

Diagnóstico del proceso de planificación económica en cooperativas agropecuarias en Pinar del Río, Cuba

Acosta R, Leo A.; González, Yamira M.; Gort P., Bladismel

Recibido: 21-06-22- Revisado: 10-08-22 - Aceptado: 16-09-22

Acosta R, Leo A.
Ldo. en Contabilidad y Finanzas.
Universidad de Pinar del Río, Cuba
Correo: leoalejandroacosta1@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-5128-2667>

González, Yamira M.
Universidad de Pinar del río, Cuba. Directora
del Centro de Estudios CEGESTA. Doctora en
Ciencias Contables y Financieras.
Universidad de Pinar del Río, Cuba
yamira@upr.edu.cu
<https://orcid.org/0000-0003-2673-1381>

Gort P., Bladismel
Licenciado en Contabilidad y Finanzas
Empresa Avícola de Pinar del Río, Cuba
Correo: bladismelgortperez@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0008-5913-5619>

La investigación abordada persigue como objetivo realizar un diagnóstico de la situación actual existente del proceso de planificación económica en cooperativas agropecuarias en Pinar del Río, Cuba. Se emplea una metodología del tipo cualitativa, descriptiva y cuantitativa, para dejar plasmados los principales resultados de los instrumentos aplicados en la realización del diagnóstico de la planificación económica, para su aplicación en cooperativas agropecuarias. Se incluye una caracterización de la organización objeto de estudio y la planificación económica en las cooperativas agropecuarias. Para estar en condiciones de justificar los resultados mediante una fundamentación teórica de la planificación económica y sus principales características y objetivos. Permitiendo en un futuro llevar a cabo la toma de decisiones por parte de los directivos y el resto de los trabajadores del área financiera y económica en el empleo de indicadores de eficiencia y de producción.

Palabras clave: Cooperativas agropecuarias; diagnóstico; planificación económica; indicadores; productividad.

RESUMEN

The research addressed pursues the objective of making a diagnosis of the current situation of the economic planning process in agricultural cooperatives in Pinar del Río, Cuba. A qualitative, descriptive and quantitative methodology is used, to capture the main results of the instruments applied in carrying out the diagnosis of economic planning, for its application in agricultural cooperatives. A characterization of the organization under study and economic planning in agricultural cooperatives are included. To be able to justify the results through a theoretical foundation of economic planning and its main characteristics and objectives. Allowing in the future to carry out decision-making by managers and the rest of the workers in the financial and economic area in the use of efficiency and production indicators.

Keywords: Agricultural cooperatives; diagnosis; economic planning; indicators; productivity.

ABSTRACT

1. Introducción

Debido a los problemas que presenta el sector cooperativo agropecuario en Cuba, provocados por la situación económica financiera, los efectos de la crisis global que distorsiona los precios de las importaciones y exportaciones, la aplicación de las políticas agrarias, los limitados recursos, así como los bajos incentivos de inversión; hay un interés prioritario de los productores, gestores e investigadores en temas vinculados con el análisis de los resultados económico financieros y el diseño de estrategias y procedimientos de transformación que contribuyan a mejorar la situación en las cooperativas agropecuarias. Repensar la forma de evaluar la situación económica financiera y una adecuada gestión del Plan de la Economía, incorporando el análisis comparado, multivariado territorial y determinar las situaciones compartidas entre ellas, es un gran reto en estos tiempos de búsqueda de los nuevos elementos que deben estar presentes en el modelo económico cubano.

Las dificultades relacionadas con la gestión económica de las cooperativas agropecuarias, dada la inexistencia de un instrumento de gestión para el Plan de la Economía, obstaculiza su desarrollo, limita el proceso de análisis, la toma de decisiones y la evaluación del cumplimiento de los objetivos, lo cual trae trastornos en el desarrollo progresivo y dinámico de estas organizaciones e incide de forma negativa en los principales indicadores económicos financieros, en el incremento de la producción y los servicios, y provoca necesidades alimentarias a la población, convirtiéndose en un problema social.

Los problemas relacionados con una adecuada y eficiente planificación económica y financiera en las cooperativas agropecuarias constituyen un desafío continuo para los investigadores de las ciencias económicas.

Las insuficiencias planteadas fundamentan una contradicción entre la necesidad de evaluar estas empresas sobre la base de variables e indicadores estadísticamente validados y la no existencia de un fundamento metodológico para el análisis de las mismas con este fin. Estos elementos definen la esencia que justifica esta investigación y generan el siguiente problema científico: ¿Cómo realizar un diagnóstico del proceso de planificación económica en cooperativas agropecuarias en Pinar del Río, Cuba para integrar las cooperativas agropecuarias al proceso de gestión del Plan de la Economía?

Se define como objetivo general: Realizar un diagnóstico de la situación actual existente proceso de planificación económica en cooperativas agropecuarias en Pinar del Río, Cuba.

2. Fundamentación de las definiciones teóricas- metodológicas de la planificación

Proceso de formar objetivos y elegir el medio más conveniente para lograr los mismos precedentemente de comenzar el ejercicio económico (Goodstein, 1998). La planeación (...) se adelanta a la adquisición de providencias. Es un proceso de resolver (...) antes de que se solicite la acción (Ackoff, 1981).

Consiste en resolver con antelación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. Se instituye como puente entre el punto en que nos hallamos y aquel donde queremos ir (Murdick, 1994).

Es el proceso de instituir términos y preferir medios para lograr dichas metas (Stoner, 1996).

Pese a que no preexiste una categorización relacionada de las tipologías de planeación, la discrepancia del papel del Estado en las economías interiormente planeadas y en las economías de mercado delimita dos propensiones visiblemente diferenciadas. Dicha partición se proporcionó necesariamente con el apareamiento intensivo de sistemas de planeación posteriormente de la Segunda Guerra Mundial, para dar objeción a la necesidad de rehacer los países y modificar nuevos rumbos para su desarrollo. Por un lado, en los países comunistas se dio una planificación gobernada por el ejercicio centralizado del Estado, con una mediación absoluta en la orientación de las variables económicas, distinguida como planeación imperativa. Por otro lado, en las economías del aparato capitalista, se procuró una planeación, en la que el Estado colocaba la actividad a través de estímulos directos e indirectos, sin desfigurar el papel del mercado (Cuadrado, 2014).

La planeación nativa en la posguerra poseyó auge en los años 1950 y 1960, en el período de 1980, varios hechos concordaron para trasladar dichas experiencias a un debilitamiento, destacando: el desplome del bloque soviético; el vuelco de la generalidad de los regímenes de países desarrollados hacia la derecha política, lo cual redujo la decisión intervencionista del Estado; la crisis del petróleo en los países en vías de desarrollo; y, la crisis de la deuda externa, que proporcionó el paso a las recomendaciones económicas conocidas como el Consenso de Washington (Leiva, 2012).

Por su parte, Corea del Sur muestra tipologías equivalentes al caso de Francia, pues también convirtió su esquema de planeación nacional. El gobierno emprendió a realizar planes quinquenales que comprendieron el período percibido entre 1962 y 1996, con la intención de rehacer la nación tras la guerra de Corea (1950-1953). Para el final de esta caída, el país había perfilado

transformar su producción de commodities y textiles a un progresivo sector de servicios, se había transformado en un miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y había acaecido de poseer un régimen autoritario a uno democrático (World Bank Group, 2015).

En Tokio, fundamentalmente, se dio una gran concentración de la producción, lo cual hizo ineludible diseñar lineamientos para un desarrollo más concentrado bajo la guía del gobierno central y migrar hacia una estrategia espacial nacional (World Bank Group, 2017). Para 1962 y 1998, con la esencia de trazar políticas para obstruir las brechas entre áreas metropolitanas y rurales, estimular el desarrollo industrial en otras regiones y definir lineamientos para lograr crecimiento balanceado en todo el territorio nacional. Sin embargo, desde las iniciaciones del siglo XXI la planeación toma una orientación mucho más local. Todo ello se debió a que, no obstante, los estándares de vida mejoraron de forma uniforme a lo largo del territorio, las brechas productivas entre ciudades persistieron (Mejía et al., 2020).

La planificación ha instituido en Cuba el elemento central en el sistema de dirección de la economía y le ha autorizado al Estado cumplir las líneas de la política económica acordada, al ejercer las funciones de relación, retribución, redistribución, ordenación y control de los recursos necesarios para asegurar la estrategia de desarrollo trazada (Rodríguez, 2000).

Como parte del reajuste del modelo de desarrollo económico y social se vela en el desarrollo del proceso de planificación, aunque es puntual anticipar a ritmos más apresurados en su ejecución, que tiene como eje central el beneficio de la eficiencia en las nuevas condiciones de la economía y corresponderá buscar la integralidad del plan entre los aspectos del corto, mediano y largo plazo (PCC, 1997) (...) Reflexionar la forma de valorar la situación económica y financiera para una adecuada gestión del Plan de la Economía, uniendo el análisis comparado, multivariado territorial y determinar las situaciones compartidas entre ellas, es un gran reto en estos tiempos de búsqueda de los nuevos elementos que deben estar presentes en el Modelo Económico Cubano (PCC, 1997).

3. Metodología

Se emplearon aquellas fuentes de información primarias y secundarias que hicieran posible la búsqueda de información, como soporte de los métodos y técnicas de la investigación científica que permitieron la realización del diagnóstico de la situación actual en la Delegación Provincial de la Agricultura

en Pinar del Río (MINAGRI), con relación al modelo relacionado con la planificación económica en cooperativas agropecuarias en la provincia en cuestión, que en esta se muestra y la necesidad de aplicar un procedimiento para la integración de las cooperativas agropecuarias al proceso de gestión del Plan de la Economía.

Según Rojas et al., (2022a) con el fin de identificar las deficiencias que se presentan en el proceso de planificación en la organización objeto de estudio, se emplea la siguiente secuencia de pasos (Gráfico 1) p. (73):

1. Determinación de las necesidades de información
2. Definición de los objetivos y alcance del diagnóstico
3. Definición de las fuentes de información
4. Diseño de formatos para la captación de información
5. Diseño de la muestra
6. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información
7. Presentación del informe

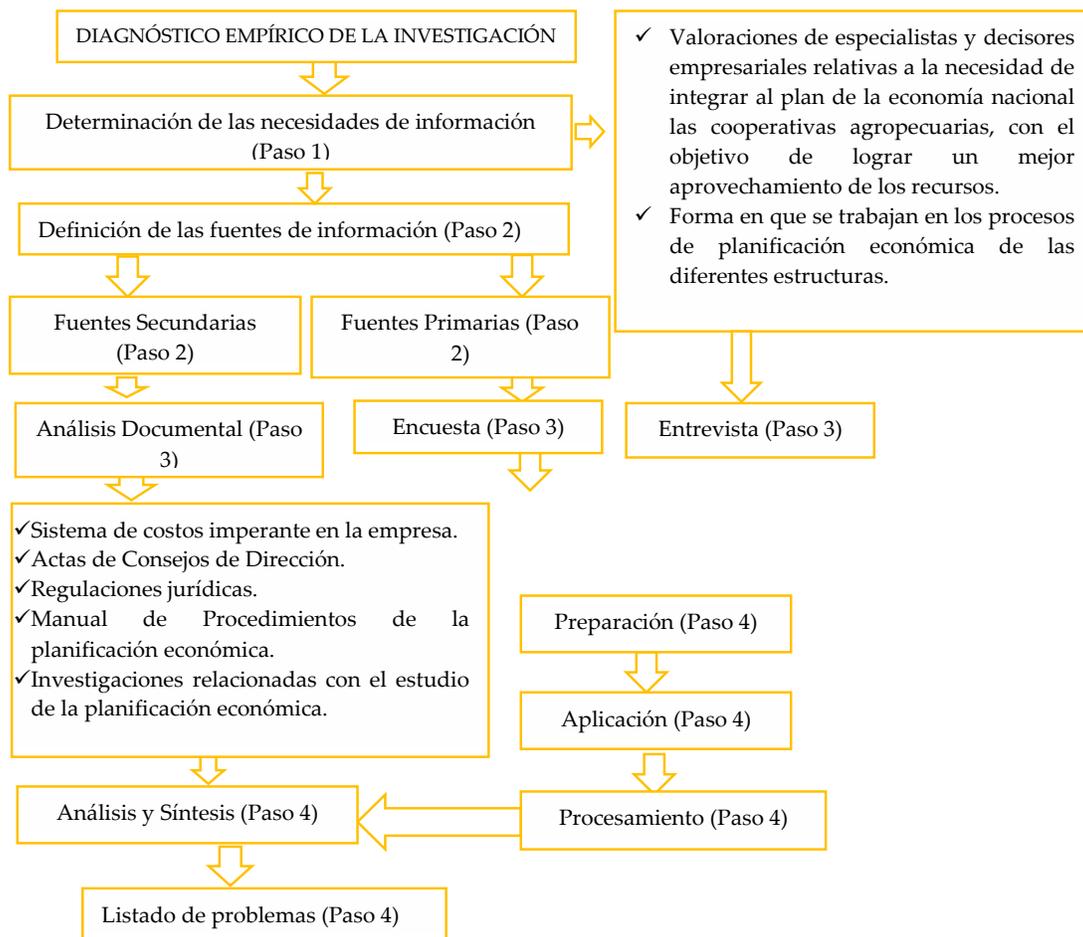


Gráfico 1. Esquema del diagnóstico del proceso de planificación económica. Fuente: Elaboración propia, a partir de Rojas et al., (2022a, p. 73)

Las necesidades fundamentales de información en el análisis incluyen las tendencias en cuanto al predominio de los diferentes enfoques de llevar a cabo el proceso de planificación de la economía en las cooperativas agropecuarias.

El objetivo del diagnóstico es identificar las limitaciones existentes en el (MINAGRI) en relación con la integración de las cooperativas agropecuarias al proceso de gestión del Plan de la Economía. La población a considerar abarca sujetos pertenecientes al MINAGRI, trabajadores de las cooperativas agropecuarias, que constituyen las principales fuentes de información en esta investigación.

Como fuente de información primaria se utilizó la encuesta y la observación directa mediante el desarrollo de talleres y sesiones de trabajo en grupo. Las necesidades de información de estas fuentes y la metodología para el diseño del formato de la encuesta aplicada a directivos y trabajadores.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizaron los criterios expuestos por Calero (1976) y Rojas et al., (2022b) (anexo 1). Se empleó el muestreo irrestricto aleatorio (MIA), con una confiabilidad del 95%, una proporción de 0.50 (que es la que permite el mayor tamaño de muestra) y un error de muestreo de 0.05. El tamaño de muestra necesario es de 384, alrededor de un 96% de la población, de acuerdo con los procedimientos de cálculos utilizado p. (156).

Para realizar el análisis de las actividades tal y como se desarrollan en la actualidad se parte del análisis del proceso de planificación de la economía en cooperativas agropecuarias, al cual se hizo referencia en el primer capítulo y mediante el cual se procedió a identificar quienes planifican en la planificación económica y los actores que intervienen.

4. Resultados y discusión

Como caso de estudio particular, considerando la complejidad estructural y productiva del (MINAGRI), se escogió el proceso de planificación económica, específicamente su desarrollo en Pinar del Río, de manera que se pudiera establecer un patrón de referencia para el resto de las cooperativas productoras con características tanto estructurales como funcionales similares.

En relación con los talleres y sesiones grupales realizadas, estos fueron organizados en función del cronograma de trabajo establecido para el desarrollo de la investigación, el cual abarcó un periodo de seis meses (diciembre 2022 – mayo 2023). Sobre este cronograma y la secuencia de pasos o tareas que lo conforman se profundiza más adelante

En cuanto a las fuentes secundarias de información, se utilizó el análisis

documental para el estudio de las principales regulaciones en cooperativas agropecuarias en Cuba, del del Ministerio de la Agricultura, correspondiente a distintos años.

En el Decreto-Ley 365/2018 “De las Cooperativas Agropecuarias” en el Capítulo III de las relaciones con los órganos, organismos de la administración central del estado, entidades y el sistema empresarial, Sección Segunda De las relaciones con las empresas estatales a las que se vincula, artículo 15.2. Se plantea: A partir del programa de desarrollo las cooperativas agropecuarias elaboran anualmente su plan de la economía, el que está compuesto por el plan anual de producción, el de ventas contratadas, de siembras, de inversiones, de mantenimiento constructivo, de compras de insumos y servicios, así como los indicadores económicos y de empleo e ingresos, previstos por cada cooperativa; sin embargo; no existe una herramienta que permita a la cooperativa dicha gestión.

El Buró Político aprobó el 23 de noviembre del 2021, 17 soluciones para fortalecer y consolidar el trabajo de las Cooperativas Agropecuarias, lo que fue refrendado el pasado 8 de diciembre por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Además, el ministro de la Agricultura indicó 7 acciones inmediatas el 18 de diciembre del 2021 para dar prioridad a estas soluciones.

La solución 8 está encaminada a: reconocer en el plan de la economía, al sector cooperativo agropecuario como un actor económico con similares posibilidades de acceso a los recursos que el sistema empresarial estatal para la producción y las inversiones.

Cumpliendo orientaciones del Viceministro de la Agricultura en documento emitido con fecha 29 de diciembre de 2021, con indicaciones de la dirección del país referente a la distribución de los recursos del sector cooperativo de forma diferenciada iniciando en el mes de enero con los combustibles, lubricantes y grasas, todos los municipios crearon el grupo de trabajo municipal certificado por el Delegado y desarrollaron el proceso de información, distribución y aplicación de la encuesta sobre el tema en los 11 municipios de la provincia. Pese a las acciones acometidas al respecto, no se dispone de una herramienta que garantice la integración de las cooperativas agropecuarias al proceso de gestión del Plan de la Economía.

La integración de resultados de ambos tipos de fuentes, permitió triangular la información para constatar el problema científico planteado.

4.1. Diagnóstico del proceso de planificación económica en Cooperativas Agropecuarias de la provincia de Pinar del Río

4.1.1. Caracterización general del MINAGRI

El Ministerio de la Agricultura es el organismo de la Administración Central del Estado que tiene la misión de proponer y una vez aprobada dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y Gobierno sobre el uso, tenencia y explotación sostenible y sustentable de la superficie agrícola del país propiedad de todo el pueblo, colectiva e individual; la producción agropecuaria y forestal para la satisfacción de las necesidades alimentarias de la población, la industria y la exportación.

El Ministerio cuenta con el Órgano Central, 6 entidades adscriptas, una delegación en cada provincia y en 161 de los 168 municipios.

Para cumplir con esta misión en el actual sistema del Ministerio de la Agricultura participan 118 301 personas, de las cuales el 20% son mujeres, 24 000 graduados de nivel superior, 94 301 de nivel medio. En la esfera científico-técnica hay 2 626 especialistas y técnicos, de ellos 625 investigadores.

Responde de 12 funciones públicas que incluyen la dirección estatal de las producciones agropecuarias, la tenencia y uso de las tierras, el suelo, la sanidad vegetal, sanidad animal, genética animal, registro pecuario, mecanización, riego y drenaje, forestal, semillas y el desarrollo cooperativo agropecuario.

La producción agropecuaria y forestal, la realiza al sistema empresarial agropecuario integrado por Grupos Empresariales y empresas, y el Sistema Cooperativo, compuesto por Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y Productores individuales.

La Soberanía y Seguridad Alimentaria en Cuba es considerada un tema de Seguridad Nacional, y se cuenta con un Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional y una Ley (en proyecto), que incluye la participación de todos los sectores de la economía y la sociedad, en aras de su garantía.

4.1.2 Estructura organizativa

Los órganos de dirección que integran el Órgano Provincial del (MINAGRI) son los que se detallan a continuación:

- Dirección general de ingeniería agropecuaria, con las direcciones suelos y control de la tierra; y mecanización, riego y drenaje; y los departamentos de energía, transporte e industrias.
- Dirección general de economía agropecuaria y desarrollo con las

direcciones de economía; inversiones y desarrollo; ciencia, técnica, innovación y medio ambiente; desarrollo cooperativo; y personal, así como el departamento de comunicación institucional.

- Dirección general de agricultura, con las direcciones de agricultura; sanidad vegetal; forestal, flora y fauna silvestre; semillas y recursos fitogenéticos.
- Dirección general de ganadería, con las direcciones de ganadería; genética y registro pecuario y sanidad animal.
- Además, lo integran las siguientes direcciones: Cuadros; jurídica; auditoría; inspección; organización, planificación e información; asuntos internacionales; comercialización, y los departamentos independientes: defensa, seguridad y protección; atención a la población; asociaciones; y gestión de la calidad.

4.1.3 Proceso de planificación económica en cooperativas agropecuarias

Teniendo en cuenta lo regulado en la Resolución No.91/2022 del ministro de economía y planificación que aprueba y poner en vigor, las indicaciones metodológicas para la elaboración del plan, en este documento se refiere a las cifras e indicaciones indispensables para la elaboración del plan.

Las cooperativas agropecuarias tendrán en cuenta las siguientes premisas en el proceso de planificación de producción de bienes y servicios.

- Capacidades disponibles: Se hará un análisis de las capacidades instaladas, en las unidades productivas, centros de acopio, talleres, equipos, herramientas, útiles, máquinas herramientas, transporte y otros, con vistas a determinar las posibilidades de producción o servicios de que se dispone.
- Demanda del mercado: Se hará un análisis de la demanda histórica de producción y de los servicios, así como estudios para determinar los nuevos que se demandan, tomando muy en cuenta la ubicación geográfica y la cantidad de población y dependencias que atiende la empresa por zonas geográficas.
- Disponibilidad de recursos materiales y materias primas: se hará una valoración de los recursos con que se cuenta para realizar la producción y los servicios, incluyendo todas las variantes, gestión propia, plan de abastecimiento, plan de generalización, innovaciones, entre otras.
- Disponibilidad de recursos financieros. Se toman en cuenta los recursos financieros de la organización, así como las cifras asignadas o proyectadas

por los órganos superiores de dirección.

- Nuevas inversiones: Se consideran las proyectadas y las que se pondrán en funcionamiento en el año que se planifica.
- Fuerza de trabajo: Se determinará la cantidad y calificación de la fuerza de trabajo necesaria para realizar la actividad, tomando en cuenta los volúmenes de producción y servicios proyectados y las posibilidades reales de realizarlos, a partir de un aprovechamiento óptimo del capital humano.

Otros elementos valorados y utilizados en la elaboración del plan

En la elaboración del plan se tendrán en cuenta, además, los siguientes elementos:

- Índice de utilización de equipos y locales.
- Índice de rotura de los equipos.
- Normas de consumo material.
- Series históricas.
- Ficha de costo (Huevos de consumo, huevos fértiles, pollitas bebe, reemplazos)
- Objetivos de trabajo de la cooperativa.
- Catálogo de normas.
- Normativas.
- Sistemas de pago

Mecanismo de elaboración y desagregación del plan

Para la elaboración y agregación del plan se aplicarán los siguientes mecanismos:

- A partir de las directivas recibidas del presidente del MINAGRI dispone la elaboración del plan por la cooperativa, en las que participan de manera activa todas las áreas de regulación y control, monitoreadas por la dirección de contabilidad y finanzas, que es la responsable de su asesoramiento, ejecución, control y presentación al consejo de dirección.
- En las cooperativas una vez recibidas las cifras preliminares se comienza a elaborar su propuesta de Plan, donde deben tener una participación activa los trabajadores, emitiendo sus criterios y en el que se planifican las categorías siguientes.
 - Plan de producción y servicios
 - Plan de aseguramiento técnico – material
 - Plan de empleo y salario
 - Presupuesto de ingresos, gastos y resultados

- Valorada la propuesta de plan por el MINAGRI, la cooperativa consolida y eleva al grupo las cifras que proponen con el correspondiente análisis y criterio de los trabajadores y el sindicato.
- La dirección de contabilidad y finanzas recepción, analiza y consolida las cifras elevadas por las cooperativas y una vez valorada con las demás áreas de regulación y control, emite su criterio y lo presenta al director(a) general para su análisis y aprobación.
- Aprobado el plan en el MINAGRI, el director(a) general selecciona los directores(a) que la acompañarán para su defensa ante el organismo superior de dirección.
- Aprobado el plan de la cooperativa por la organización superior de dirección, se confirma la aprobación de sus respectivos planes para su desagregación por unidad productiva, proceso y meses.
- Las cooperativas crearán los mecanismos necesarios para el control y análisis del cumplimiento del plan mensualmente.

A partir de este documento las Vicepresidencias, Direcciones, Departamentos, Jefes y Especialistas de las Divisiones, son los responsables de la desagregación de las cifras directivas, así como los aspectos a tener en cuenta y enviarlo a las empresas, para la confección del plan empresarial definitivo de todas las categorías (ejemplo: Producciones de bienes y/o servicios, sector externos (exportaciones, importaciones y ventas en divisas), gestión económica financiera, inversiones y mantenimiento; empleo y salarios, portadores energéticos, balance de agua entre otras y transporte).

Indicaciones generales del plan:

1. Mantener la planificación centralizada.
2. Regulación del mercado, principalmente por métodos indirectos.
3. Lograr complementariedad de los actores económicos, el redimensionamiento del sector empresarial, el sector no estatal y la adecuada relación que tiene que haber entre ambos.
4. Lograr papel dinamizador de la demanda interna para la economía.
5. Dotar de mayor autonomía de gestión al sector empresarial estatal.
6. Incentivar la competitividad, garantizando la utilización eficiente de los recursos materiales y financieros, el incremento de la eficiencia y la motivación por el trabajo.
7. La participación activa y organizada de los trabajadores, constituye un elemento de suma importancia en el proceso de elaboración del plan, tanto en el orden político como económico y debe constituir un elemento

distintivo que caracterice la elaboración del plan económico mostrando todo el potencial y las reservas existentes, una vez aprobado el plan: se verán los objetivos de obtener el compromiso para el cumplimiento del plan.

Producción, destinos e indicadores de eficiencia:

División porcina:

- Producción total de carne de cerdo en pie: de ello: especializada y convenios. (t).
- De ella: Entrega a industria (encargo estatal) (t). No se planifica.
- Ventas con destino a la divisa: En (t).
- Indicadores de eficiencia productiva:
 - Existencia del rebaño (Mcbz).
 - Promedio de partos por puercas (Uno).
 - Promedio de crías por parto (Uno).
 - Viabilidad (%).
 - Peso promedio al sacrificio de los cerdos cebados (Kg).
- Carne por Reproductora: (Kg).
- Conversión del alimento por: Especializado y no especializado (abrirlo por tipo de convenio). (t pienso/t carne).
- Producción de piensos: En (t).
- Demanda de los Órganos de la Defensa: (Animales y Recursos).
- Producciones agropecuarias para la alimentación animal, autoconsumo y ventas a trabajadores.
- Indicadores Físicos, servicios y otros al plan turquino:
- Producción total de cerdo (Mt).

División avícola:

- Producción total huevos: de ello: Especializada y sector cooperativo campesino. (Mu).
- Indicadores de eficiencia productiva: de la ponedora.
 - Promedio de ponedoras (MCbz).
 - Huevos por aves (Uno).
 - Conversión (kg de piensos/10 huevos) (Kg).
 - Viabilidad (%).
- Ventas de huevos:
 - Entregas al consumo: (Mu).

- De ellas encargo estatal: población, CAP, MINCIN, nominalizados y ventas en divisas (Mu).
- Autoconsumo y Ventas a Trabajadores: (Mu).
- Huevo deshidratado: Para la rotación de la reserva y otros (Mu) y (Kg).
- Producción de carne de aves vivas: En (t).
 - De ellas al balance cárnico: En (t).
- Consumos de Piensos: De las aves (t).
- Producciones de la empresa productora y comercializadora avícola.
- Producciones de la empresa ganadera isla de la juventud.
- Demanda de los órganos de la defensa:(Animales y recursos).
- Producciones agropecuarias para la alimentación animal, autoconsumo y ventas a trabajadores.
- Indicadores físicos, servicios y otros al plan turquino.
 - Producción de carne. (Mt).
 - Producción de huevos. (MMU).
- Cifra de las Ventas en Divisas
 - Huevos: Ventas al turismo y otros. Físico y valor.
 - Carne: Otras carnes, productos elaborados y otros productos de aves. físico y valor.

División de Alimentos y Silos:

- Producción total: (Encargo Estatal) En (t).
- Entregas de materias primas: (t).
- Subproductos de la industria nacional: (t).
- Producción de harina de maíz: (t).
- Producción de harina de arroz: (t).
- Cifra de las ventas en divisas.
 - Piensos: Físico y valor.
- Producciones agropecuarias para la alimentación animal, autoconsumo y ventas a trabajadores.
- Demanda de los órganos de la defensa.

División de ganadería:

- Producciones agrícolas:
 - Viandas totales: (t).
De ello: Plátanos (t).
 - Hortaliza total: (t).

De ello: Tomate (t).

De ello: Entrega a la industria (t).

Consumo población (t).

Otros destinos (t).

- Frijoles: (t).

De ello: Entrega a balance (t). No se planifica.

Garbanzos.

- Maíz: (t).

De ello: Entrega a balance - encargo estatal (t). No se planifica.

Consumo población-tierno (t).

Autoconsumo forraje (t).

Otros destinos (t).

- Frutales: (t).

• Indicadores de eficiencia productiva:

• Viandas (t/ha).

• De ello plátano (t/ha).

• Hortalizas (t/ha).

• De ello: Tomate (especificar cultivos protegido) (t/ha).

• Frijoles (t/ha).

• Maíz (t/ha).

• Producciones ganaderas:

• Leche fresca total: (incluye vaca, búfala y ovino caprino) (Ml).

• Leche de vaca. (Ml).

De ella: Ventas contratadas Encargo Estatal (Ml).

De ella: Ventas a la Industria (Ml).

Ventas Directas a población (Ml).

• Leche de búfala. (Ml). A la industria no se entregará.

• Leche de cabra. (Ml).

• Carne Total en pie:(incluye vaca, búfala) y equina (t)

• Carne vacuna en pie: (t).

De ella: Entrega a industria (Encargo Estatal) (t)

Industria propia (t).

Ventas Directas (t).

Entregas a UAM-FAR (t).

Sacrificio en la empresa (t).

• Carne bufalina en pie: (t).

De ella: Industria Propia (t).

- Carne equina en pie: (t).
De ella: Entrega a la industria (t).

A la industria no se entregará Carne bufalina, es solamente la vacuna y la equina.

- Carne ovino-caprino en pie: (t).
- Siembra de pastos: (Ha).
- Fomento de bosques: (Ha).
- Plantaciones (Ha).
- Captura bruta de peces: (t).
- Indicadores de eficiencia productiva (Ganadería Vacuna):
- Rebaño genético (Mcbz).
- Existencia del rebaño (Mcbz).
- Edad de incorporación a la reproducción (Meses).
- Natalidad (%).
- Mortalidad (%).
- Producción anual de leche/vaca total (Lts/día).
- Rendimiento diario por vaca en ordeño (Lts).
- Peso promedio por cabeza vacuna al sacrificio (Kg).
- Total, de cabezas al sacrificio (Mcbz).
- Existencia de animales de trabajo (Mcbz).

4.1.4 Análisis del resultado del diagnóstico

Para la realización del diagnóstico objeto de estudio se utilizaron dos encuestas dirigidas a: directivos y trabajadores del área económico- financiera respectivamente (ver Anexos 2 y 3), los resultados se respaldan en el cálculo del estadístico de frecuencia relativa, ya que es el que marca diferencias respecto a los otros.

La revisión de documentos fue otro de los instrumentos utilizados; entre ellos se consultó: estructura general del MINAGRI en Pinar del Río, sus funciones y composición del personal, estrategia de desarrollo, actas del Consejo de Dirección, así como de reuniones efectuadas en consejo de dirección, contenidos y competencias laborales.

Los resultados de cada uno se exponen a continuación:

Encuestas a directivos:

Se estableció un tamaño de muestra. Para lograr esta intención se utilizaron los razonamientos expuestos por Calero (1976) y Fernández de Córdoba (1999). Se emplea el muestreo irrestricto aleatorio (MIA), con una confiabilidad del 95%,

una proporción de 0.50 (que es la que permite el mayor tamaño de muestra) y un error de muestreo de 0.05 en la cual se obtuvo como resultado que se debían encuestar a 25 directivos.

Los principales resultados de la encuesta reflejan lo siguiente:

1. 13.5% de los encuestados manifiesta que desconoce de la existencia del manual de procedimientos de la planificación económica en las cooperativas agropecuarias.
2. 21% manifiesta que no existen canales de comunicación para establecer relaciones entre los actores económicos y el sector cooperativo
3. 40.5% plantea que se debe dar mayor autonomía a las cooperativas de los municipios para la elaboración de su plan
4. 20.9% considera que se debe diagnosticar las cooperativas y clasificarlas de acuerdo a sus posibilidades de recuperación económica-productiva, como se establece en el plan de la economía.

Trabajadores del área económico- financiera:

1. 51% plantea, que no se constituye un elemento distintivo que pueda caracterizar la elaboración del plan económico para las cooperativas agropecuarias.
2. 177% de los encuestados plantea que no tiene información de los resultados de su trabajo.
3. 41% de los trabajadores opina que no tienen participación en la toma de decisiones para establecer cifras presupuestarias.
4. 25% de los trabajadores plantean que no se hace uso de la competitividad para elevar los indicadores de eficiencia.
5. 81% de los encuestados plantea que se debe establecer el reordenamiento del sistema cooperativo, la organización, funcionamiento y modelo de gestión de la cooperativa, que aseguren su adecuado funcionamiento con autonomía.
6. 98% de los encuestados plantea que se debe fomentar de inmediato que los productores agropecuarios y cooperativas, de forma independiente o conjunta, arrienden establecimientos para la venta minorista de sus producciones y las de terceros, después de cumplir sus compromisos, y estas formen parte del plan.
7. 65% de los trabajadores consideran que el grupo temporal de trabajo creado para diagnosticar la situación de las cooperativas se constituya en un grupo permanente de trabajo de carácter gubernamental y pueda incluir otros integrantes en dependencia de las características de cada

lugar para insertar las cooperativas agropecuarias en el plan de la economía nacional.

Revisión documental:

Se consultó un conjunto de informes y documentos disponibles que permitieron una aproximación al problema, entre los que se encuentran:

- Objeto social del grupo MINAGRI.
- Estrategia de desarrollo
- Actas del consejo de dirección, así como de reuniones efectuadas en el taller.
- Implementación de las 63 medidas para dinamizar la producción agropecuaria
- Planes de economía y producción.
- Revisión de la misión, visión y funciones.

Al realizar un análisis de esta revisión es posible destacar las limitaciones siguientes:

- No se cuentan con evidencias en ninguno de los documentos, acerca de la estrategia para el cumplimiento de las políticas y objetivos actualizados al plazo que se estudia.
- No se tiene en cuenta a la hora de elaborar las evaluaciones del desempeño los indicadores de impacto propuestos por el grupo.
- No se incluyen las indicaciones metodológicas para la elaboración del plan y presupuesto, un capítulo específico para las cooperativas agropecuarias.

5. Conclusiones

El diagnóstico realizado evidenció una fuerte resistencia al cambio que supone el movimiento hacia la calidad por parte de la dirección. Lo que provoca una falta de estímulo, apoyo y fomento hacia la integración de las cooperativas agropecuarias al plan de la economía nacional.

La ambigüedad de la información con que se cuenta en el grupo, refleja que no se desarrolla una especie de lógica social necesaria entre la dirección y el personal en contacto. No se observan signos palpables de misión y visión compartida en el MINAGRI con respecto a las cooperativas. Dejando de utilizar el pleno potencial del personal para mejorar continuamente, actuando debilitadamente para mejorar las condiciones del personal.

Existiendo insuficiente gestión, uso y preservación de los recursos a tener en cuenta para la planificación económica. Pues la gestión de los recursos no responde con garantía a la mejora continua de los resultados de las cooperativas

agropecuarias; se descubren problemas en las relaciones con los proveedores que no permiten una revisión efectiva de la eficacia del uso de los insumos.

En sentido general predomina la insuficiente asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos, por la falta de sistemas y canales de información en cuanto al desarrollo del plan de la economía y establecimiento de la información. Dejando de medir con sistematicidad la eficiencia de los indicadores económicos y como resultado permanecen problemas en la comunicación externa de la entidad con el mercado. Las deficiencias antedichas anteriormente reflejan un elemento común relacionado con la falta de integración del plan de la economía con el sistema de gestión general.

6. Referencias

- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2018). Decreto-Ley 365 “De las cooperativas agropecuarias” en el capítulo iii de las relaciones con los órganos, organismos de la administración central del estado, entidades y el sistema empresarial, Sección Segunda de las relaciones con las empresas estatales a las que se vincula, ARTÍCULO 15.2. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Calero Vinero, A. (1997). *Estadística I.*- Habana: Pueblo y Educación, 248 p.
- Cuadrado, J. (2014). *La planificación en Europa: del abandono a un cierto resurgir, bajo nuevas formas.* En J. Máttar, & D. Perrotti, Planificación, prospectiva y gestión pública. Reflexiones para la agenda de desarrollo. (págs. 75-84). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36762/1/S20131070_es.pdf
- Fernández de Córdoba, P. (2006). *Estudio estadístico sobre los factores de riesgo en la formación de cataratas/* Fdez de Córdoba, P. Guillamón, L. Y Sancho, R.- Valencia, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia. 54 p.
- Goodstein, L. (1998). *Planeación estratégica aplicada.* Colombia: McGraw Hill.
- Hu, A. (2013). The Distinctive Transition of China’s Five-year Plans. *Modern China*, 39(6), 629-639. <https://doi.org/10.1177/0097700413499129>
- Leiva, J. (2012). *Pensamiento y práctica de la planificación en América Latina.* CEPAL -Serie Gestión Pública, 75. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7332/S1200060_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mejía, L. F., Reina, M., Oviedo, S., & Rivera, A. (2020). *Planes nacionales de desarrollo en Colombia: Análisis estructural y recomendaciones de Política.*
- Ministerio de Economía y Planificación. (2022). *Resolución No.91 aprueba y pone en vigor, las indicaciones metodológicas para la elaboración del plan.* Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Murdick, R. (1994). *Sistema de información basada en computadoras.* México: Diana.

- PCC. (1997). *Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba*.
- Rodríguez, J.L. (2000). *Entrevista realizada por Norma Dorado Pozo*. La Habana, 20 de enero de 1999.
- Rojas, D., Almeida Cordero, J., Díaz, S., & Peguero, L. (2022a). Planificación y análisis del costo de la Fábrica Medicina Natural y Tradicional. *Revista Del Instituto Internacional De Costos*, (20), 58–82. <https://intercostos.org/ojs/index.php/riic/article/view/60>
- Rojas., Pelegrín, A., Rojas, D, & Acosta, L.A. (2022b). Perfeccionamiento del proceso de acumulación y cálculo del costo en unidades avícolas. *Actualidad Contable FACES*, (25), 147-170. <https://doi.org/10.53766/ACCON/2022.01.45.08>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D.R. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Interamericana.
- World Bank Group. (2015). *World Bank Group and Republic of Korea. 60 years of partnership since 1955*. <http://pubdocs.worldbank.org/en/754261483515257926/Korea-Timeline.pdf>
- World Bank Group. (2017). *Case study on territorial development in Japan*. Tokyo Development Learning Center. Policy Paper Series 2. <http://documents.worldbank.org/curated/en/434651560830510154/pdf/Case-Study-on-Territorial-Development-in-Japan.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Fórmula para el cálculo del tamaño de muestra

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2 p(1-p) - \frac{1}{N}}$$

Leyenda

N: tamaño de la población

n: tamaño de muestra

d: error máximo permisible (0,10)

p: probabilidad de éxito (0,5)

α : nivel de significación (0,90)

Fuente: Calero (1976:55).

Anexo 2. Encuesta aplicada a los directivos del MINAGRI y cooperativas agropecuarias durante el diagnóstico de la situación actual.

Estimados directivos:

El objetivo de la presente encuesta es obtener información acerca del estado actual de la inserción de las cooperativas agropecuarias al plan de la economía

nacional. La información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad. Muchas Gracias por su colaboración.

Instrucciones para responder el cuestionario:

6. ¿Conocen ustedes la existencia del manual de procedimientos de la planificación económica en las cooperativas agropecuarias?
7. ¿Existen canales de comunicación para establecer relaciones entre los actores económicos y el sector cooperativo?
8. ¿Existe autonomía a las cooperativas de los municipios para la elaboración de su plan?
9. ¿Se clasifican las cooperativas agropecuarias de acuerdo a sus posibilidades de recuperación económica-productiva, como se establece en el plan de la economía?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Encuesta aplicada a los trabajadores del área económico- financiera

Estimados directivos:

El objetivo de la presente encuesta es obtener información acerca del estado actual de la inserción de las cooperativas agropecuarias al plan de la economía nacional. La información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad. Muchas Gracias por su colaboración.

Instrucciones para responder el cuestionario:

8. ¿Se constituye un elemento distintivo que pueda caracterizar la elaboración del plan económico para las cooperativas agropecuarias?
9. ¿Cuentan con información de los resultados de su trabajo?
10. ¿Tienen participación en la toma de decisiones para establecer cifras presupuestarias?
11. ¿Se hace uso de la competitividad para elevar los indicadores de eficiencia en el plan de la economía?
12. ¿Se establece reordenamiento del sistema cooperativo, la organización, funcionamiento y modelo de gestión de la cooperativa, que aseguren su adecuado funcionamiento con autonomía?
13. ¿Existe fomento de inmediato que los productores agropecuarios y cooperativas, de forma independiente o conjunta, arrienden establecimientos para la venta minorista de sus producciones y las de terceros, después de cumplir sus compromisos, y estas formen parte del plan?
14. ¿El grupo temporal de trabajo creado para diagnosticar la situación

de las cooperativas puede constituirse en un Grupo Permanente de Trabajo de carácter gubernamental?

Fuente: Elaboración propia