

**DIAGNÓSTICO SOCIO-PSICOLÓGICO:
HERRAMIENTA PARA LA VIABILIDAD DE CAMBIOS TECNOLÓGICOS.
ESTUDIO DE CASO EN EL MUNICIPIO MARTÍ, ZONA GANADERA
DE LA PROVINCIA DE MATANZAS[♦]**

A. Suset, Leybiz González, Hilda Machado y Taymer Miranda

**Estación Experimental de Pastos y Forrajes “Indio Hatuey”
Central España Republicana, C.P. 44280, Matanzas, Cuba
E-mail: tsuset@indio.atenas.inf.cu; tonysuset@latinmail.com**

El Programa de Socioeconomía y Gestión de la EEPF "Indio Hatuey" desarrolla un proyecto en el territorio ganadero del municipio Martí, como paso previo a la implementación de tecnologías sostenibles y apropiadas a realidades específicas y como parte de los trabajos encaminados a provocar un impacto más efectivo en las posibles transformaciones que requiere el sector agropecuario. En tal sentido, el trabajo consistió en el análisis de los factores que inciden en el desarrollo del sector productivo y sus comunidades desde la perspectiva socio-psicológica. En él se han utilizado, como aspectos metodológicos fundamentales, la realización de talleres y entrevistas grupales e individuales y la observación participante. Se ha tomado en cuenta, además, las diversas formas de organización de la producción presentes en ese contexto. Por otra parte, este trabajo aportó información preliminar con respecto a la notable importancia que tiene, para el desarrollo rural a nivel local, el funcionamiento imbricado y coherente de las entidades productivas, la comunidad y la gestión local de gobierno.

Palabras clave: Cambio tecnológico, diagnóstico, ganadería

The Program of Socioeconomy and Management of the EEPF "Indio Hatuey" is developing a Project at the livestock territory of Martí municipality, as a previous step for the implementation of sustainable technologies appropriate to specific realities, and as part of the works directed to causing a more effective impact on the possible transformations required by the livestock sector. Accordingly, the work consisted in the analysis of the factors that influence the development of the productive sector and its communities from the socio-psychological perspective. The performance of workshops and group and individual interviews, as well as the participating observation have been used in this work, as main methodological aspects. Furthermore, the different forms of production organization present in this context have been taken into consideration. On the other hand, this work provided preliminary information regarding the remarkable importance that, for the rural development at local level, holds the imbricated and coherent functioning of: the productive entities, the community and the local management of the government.

Key words: Technological changes, diagnosis, animal husbandry

♦ Este trabajo se realizó en diferentes entidades productivas y comunidades rurales del municipio Martí, provincia de Matanzas. Se efectuaron alrededor de 12 talleres participativos organizados según edad, género y actividad productiva (ganadería) para la detección y concientización de problemas. Se realizaron más de 50 entrevistas, semiestructuradas, entre individuales y grupales, todo ello con el objetivo de recopilar la mayor información posible acerca de la realidad y estilos de vida de las personas, comunidades y entidades implicadas en el estudio. Se optó por sistematizar las principales reflexiones, preferentemente de manera cualitativa, como una forma de rescatar los aspectos más relevantes de las actividades realizadas, tomando como centro a las personas, sus comunidades y entidades productivas y el entorno donde se desarrollan. Entre los métodos y técnicas utilizadas se encuentran: entrevistas, diálogos con informantes claves, historias de vida, debates grupales, diagrama de Venn, recorridos y observación participante. Además, se consultaron documentos oficiales (informes, registros, archivos estadísticos, fichas de costo, etc.).

Como es sabido, con el comienzo de la crisis económica a finales de los 80 en Cuba, el país se vio obligado a adoptar un conjunto de medidas que en algunos casos aliviaron y en otros contrarrestaron la situación que imperaba. Como consecuencia, de un proceso próximo a la generalización de la agroindustrialización, notablemente insostenible económica y ecológicamente, se retornó a sistemas productivos que se dejaron de emplear erróneamente. Por otra parte, se pasó de notables consumidores a obligados productores de sustento. En este estado en que se encontraba el país, influían con gran fuerza: las severas condiciones para el sostenimiento de necesidades básicas de la población, particularmente la rural; la maquinaria y los equipos casi obsoletos en ese entonces, y la única opción de insertarse en un mercado mundial con las reglas que este impone; estas situaciones, a pesar de la obligada necesidad de acometer acciones, conjuntamente con la falta de discusión entre los trabajadores del tipo de modelo cooperativo que se implementaría y el carácter de las relaciones con la empresa (González, 1999), demoraban las requeridas transformaciones que se debían ejecutar.

Durante esta difícil etapa se acudió a la ciencia en todos los sentidos, como bien señalara Castro (1996), aunque muy modestamente en el caso de las ciencias sociales para el análisis del contexto donde se realizan los productores y consumidores. En tal sentido, en el sector agropecuario se habla con mayor frecuencia de los aspectos técnico-productivos, mientras que los aspectos sociales relativos al desarrollo rural y la activa y protagónica participación de la gente del campo suelen ser menos enfatizados (Díaz, 1997).

Este trabajo, que forma parte del proyecto "Diagnóstico técnico-productivo, socio-sicológico, económico-financiero y medioambiental" desarrollado por el equipo multidisciplinario del Programa de Socioeconomía y Ambiente de la EEPF "Indio Hatuey", tuvo como objetivo el análisis de los factores que inciden en el desarrollo del sector productivo y sus comunidades desde la perspectiva socio-sicológica, pues la necesidad de mejorar la eficiencia y eficacia en el diseño de diagnósticos, la planificación y autogestión de

entidades y comunidades rurales, debe ser cada vez más creciente y sentida por los diferentes actores involucrados y supuestamente comprometidos con el Desarrollo Rural. Para ello, se han desarrollado diversas herramientas metodológicas que apoyan estos procesos, basándose en principios y estrategias como **la participación, el empoderamiento y la solidaridad**, en busca de resultados que posibiliten la **autogestión y el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias campesinas** (Selener, 1997).

En función del objetivo propuesto, de la complejidad del trabajo y de la metodología empleada, los pasos metodológicos fueron: la organización consensuada del trabajo; la coordinación y concertación con agentes claves del territorio; la realización de talleres y el procesamiento de la información con la elaboración del documento previsto. En tal sentido, se presentan resultados preliminares.

Algunos antecedentes históricos y breve caracterización del contexto agropecuario del municipio Martí

En 1962 se crea el plan "Costa Norte" para la producción ganadera, que abarcaba 1 000 caballerías de las provincias La Habana y Matanzas y en cuyo seno nace la Estación Experimental de Pastos y Forrajes "Indio Hatuey" a instancias del Comandante en Jefe Fidel Castro. En función de este proyecto, cuya finalidad era extender el desarrollo ganadero del país, se inicia en 1965 la construcción de vaquerías rústicas para leche. A principios de los años 70 comienza la construcción de vaquerías típicas de hormigón y viales, así como la electrificación.

Se inicia así un desarrollo vertiginoso de la agricultura en general, donde el 70 % de las tierras son estatales; se introducen tecnologías de altos insumos, de manera que ya en 1974 el municipio poseía 438 tractores, de ellos 132 dedicados a la caña de azúcar, 109 al arroz, 70 a viandas y 127 a la ganadería. La producción de leche se incrementa a un ritmo acelerado: 4 700 000 L (1973); 5 900 000 L (1974); 9 000 000 L (1976) y 14 125 000 L (1980).

El año de máxima producción en la Empresa Pecuaria Martí fue 1980. Una vez agotado el modelo de desarrollo, comenzó a

descender la producción y el número de animales, que llegó a ser de 50 000. Igual deterioro comenzaron a soportar las comunidades; tanto es así que en la actualidad persiste la problemática con respecto al acceso al agua potable en varias de ellas. Una situación similar ocurría en otras regiones del país, y como plantea Valdés Paz (2000), la insolvencia total era la tendencia del sector agropecuario a fines de los ochenta, lo cual se manifestaba en una notable caída del producto, descenso de la productividad del trabajo y de los medios, irrentabilidad, alto componente importado, alto nivel de subsidio y disminución de la población rural, entre otros factores.

A lo anterior se le suma la existencia de particularidades que fueron matizando el proceso de involución, como es el precedente socio-histórico de la zona, ya que en un inicio en esta se trabajó en el cultivo del tomate a gran escala (años 1930-1950), que se realizaba por braceros que venían diariamente de la zona norte de la actual provincia de Villa Clara en busca de mejoras salariales, los cuales poco a poco poblaron la zona. Estos, según comentan pobladores de mayor tiempo de residencia, no eran de procedencia campesina.

El municipio Martí tiene una extensión geográfica total de 923,47 km² y está situado en el noreste de la provincia de Matanzas, en la zona costera. Ocupa el 8 % del área total de la provincia y su actividad económica fundamental es agropecuario-forestal. En la actualidad el municipio tiene una población de más de 25 500 habitantes. Está compuesto por seis consejos populares, entre los que se destacan, por su vínculo con el sector ganadero, los asentamientos poblacionales: Martí (cabecera municipal), Itabo, El Zapato, Hoyo Colorado, Deleite, Nueve Caballerías, Valdivieso, Kindelán y Palma Sola, y con menor vínculo al sector la comunidad "28 de Octubre".

Alrededor de estos asentamientos se encuentran, como principales entidades vinculadas al sector agropecuario, la Delegación Municipal de la Agricultura; la Empresa Pecuaria Martí; las unidades básicas de producción cooperativa (UBPCs): "El Zapato", "Nueve Caballerías", "Ramón Paz" y "Palma Sola"; como granjas esta-tales: "El Marqués",

"Meteoro" y Cebadero "Frank País". Además, la Empresa de Cultivos Varios, la Cooperativa de Producción Agropecuaria (CPA) "Abel Santamaría" y la Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS) "Nueve Caballerías".

Se debe señalar que, a la llegada de la crisis, la sociedad cubana en general se encontraba en una situación muy favorable con respecto al desarrollo alcanzado en el contexto rural, fundamentalmente en lo referido al acceso a servicios mínimos indispensables como salud, educación, infraestructura y, sobre todo, en el logro de una equidad y una justicia social superiores, comparadas con los anteriores momentos históricos. Evidentemente, las acciones para enfrentar la situación estuvieron dirigidas a transformar el sector agropecuario y rural, para lo cual no estaba preparado en ese entonces, dado que anteriormente a la crisis fue el sector más atrasado en muchos aspectos, y contradictoriamente debía asumir rápidas y efectivas transformaciones para solucionar la problemática de la producción de alimentos. Esta misma situación se manifestó en el municipio Martí, aunque es válido señalar que se reestructuró la organización de la agricultura en el territorio. En este sentido, fue nombrado un funcionario del MINAGRI provincial como Delegado de la Agricultura del municipio, el cual atendía Cultivos Varios y Ganadería como alternativa para mantener un funcionamiento imbricado entre ambos tipos de producciones a escala municipal, al tiempo que suponía una mayor horizontalidad en la relación entre la dirección provincial y la delegación municipal.

Ramos (1999) planteó que las características socioeconómicas, políticas y culturales del medio rural, hacen que las relaciones de género sean *sui generis*, por lo que con la crisis se han complejizado aún más dada la recarga de la labor doméstica de la mujer. De ahí que, en el caso de las comunidades y entidades productivas estudiadas, la mujer tenga un primer lugar en el peso de las tareas de la casa y el cuidado de los hijos en condiciones muy desfavorables, pues los ingresos son generados, en la mayoría de los casos, por los hombres.

Lo anterior confirma lo que el mismo autor define como feminización de la pobreza, aunque debido a las políticas de la Revolución

en torno al medio rural, esta situación mejoró notablemente; además, hay que considerar que a diferencia de las ciudades, en el medio rural la familia tiende a una mayor estabilidad y se le atribuye más valor.

Partiendo de lo expuesto hasta el momento, la información que se presenta en este trabajo está referida, fundamentalmente, a los aspectos que, desde el punto de vista socio-psicológico, están presentes e inciden en el comportamiento de las personas y el funcionamiento en general del sector productivo y sus comunidades (independientemente del tipo de organización de la producción en que estén inmersos), en la introducción de cambios tecnológicos y en el análisis de viabilidad social de proyectos de transformación como alternativa de desarrollo del sector ganadero en la región estudiada.

Situación actual de las comunidades y entidades productivas analizadas

Se ha podido confirmar que las actitudes y hábitos formados por las personas durante años tardan en ser cambiados. Son necesarios entonces nuevos aprendizajes, construir nuevas capacidades y también una nueva autopercepción. *“El hábito y el poder de la tradición son elementos notables incluso dentro de los grupos más liberales e intelectualmente orientados... Y si el poder del conservadurismo es tan grande en las comunidades intelectuales, ha de esperarse que sea incluso mayor en otras comunidades de la sociedad”* (Nisbet, 1979).

Lo anterior demuestra que impulsar el desarrollo agropecuario del municipio Martí es un proceso que necesariamente debe romper con fuertes mecanismos de conservadurismo y estatismo social, más aún cuando una notable apatía caracteriza, en estos momentos, al sector. Dicho desarrollo en años anteriores fue diseñado desde la perspectiva de utilización de grandes volúmenes de

insumos externos y de excesivos gastos; de igual forma, fue concebido con trabajadores que poseían una limitada cultura ganadera, lo cual ha potenciado la falta de sentido de pertenencia, que según Suset y Martí (1999) es uno de los aspectos que más han incidido en el desinterés y la falta de motivación de los productores en las granjas estatales, UBPCs y algunas CPA; ello ha motivado el distanciamiento entre la participación de estos en el proceso productivo y en la toma de decisiones a partir de los resultados de la producción.

Al analizar los resultados de la realización del Diagnóstico, y específicamente del taller realizado con funcionarios del sector agropecuario del municipio, se aprecia que existe paridad en cuanto a **fortalezas y debilidades**, así como en lo referido a **oportunidades y amenazas**, como se muestra en el esquema de Matriz FODA (tabla 1).

En todos los casos se pone de manifiesto la incidencia del entorno externo e interno. En el caso de las fortalezas, constituyen efectos de las políticas estatales que, con anterioridad a la crisis, favorecieron la preparación y capacitación técnica de quienes laboran en el medio; igualmente, el tipo de organización empresarial y su estructura es el resultado del funcionamiento institucional del MINAGRI a nivel nacional. Por otra parte, las debilidades tienen su causa en las deficiencias del sector en cuanto a su funcionamiento y también en la falta de compromiso de algunos funcionarios y trabajadores.

Por otra parte, las amenazas se relacionan con la creciente desmotivación y apatía de los trabajadores y funcionarios, como consecuencia, entre otros factores, de las desfavorables condiciones de vida y de trabajo existentes en el territorio, lo cual se manifiesta en la fluctuación hacia formas más atractivas de generación de ingresos fuera de este y, en el mejor de los casos, en una resistencia al cambio ante la necesidad de nuevos estilos de trabajo para enfrentar los retos de las transformaciones que se requiere implementar en el contexto agropecuario del municipio.

Tabla 1. Matriz FODA. Taller con funcionarios y directivos del sector agropecuario, municipio Martí.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos humanos aptos para enfrentar cada tarea. 2. Contar con dos grandes empresas: la de ganadería y cultivos varios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo nivel de exigencia. 2. Indolencia ante decisiones que pueden dar mejores resultados. 3. Insuficiente control de las tareas a cumplir. 4. Deficiente política de cuadros.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología disponible. 2. Oportunidades de asesoría. 3. Nuevo sistema de extensionismo. 4. Mercado turístico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura del municipio no preparada. 2. Fuerzas productivas emigran hacia otros sectores más atractivos. 3. Crisis económica. 4. Cambios climáticos.

Al analizar las oportunidades, estas se vinculan a la relación de la empresa, y el sector en general, con el contexto a nivel territorial y provincial, dado el marcado empobrecimiento a partir de que esta fue una zona tradicionalmente subsidiada en sus producciones; en ello incide la situación socioeconómica desventajosa existente en estos momentos a partir de la entrada de un actor muy discreto en décadas anteriores: el mercado, lo cual estremece la economía y la sociedad cubanas (Dilla, 2000).

Como se observa, todas las debilidades principales están basadas en la falta de preparación de los cuadros que ocupan los cargos de dirección en la Agricultura, lo cual pone en desventaja todo el sistema, que además está lastrado por un acentuado autoritarismo y una elevada centralización. Esto crea una gran inestabilidad y cierta arbitrariedad en el destino de los recursos, que de por sí son escasos, lo que se manifiesta en la falta de eficiencia económica de las entidades productivas.

Las comunidades

Los asentamientos poblacionales de un territorio son la expresión de los valores y el desarrollo de su sociedad y economía, y la eficiencia de su funcionamiento está asociada a la evolución no sólo de las grandes ciudades, sino también de las intermedias y de los asentamientos de base, tanto urbanos como rurales. Los asentamientos poblacionales constituyen el marco donde transcu-

rra una buena parte de la vida de la población, se materializan todos los programas sociales y tienen una mayor incidencia los programas económicos (Guzón y Dávalos, 1999).

Partiendo de lo anterior, es presumible que el municipio Martí sea, en estos momentos, uno de los de menor desarrollo económico-social de la provincia de Matanzas, a partir de la tendencia, en los últimos años, a que su población más activa profesional y económicamente se asiente en Cárdenas y Varadero, las ciudades más cercanas y probablemente más caras del país y, sin lugar a dudas, con una mayor densidad relativa de servicios dolarizados (Dilla, 2000). Según el mismo autor, hacia estas ciudades tienden a moverse personas altamente calificadas y servicios de las zonas aledañas, por lo que la sostenibilidad de esta región resulta un componente importado en detrimento de las potencialidades de desarrollo de las regiones circundantes, de lo cual no escapa el municipio Martí y sus comunidades.

En otro sentido, y como bien plantearan Pérez y Prieto (1998), el reto de los pueblos hoy en día es crear las vías alternativas que propicien la participación real, y con ellas lograr la eficacia en la gestión para la solución de los problemas comunales, de forma tal que se acerquen a la base para la toma de decisiones sobre aquellos temas que afectan directamente a la comunidad, convirtiéndose así en sujetos del control directo.

La situación de la vivienda es uno de los aspectos que tienen mayor incidencia al analizar la estabilidad de la fuerza de trabajo

en el contexto rural en la actualidad, pues está considerada como una de las formas con que se puede retener dicha fuerza. Es válido el planteamiento de que dotar al trabajador agrícola de vivienda es uno de los principios básicos del modelo cooperativo tipo UBPC. La experiencia de las UBPCs evidencia que los mecanismos y concepciones para resolver el problema de la vivienda en el sector han sido insuficientes y requieren una revisión integral. En este sentido, una mejor relación con el

gobierno municipal y una adecuada descentralización de las acciones que se desarrollarán, facilitarían buscar alternativas a la situación actual de carencia de materiales de construcción y medios financieros (González, 1999).

Lo expuesto se pone de manifiesto en los datos que se muestran en la tabla 2, aportados por la investigadora Mailing E. González de la Dirección de Arquitectura y Urbanismo (DAU) en el municipio.

Tabla 2. Estado de la vivienda en las comunidades vinculadas con la ganadería.

Comunidad	Bueno	Regular	Malo	Total
Hoyo Colorado	234	77	397	708
Valdivieso	19	--	58	77
Nueve Caballerías	42	2	76	120
Kindelán	64	31	82	177
Deleite	24	4	172	200
28 de Octubre	75	--	--	75
	458 (34 %)	114 (8%)	785 (58%)	1 357

Como se observa, existe un número considerable de viviendas en mal estado en las principales comunidades donde reside la mayor parte de las personas que laboran en la ganadería; ello implica el deterioro de las condiciones de vida, a la vez que condiciona una falta de identificación y la transmisión de valores negativos, con relación al medio en que viven, a las generaciones más jóvenes.

Por otra parte, se pudo conocer que la red eléctrica en todas las comunidades es buena y se le da mantenimiento regularmente, al igual que la red telefónica en las conexiones existentes. Sin embargo, no poseen un sistema de alcantarillado y el abasto de agua potable en estos poblados presenta considerables dificultades.

Se pudo percibir una notable necesidad de los pobladores de ser escuchados y tomados en cuenta en las transformaciones que se efectúen en su realidad. Por otro lado, en la mayoría de los casos se sienten inseguros con respecto al futuro y a las posibilidades de éxito de la gestión comunitaria, situación que debe resolverse para ampliar la capacidad de proyección en función de una autogestión local que encauce su desarrollo y cambie en estos la cultura de la espera.

Durante los talleres efectuados se pudo conocer que las situaciones problemáticas comunes que más afectan a los pobladores son las siguientes:

- Insuficiente articulación entre la comunidad, la entidad productiva y la gestión local del gobierno.

Causas fundamentales

- Funcionamiento poco imbricado de los factores.
- Las empresas no se sienten responsables por sus comunidades.
- El Gobierno solo controla las empresas locales.

Efectos

- Condiciona el éxodo.
- Limitadas posibilidades de empleo fundamentalmente para jóvenes y mujeres.
- Deterioro de la calidad de vida de los pobladores.
- Deficiencias en la prestación de servicios a la población.

- Insuficiente abastecimiento de agua y tuberías dañadas.

Causas fundamentales

- Falta de previsión del crecimiento de la población
- Falta de mantenimiento
- Dureza del agua
- Escasez de recursos

Efectos

- Bajo consumo de agua para su uso en necesidades básicas
- Existencia de salideros en las tuberías
- Malestar en la población
- Propensión a enfermedades gastrointestinales
- Recarga del trabajo doméstico en la mujer
- Deterioro de la calidad de vida

- Caminos en mal estado.

Causas fundamentales

- Caminos sin asfaltar
- Falta de reparación y mantenimiento
- Estancamiento del agua cuando llueve
- Inadecuado tráfico de maquinaria agrícola

Efectos

- Caminos intransitables en la época de lluvia
- Dificultades en el tráfico de los niños hacia la escuela
- Se muestra un imagen negativa y deteriorada de las comunidades
- Desmotivación de los vecinos

Situación de las UBPCs y su funcionamiento

La creación de las UBPCs implicó, desde sus inicios, una reestructuración de la agricultura estatal cubana que requería ir más allá de las formas netamente organizativas; ello debió facilitar los procesos e incentivar a la fuerza laboral para incrementar la

producción y optimizar los gastos (Pérez y Torres, 1996). De ahí que de las cuatro UBPCs ganaderas que existen en el territorio, la que se manifiesta con gran perspectiva de desarrollo sostenido es la UBPC "Palma Sola" y ello se debe, en mayor medida, al estilo de trabajo donde prima el debate colectivo y la decisión por consenso, además del alto compromiso de su dirección en el mejor desempeño de la entidad.

Figuroa (citado por González, 1999) identifica a las UBPCs como una nueva forma de organización de la producción agropecuaria como parte del proceso de desestatalización y descentralización de la economía cubana. No obstante, aún persisten factores que obstaculizan la llegada a este estadio, al menos en los casos analizados, debido a su relación con la empresa. En este sentido, González (1999) señala que: "El impacto de la creación de las UBPCs no siempre ha sido valorado en toda su dimensión, sobre todo por el carácter aún ambiguo de sus relaciones con las empresas y la limitación de la autonomía de gestión tal como se ha aplicado hasta ahora".

En estas UBPCs, al igual que en todas las del país, el trabajo está organizado por áreas o brigadas especializadas en una actividad: maquinaria, riego, agricultura, autoconsumo, servicios, etc. (González, 1999). Sin embargo, la fuerza laboral es bastante estable, no así el aprovechamiento de la jornada laboral, ya que como bien plantean los propios trabajadores de las UBPCs "El Zapato" y "Nueve Caballerías", diariamente necesitan dedicar tiempo, en horario de trabajo, a la solución de los problemas en sus hogares, tales como: gestión de combustible para cocinar, gestión de los alimentos, traslado a la cabecera municipal o centros urbanos más cercanos para recibir servicios especializados de salud, acceso al mercado en divisas, reparación de equipos del hogar, etc., los cuales resultan excesivamente agobiantes dadas las dificultades en el transporte y el tiempo que deben emplear en ello.

Un aspecto de gran interés, desde nuestro punto de vista, resulta la proyección de futuro o visión de los presidentes, el cual se percibe en el estilo de trabajo de los directivos de las UBPCs "Palma Sola" y "Kindelán". En ello ha influido considerablemente la precedente

formación profesional del presidente de “Palma Sola” y el tiempo de labor en esta al frente de la actividad de recursos humanos del actual presidente de “Kindelán”. En ambos casos esto se pone de manifiesto en la búsqueda constante de alternativas de solución a las dificultades operativas y en la participación de los trabajadores a partir del conocimiento de sus gastos y ganancias en el proceso productivo.

Lo anterior ha tenido un impacto positivo en el cumplimiento del plan de producción de leche antes de la fecha prevista desde el año 2000, lo cual ha servido de incentivo económico a los trabajadores de las unidades.

En el caso de la UBPC “El Zapato”, su presidente ha ocupado anteriormente diferentes cargos dentro de esta; ello, en vez de condicionar un buen desenvolvimiento en la gestión de soluciones a la problemática existente en la entidad a partir del conocimiento precedente, no facilitó su desempeño, ya que heredó el síndrome de la espera de orientaciones y del cumplimiento de lo orientado y no de lo reglamentado.

Por otro lado, la UBPC “Nueve Caballerías” durante varios años fue la única que resultó rentable a partir de sus producciones, lo cual se debió, en gran medida, a la capacidad de sus directivos y trabajadores de buscar alternativas en el entorno en que se desenvuelven, con el fin de solucionar algunas de sus necesidades y atenuar las dificultades que presentan en el proceso de producción, y al mismo tiempo mejorar las condiciones de vida y de trabajo de las personas que allí laboran. El aspecto negativo fue que se desvió la atención de su producción fundamental (leche) y la limitada visión en función de encauzar una estrategia de desarrollo sostenido sobre esta base.

En tal sentido, como se muestra en la figura 1, han conseguido establecer relaciones de cooperación incluso con entidades no vinculadas al sector agropecuario. De esta forma han logrado salvar la inseguridad que produce el hecho de no tener un mercado seguro donde adquirir los recursos necesarios

para el trabajo agrícola, que es uno de los principales problemas que afectan la producción en el sector estatal y el privado cooperativo.

En la tabla 3 se puede apreciar que la producción de leche es baja a pesar de que ha habido cierta recuperación en comparación con los años 90. En esto incide el por ciento de vacas en ordeño, que aún es insuficiente. La producción de litros por vaca también es notablemente baja.

Como se muestra en la tabla 4, aunque aumentó el número de vacas en ordeño, la producción de litros por vaca disminuyó del año 1998 a 1999; en ello pudo incidir el poco incremento de la alimentación animal, la llegada tardía de los recursos necesarios, los problemas de organización y de incentivos a los trabajadores, las afectaciones climáticas y la infestación por aroma y marabú.

La Cooperativa de créditos y servicios (CCS) y la cooperativa de producción agropecuaria (CPA)

Las CCS, como su nombre lo indica, son filiações de campesinos que cuentan con un patrimonio mínimo esencial para realizarse desde el punto de vista productivo; de ahí que utilicen los beneficios de esta forma de organización para solucionar las necesidades implícitas en su denominación.

Existen características que identifican a los miembros de la CCS y ello se debe en gran medida, al menos en los casos estudiados, a la precedente formación de valores y al arraigo cultural campesino, lo cual posibilitó notables resultados como pequeños productores dentro de la ANAP como organización a nivel nacional. Al respecto se constató que los campesinos agrupados en esta CCS tienen:

- Origen ganadero (tradición familiar)
- Mayor autonomía
- Sentido de pertenencia y compromiso
- Buenos resultados en su trabajo
- Mejor aprovechamiento de la jornada laboral (generalmente trabajan entre 10 y 12 horas)

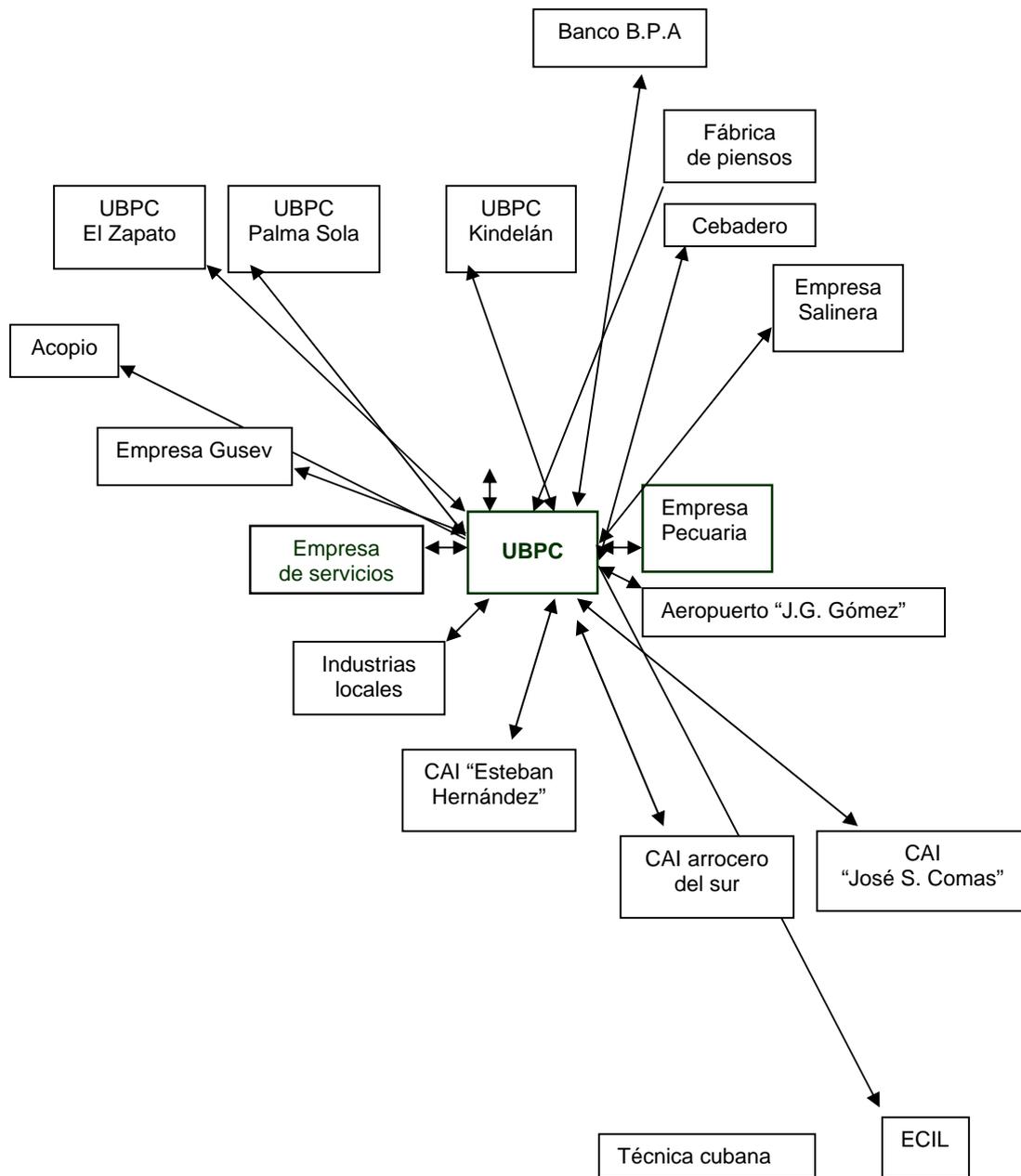


Fig. 1. Relaciones institucionales de la UBPC "Nueve Caballerías".

Tabla 3. Indicadores productivos de las UBPCs ganaderas del territorio.

Indicadores	Palma Sola	Kindelán	El Zapato	Nueve Caballerías
Producción de leche (miles de litros)	170,5	437,3	236,5	275,5
Vacas en ordeño (%)	47	48,3	48,6	49
L/vaca	2,4	3,2	2,5	2,6
Duración de la lactancia (días)	260	290	280	290

Tabla 4. Comportamiento productivo de las UBPCs estudiadas en los años 1998 y 1999.

Entidad	Total de vacas		Vacas en ordeño		L/vaca	
	1998	1999	1998	1999	1998	1999
Palma Sola	456	273	39	47	2,8	2,4
Kindelán	753	758	50	51	3,6	3,2
El Zapato	574	496	47,3	47	3,8	2,5
Nueve Caballerías	531	542	50,4	52	3,5	2,6

Una de las cuestiones que se pone de manifiesto al analizar el trabajo del campesino es lo referente al uso y ocupación de la tierra, en el que inciden: los conocimientos, los recursos, las técnicas para aprovecharlos, los patrones de residencia, la organización social, los conceptos de espacio y propiedad y sus influencias. Los campesinos de este territorio poseen solo el 2,5 % de las tierras cultivables, pero producen entre el 18 y 87 % de todos los productos agrícolas, a pesar de que Schejtman (citado por Cáceres, 1993) plantea que los campesinos tienen una aversión al riesgo mucho mayor que otros tipos de productores. Por otra parte, existe además una racionalidad campesina sustentada en una lógica productiva que influye positivamente en el desarrollo sostenible, o sea, el campesino posee un conocimiento profundo de su medio ambiente basado en su experiencia heredada de muchos años.

Consideraciones finales

1. La limitada preparación de los funcionarios del sector fue una de las causas principales (percibidas por los técnicos y directivos del

sistema de la Agricultura) de la ineficacia de la agricultura (estatal y cooperativa) en la producción de alimentos en el territorio. Esto se agrava por la falta de autonomía que produce la incertidumbre ocasionada por las limitaciones en la entrega de los recursos, incluyendo el acceso al crédito.

2. El diagnóstico realizado mostró que entre los factores principales que subyacen en el entramado de las complejas relaciones en que se realizan los actores comprometidos con el desarrollo de Martí, se encuentra la desarticulación de sus tres elementos claves: las comunidades, las entidades productivas y la gestión local de gobierno. La imbricación e involucramiento de estos garantizará un mejoramiento considerable de las condiciones de vida y de trabajo de las personas y, por ende, la autogestión sostenible de su desarrollo, ya que como plantea Hernández (1999), la propuesta del Desarrollo Local Sostenible asume que una correcta comprensión de los problemas y estrategias no puede ser lograda por

entidades externas a la localidad, como funciona actualmente la relación entre la empresa y la entidad productiva.

3. Desde la perspectiva de desarrollo, la familia rural desempeña un importante papel, pues constituyen unidades que pueden intervenir en diferentes ámbitos, y al mismo tiempo sus miembros pueden pertenecer a CPA, UBPC y CCS o laborar en otro sector indistintamente, aunque también los miembros de una determinada familia pueden estar vinculados a un único tipo de organización y/o entidad productiva.
4. Se pudo constatar que las entidades visitadas (CCS, CPA y UBPC) o los campesinos individuales tienen como elemento común a "**las personas que las conforman**", las que las desarrollan, y las hacen ser o perfilarse de una u otra manera. Estas personas tienen sueños, misión y visión de desarrollo.
5. En el caso de las UBPCs, donde la empresa generalmente impone la política y los planes de desarrollo, la visión y la misión no son compartidas por la mayoría de los trabajadores, el clima sociolaboral es poco favorable, se evidencia que el modelo de gestión (en la relación con la empresa) de algunos líderes superiores es inadecuado y estos se perciben como algo sumamente poderoso, cuya autoridad se perfila insuperable.
6. Uno de los grupos sociales más vulnerables del entorno rural desde el punto de vista socioeconómico, en el territorio analizado, parece ser el vinculado a la ganadería del tipo organizativo UBPC y CPA, por lo que se recomienda la unidad de acción entre las partes involucradas en función de revitalizar este sector.

REFERENCIAS

- Cáceres, D. 1993. Peasant strategies and models of technological change: a case study from Central Argentina. Mphil Thesis, Manchester University
- Castro, F. 1996. La agricultura en Cuba. Selección Temática 1959-1996. Tomo 2. Editora Política. La Habana. 205 p.
- Díaz, Beatriz. 1997. El Desarrollo agrícola y rural sustentable en Cuba. *Revista Temas*. 9:33
- Dilla, A. 2000. ¿Por qué necesitamos municipios más fuertes?. En: Desarrollo local y descentralización en el contexto urbano. Ed. Universidad de La Habana, Cuba. p. 46
- González, E. 1999. Las Cooperativas cubanas como economía local y fuentes de empleo. En: Participación social y formas organizativas de la agricultura. (Comps. Niurka Pérez, E. González y Miriam García). Universidad de La Habana, Cuba. p. 134
- Guzón, Ada & Dávalos, R. 1999. Asentamientos poblacionales: una visión necesaria para el desarrollo. En: Ciudad y cambio social en los 90. Ed. Universidad de La Habana, Cuba. p.34
- Hernández, Aymara 1999. ¿De qué desarrollo local estamos hablando?. En: Ciudad y cambio social en los 90. Ed. Universidad de La Habana, Cuba. p. 75
- Nisbet, R. 1979. El Cambio social. Editorial Alianza, Ciudad México
- Pérez, Lissette & Prieto, Martha 1998. La Descentralización de las decisiones a favor de los municipios. Un reto y una necesidad para los pueblos. En: Desarrollo local y participación en el contexto urbano. Ed. Universidad de La Habana, Cuba. p. 11
- Pérez, Niurka & Torres, Cary. 1996. Las UBPC: hacia un nuevo proyecto de participación. En: UBPC, desarrollo rural y participación. Ed. Universidad de La Habana, Cuba. p. 46

- Ramos, Carmen. 1999. Mujer rural: su situación y perspectivas frente al nuevo milenio. En: Participación y desarrollo agrícola en Cuba. (Comps. Niurka Pérez, E. González y Miriam García). Universidad de La Habana, Cuba. p. 192
- Selener, D. 1997. Sondeo rural participativo. Instituto Internacional de Reconstrucción Rural, Ecuador
- Suset, A. & Martí, J. 1999. Algunas reflexiones sobre el proceso de transferencia de tecnologías en la ganadería cubana. **Pastos y Forrajes**. 22:275
- Valdés Paz, J. 2000. Notas sobre el modelo agrario cubano en los noventa. En: Participación social y formas organizativas de la agricultura. Universidad de La Habana, Cuba. p. 11

Recibido el 20 de diciembre del 2000
Aceptado el 15 de septiembre del 2001