden ser escogidas indistintamente y causar el mismo efecto, pues se colocaron en ese orden ya que la selección y entrada de los datos se realizó al azar y de ese modo quedaron ubicadas, aunque alcanzan iguales niveles de importancia.

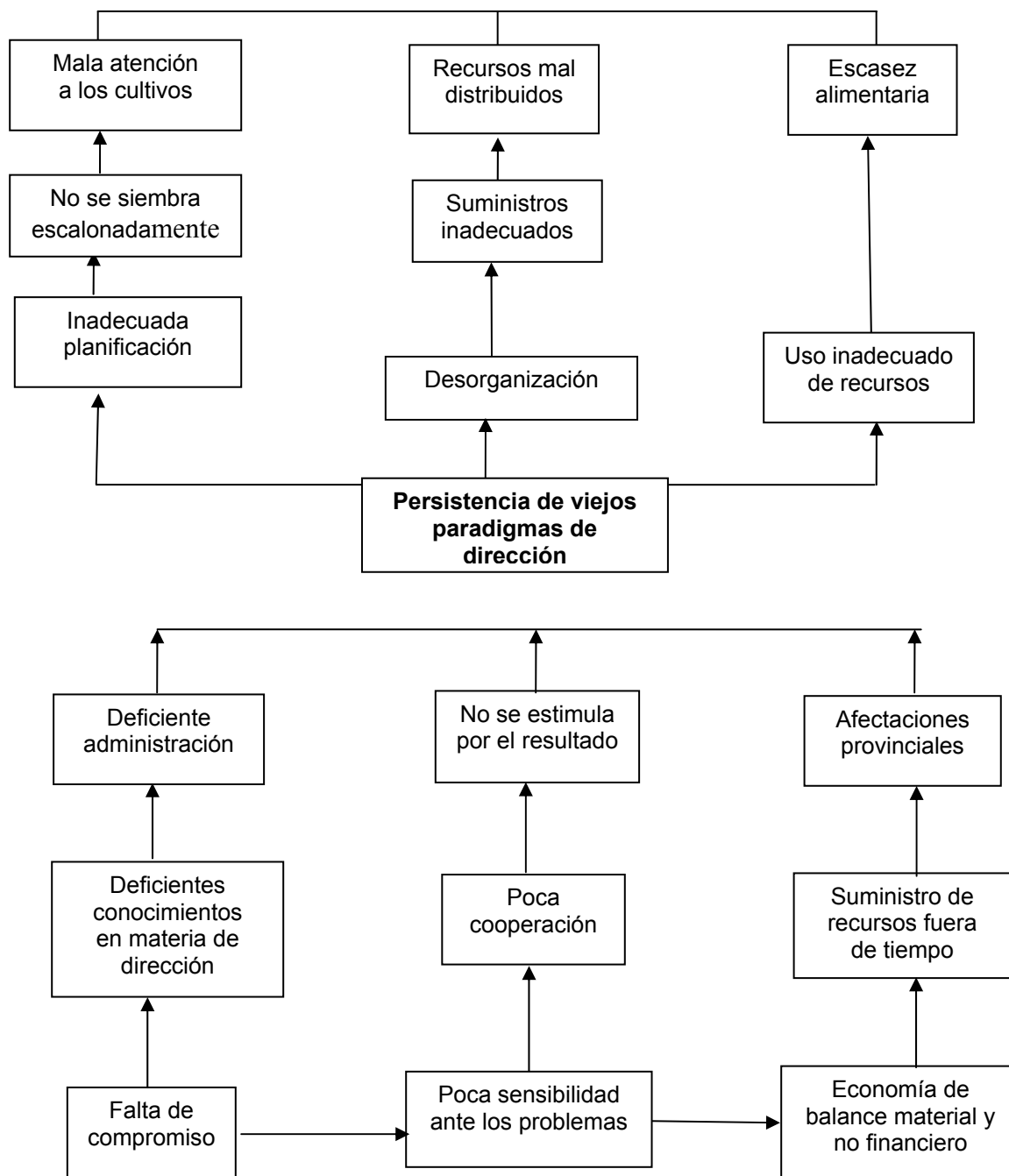


Fig. 1. Árbol de problemas.

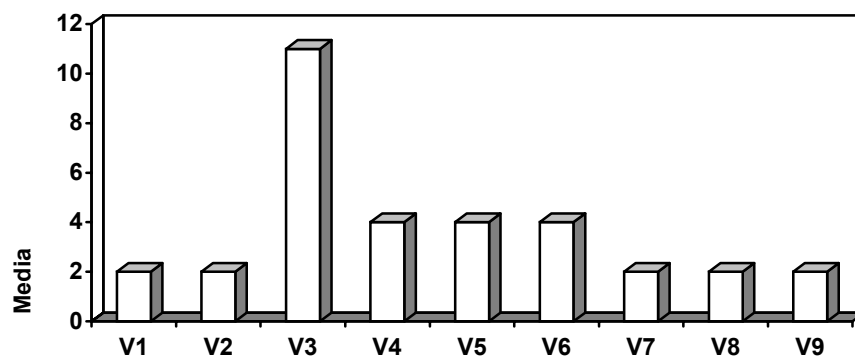


Fig. 2. Análisis de frecuencia.

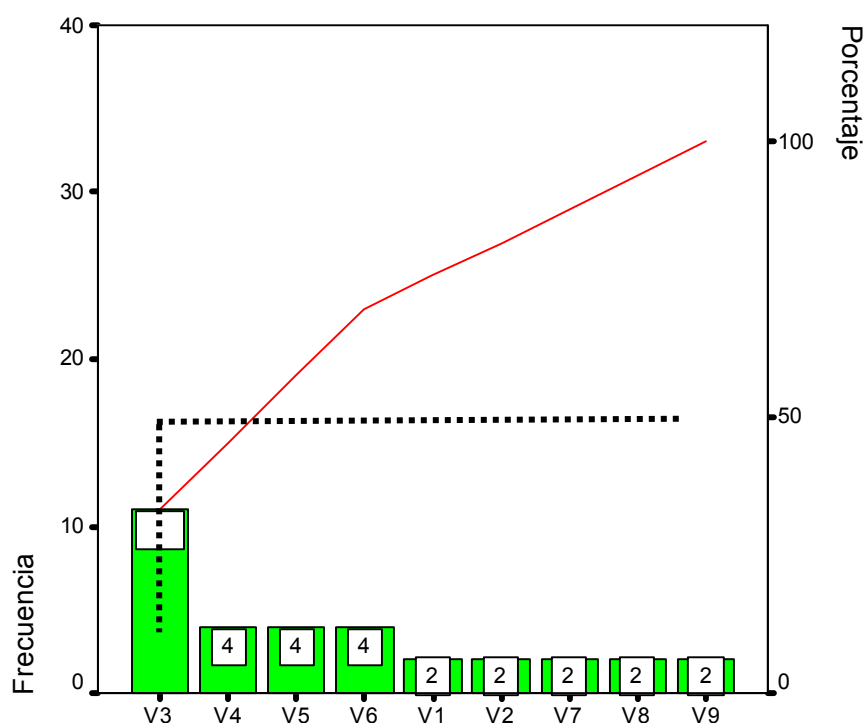


Fig. 3. Diagrama.

El análisis de estas opiniones brinda elementos para asegurar que las decisiones territoriales están fluyendo de una manera bien distante del logro de la autonomía, la descentralización, la participación y la estimulación de las relaciones horizontales de producción, por lo que constituye un ejemplo fiel de la dirección vertical y centralizada. Todo ello se corroboró al estudiar las relaciones que se establecen entre los diferentes niveles de dirección (fig. 4), que explican la excesiva dependencia que tiene la empresa pecuaria de otros organismos e instancias estatales, que en determinados momentos pueden obstaculizar los procesos de toma de decisiones certeras y oportunas, lejos de ejercer roles de control que, como expresaron Pérez y Echevarría (1999) al referirse a dichas relaciones (participación-autonomía) en las UBPC, tengan cada vez más un sentido económico y no como intervención directa en la forma de lograr los resultados productivos esperados.

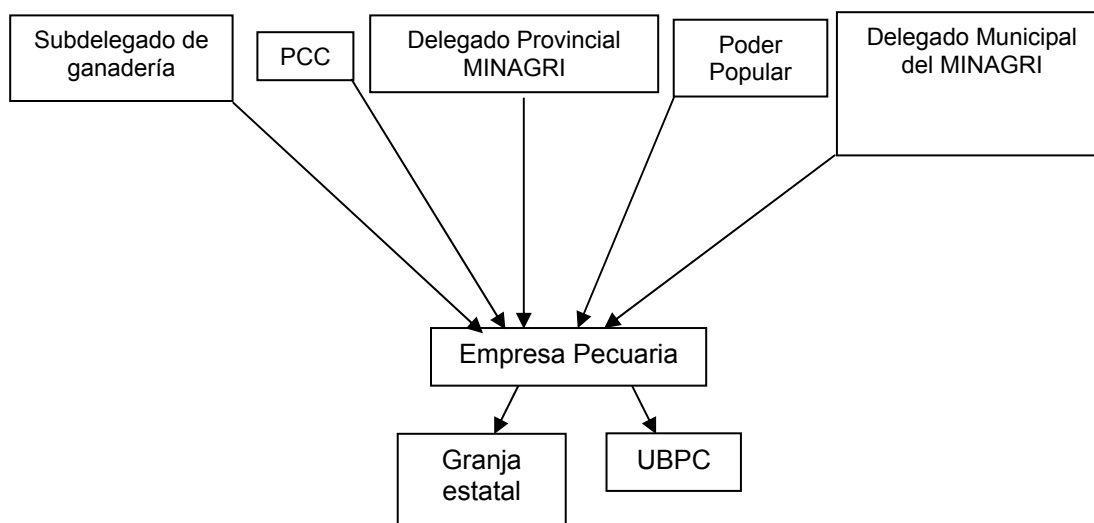


Fig. 4. Relaciones jerárquicas entre los diferentes niveles de dirección.

Como se observa en el árbol de problemas y en los demás elementos analizados, una de las causas fundamentales de la escasez alimentaria en el municipio encuentra su explicación en la persistencia de viejos paradigmas de dirección, que según lo descrito por Figueroa (1996) suponían un sistema de gestión que concedía determinados grados de independencia y autonomía a las empresas, las cuales terminaron convirtiéndose en simples unidades técnico-productivas, pues la dirección centralizada continuó asumiendo las funciones de administración directa mientras estas solo reducían su actividad a la simple formalización de hechos económicos.

Este territorio no escapa a la influencia de dichos modelos, lo cual ha provocado que las empresas territoriales y demás entidades del municipio sean poco autónomas, creativas e insuficientes en su gestión, y que el hombre de campo no sienta como suyo el trabajo que realiza, elemento de vital importancia si se quiere lograr más compromiso y responsabilidad en cada tarea que se realice.

Se debe concientizar que la solución está en descentralizar los recursos y las decisiones; que cuando se haya roto definitivamente con los viejos paradigmas que rigen la dirección en la rama agropecuaria, cuando se le dé espacios reales a la creatividad e iniciativa de los trabajadores en todos los escalones, entonces se podrán resolver algunos de los problemas.

Según lo expresado por Arias (1997), sólo la participación activa puede potenciar legítimas transformaciones en la realidad social y en los trabajadores mismos, pues ello implica responsabilidad en lo que se hace y cómo se hace, despliega la inteligencia y la creatividad, así como estimula la comprensión, la autonomía, la solidaridad y la confianza en sí mismos.

Cuando se logre la participación real del hombre, expresada no solo en la presencia física o verbal, sino en su concientización y comprometimiento, entonces se habrá avanzado una parte del camino. La participación será más real y efectiva en la medida que el sujeto se reconozca como parte del proceso de toma de decisiones y tenga más posibilidades de evaluarlo y seguirlo, y de participar de las informaciones que de él se generen.

Consideraciones finales

A partir de toda la información analizada, se pueden identificar algunas acciones que deben realizarse en el sector:

- Un sistemático trabajo de capacitación con los directivos para mantenerlos informados acerca de los cambios que van sucediéndose en la dinámica de las relaciones económicas del país, de manera que puedan actuar consecuente-mente en función de las exigencias del entorno en relación con cada entidad.
- La ruptura de la resistencia al cambio que los mantiene atados a los viejos paradigmas de dirección, a través de nuevos estilos de trabajo más participativos y autónomos que posibiliten encaminar los esfuerzos de manera correcta y elaborar planes de producción que garanticen el uso eficiente de los recursos con que deben contar oportunamente las entidades.
- La búsqueda de incentivos que garanticen que en la organización exista un alto nivel de compromiso de cada trabajador con la tarea que se realiza, lo cual puede y debe estimular la cooperación y la sensibilidad

ante los problemas que se presenten y así alcanzar un nivel efectivo y real de participación en la toma de decisiones de cada entidad, como la expresión más alta y acabada de participación social.

REFERENCIAS

- Arias, María de los A. 1997. Cooperación y participación. En: Campesinado y participación social. (Eds. Niurka Pérez, E. González & Miriam García). Universidad de La Habana, Cuba. p. 112
- Díaz, Beatriz. 1997. El desarrollo agrícola y rural sustentable en Cuba. Revista Temas No. 9. Nueva Época. p. 33
- Figuerola, V. 1996. El nuevo modelo agrario en Cuba bajo los marcos de la reforma económica. En: UBPC, desarrollo rural y participación. (Eds. Niurka Pérez, E. González & Miriam García). Universidad de La Habana, Cuba. p. 1
- Guerra, R. 1989. Manual de Historia de Cuba. Editorial Pueblo y Educación, La Habana. 720 p.
- Machado, Hilda. 1999. La agricultura del siglo XX en Cuba. En: Memorias de Evento AGRODESARROLLO'99. EEPF "Indio Hatuey". Matanzas, Cuba. 105 p. (Mimeo)
- Ortiz, Isabel. 1999. Calidad. En: Dirección de empresas pequeñas y medianas en el siglo XXI. (Eds. M. Elosua, A. Hidalgo & J. Pavón). LID Editorial Empresarial, Programa Europeo Leonardo Da Vinci y CEPADE, Madrid. p. 483
- Pérez, Niurka. 1996. Las UBPC: Hacia un nuevo proyecto de participación. En: UBPC, desarrollo rural y participación. (Eds. Niurka Pérez, E. González & Miriam García). Universidad de La Habana, Cuba. p. 46
- Pérez, Niurka & Echevarría, Dayma. 1999. La relación participación-autonomía de gestión de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa. Estudio de caso. En: Participación y desarrollo agrícola en Cuba. (Eds. Niurka Pérez, E. González & Miriam García). Universidad de La Habana, Cuba. p. 100

Recibido el 14 de diciembre del 2001

Aceptado el 6 de mayo del 2002