

UBPC TRECE DE MARZO. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES ECONÓMICOS PRODUCTIVOS EN EL PERÍODO 2008-2011

Lic. Lisset Cárdenas Palazón¹

RESUMEN

La Economía cubana en los últimos años se ha visto afectada por problemas externos como son la crisis mundial, la subida de los precios de los principales rublos que importa, el azote de fuerte huracanes, y el recrudecimiento del bloqueo.

A estos se suman los problemas internos (deficientes producciones agrícolas, baja productividad del trabajo, dualidad monetaria, bajos niveles de inversión, escasez de divisas y fuentes de financiamiento, envejecimiento de la población, etc.). Ambos problemas llevaron a que el país comenzara un proceso de reestructuración del modelo económico, para tratar de solucionar los internos y minimizar los efectos de los externos.

El modelo económico de la agricultura cubana es uno de los que más hay que perfeccionar por su incapacidad de satisfacer la demanda nacional de bienes y productos agrícolas. Dentro de este modelo tienen particular relevancia las UBPC, que concentran un alto por ciento de las tierras agrícolas y sus resultados productivos son muy inferiores a su potencial.

Teniendo en cuenta estas cuestiones. El trabajo estudia la evolución de los indicadores económicos productivos de la UBPC ganadera Trece de Marzo en el periodo 2008-2011, dando a conocer los factores que han permitido este avance. Destaca entre ellos la buena dirección de la cooperativa, el pago por resultado, y la mejor preparación de los cooperativistas.

También analiza los factores que han incidido de forma negativa en los resultados, como son: las cuentas por pagar y cobrar, los problemas contractuales con acopio y las dificultades en el suministro de los insumos.

SUMMARY

The Cuban Economy in the last years has been affected by external problems as they are the world crisis, the ascent of the prices of the main rubles that it cares, the lash of strong hurricanes, and the worsening of the blockade.

To these some other internal problems, (faulty productions agricultural, low productivity of the work, monetary duality, low levels investment, shortage of foreign currencies and financing sources the population's aging. Both problems took to that the country a process of restructuring of the economic pattern began, to be about to solve the interns and to minimize the effects of the external ones.

The economic pattern of the Cuban agriculture is one of more is to perfect for its inability of satisfying the national demand of goods and agricultural products. Inside this model it has particular relevance UBPC that concentrate a high percent of the agricultural lands; its productive results are very inferior to their potential.

Keeping in mind these questions, the work studies the evolution of the economic productive indicators of cattle UBPC March Thirteen in the period 2008-2011, giving to know the factors that have allowed this advance. It highlights among them the good address of the cooperative. Among the aspects that have contributed to all this, are the good direction, the payment for result, a better preparation the cooperativistas.

It also analyzes the factors that have impacted in a negative way in the results, like they are: the bills to pay and to get paid, the contractual problems with storing and the difficulties in the supply of the inputs.

PALABRAS CLAVES: Economía Cubana-agricultura-problemas internos y externos-UBPC-factores de cambio.

KEY WORDS: Cuban economy-agriculture- internal and external problems-UBPC-shifting factors

¹ Licenciada en economía. Profesora de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.
lisset@fec.uh.cu

1. INTRODUCCIÓN

El mundo actual está viviendo una era de globalización neoliberal, regido por las grandes potencias capitalista controladoras de la dinámica del mercado mundial, que funciona a partir del juego de la oferta y la demanda y donde solo sobreviven los más competitivos y los que son capaces de adaptarse rápidamente a las condiciones tremendamente cambiantes de dichos mercados. A esto se une la crisis estructural sistémica, las crisis económicas, financieras, energéticas, alimentarias y ambientales en las que está inmerso el sistema capitalista, complicando aún más las relaciones que se establecen entre los diferentes agentes económicos a escala internacional.

Cuba es un país con una economía abierta, que depende de su capacidad de inclusión en el mercado mundial, al cual se vio obligado a insertarse de manera brusca desde los años 90, con la caída del campo socialista y la pérdida de su principal mercado. Esta y otras causas como: el bloqueo económico y la ineficiencia productiva, han contribuido a que nuestro país tenga dificultades en sus relaciones con el exterior, presentando montos de exportación que no respaldan los altos volúmenes de importación, ni los elevados niveles de endeudamiento externo, lo que hace complejo mantener los logros alcanzados por la revolución.

Para revertir esta situación y resolver otros muchos problemas presentes en la economía nacional, es necesario hacer un reordenamiento de la misma (proceso que ya comenzó), dígame lograr mayores niveles de producción, productividad y eficiencia en los principales rubros exportables (agregando nuevos sectores si es posible), y en aquellos que puedan sustituir importaciones, al utilizar racionalmente los recursos escasos y aprovechar al máximo las inversiones que se ejecutan.

Dentro de los sectores de la economía nacional uno de los que más hay que reordenar es la agricultura, por el insuficiente suministro de alimentos destinados a satisfacer las necesidades básicas de la población.

Multitud de factores influyen en el comportamiento del sector agropecuario. Sin embargo uno de los que más atención recibe es el funcionamiento de las organizaciones productivas: las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), pues su contribución a la producción nacional de alimentos no se corresponde con su potencial productivo. Problema al que ya se le está buscando solución, siguiendo la lógica de lo planteado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Teniendo en cuenta esta voluntad del país de actualizar el modelo económico cubano, especialmente dentro de la agricultura, a partir del diagnóstico y la generalización o institucionalización de las mejores experiencias. El trabajo tiene como propósito estudiar los principales factores económicos y sociales que influyeron en la evolución económica productiva de la UBPC Trece de Marzo en el período 2008-2011, cooperativa que ya estaba obteniendo buenos resultados, viéndose reforzados con las transformaciones que se están llevando a cabo.

Se seleccionó este tipo de organización productiva, porque dentro de las formas de propiedad no estatales en la agricultura es la que cuenta con un mayor número de recursos y resultados más deficientes. Por lo que de generalizarse las experiencias de las cooperativas que van a la vanguardia (sin dejar de tener en cuenta las particularidades de cada una) se contribuirá a erradicar el déficit alimentario.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA UBPC GANADERA TRECE DE MARZO

La UBPC Trece de Marzo fue creada el 15 de marzo de 1994 y está ubicada en el Km. 6 1/2 de la carretera de Campo Florido, la Gallega, Guanabacoa. Cuenta con un total de 869 ha de ellas 769 ha se dedican a la ganadería (actividad principal) y 100 ha a los cultivos varios.

La cooperativa tiene una plantilla de 133 trabajadores. La composición por sexo es 29 mujeres y 104 hombres. Posee 6 trabajadores con categoría de nivel superior, 26 técnicos medios, 28 con doce grado, 61 con secundaria básica y los 12 restantes no superaron los estudios primarios, a pesar de que cerca del 50% de sus miembros se encuentran en las tres primeras categorías, su nivel de preparación no está en correspondencia con ellas. Debido a esto establecieron un plan de capacitación, apoyados por los proyectos de colaboración con Veterinarios Sin Fronteras y el Consejo de Iglesias. También preparan a algunos miembros de la cooperativa que son los encargados de transmitírselo al resto o contratan especialistas en el tema.

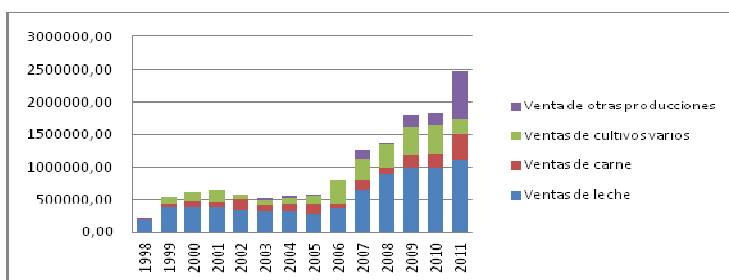
La misión es la producción de alimentos (leche, carne, viandas, hortalizas y vegetales) para satisfacer la demanda de la población (está en proceso de conformación, por lo que esta es la que nos ofreció verbalmente el director).

La visión es lograr una UBPC de excelencia a través del incremento de los niveles de producción, de la eficiencia y la eficacia en el trabajo (está en proceso de conformación, por lo que esta es la que nos ofreció verbalmente el director).

Cuentan con 11 sistemas de riego distribuidos en 13 ha. Entre los productos cosechados se encuentran el boniato, yuca, plátano, maíz, frijoles, mango, guayaba, fruta bomba, aguacate, coco, piña, marañón, tomate, pimiento, calabaza, ají, rábano, acelga, cebollino, semillas, etc. Cría de otras especies como el búfalo (53 animales), ovinos (107), caprinos (74), equinos (13); destinados a la producción de leche, carne y al trabajo en el campo.

A continuación presentaremos varios gráficos que permiten observar la evolución de algunos indicadores de la Trece de Marzo.

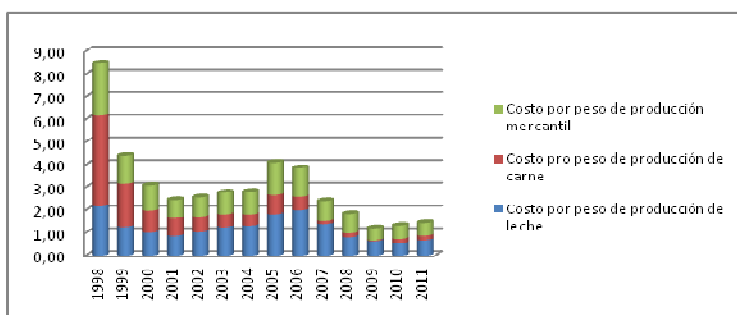
Gráfico No.1 Ventas de la UBPC (\$).



Fuente: Elaboración propia con datos de la UBPC Trece de Marzo, varios años.

En los primeros años no existía diversificación de las producciones, por lo que los ingresos provenían de la venta de leche, y en menor medida de la de carne y cultivos varios, situación que mejora con el tiempo.

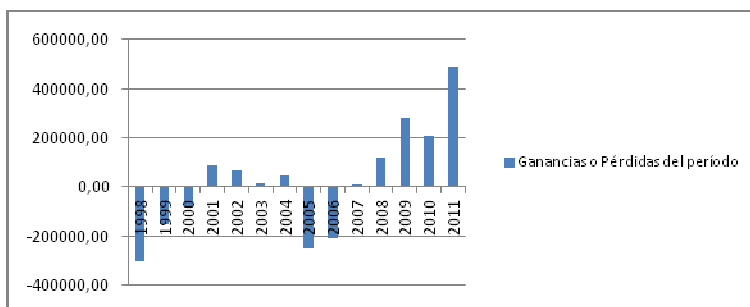
Gráfico No.2 Costos por peso de producción en la UBPC.



Fuente: Elaboración propia con datos de la UBPC Trece de Marzo, varios años.

Los costos por peso aunque su comportamiento fluctúa, han tenido una tendencia a la baja, beneficiando los resultados de la cooperativa.

Gráfico No.3 Ganancias o Pérdidas del período (\$).



Fuente: Elaboración propia con datos de la UBPC Trece de Marzo, varios años.

Como es posible observar los indicadores se han comportado de manera inestable, pero a partir del año 2008 todos comenzaron a responder favorablemente, lo que evidencia el proceso de recuperación de la UBPC.

3. OBSTÁCULOS EN EL NACIMIENTO Y DESARROLLO DE LA UBPC TRECE DE MARZO

La situación que presentó la cooperativa durante muchos años fue crítica, debido a que la UBPC ganadera Trece de Marzo nació con iguales deficiencias que sus semejantes, dígame:

- poca autonomía (intromisión de la empresa estatal en la elaboración del Programa de Desarrollo, de los Planes de producción y de trabajo, y en otros muchos asuntos de la cooperativa cuando solo debería ser prestadora de servicios, y dar indicaciones técnicas) (persiste hasta hoy, aunque ya se están dando los primeros pasos para erradicar la dificultad);
- dificultades en el cumplimiento de las relaciones contractuales, porque todas se realizaba utilizando como intermediario a la empresa (ya se está trabajando en esto, pero todavía se mantiene);
- dependencia de los insumos asignados por la empresa o comprados a través de ellas (ya se está trabajando en esto, pero todavía se mantiene);
- sus cooperativistas eran trabajadores asalariados que pasaron a ser cooperativistas de un día para el otro, solo con la explicación de lo que se perseguía con las nuevas UBPC y cuál era el objeto social a cumplir, dicha situación no permitió que los campesinos fueran adquiriendo de manera paulatina el sentido de pertenencia;
- deformaciones económicas (que la obligaron a recibir ayuda económica y garantías salariales, debido a que la empresa estatal que les dio origen no era rentable);
- elevado peso del pago de la deuda inicial (ya que todos los bienes que adquirieron al nacer fueron a crédito);
- coexistencia de características heredadas de la empresa estatal con otras particulares de una cooperativa, (trabajadores representados por un sindicato, medios colectivos con chapa estatal, sistemas estadísticos de dicho sector, etc.);
- fluctuación de su fuerza de trabajo;
- cambios constantes en la dirección;
- incumplimiento de los planes productivos;
- falta de recursos que afectan los rendimientos;
- gran cantidad de cuentas por cobrar y pagar;
- maquinarias obsoletas e insuficientes;
- serias dificultades en la comercialización (causante de que en ocasiones se lleguen a perder algunas producciones, a esto se une que muchos de los precios no son estimulantes para el campesino);
- poca vinculación del hombre al área.

Todo esto trajo como consecuencia que en sus primeros diez años la Trece de Marzo no obtuviera ganancias, viéndose en la necesidad de ser subsidiada por el Estado para pagar a sus cooperativistas y por tanto no cumpliendo con la finalidad para la que fue creada. Con el objetivo de revertir esta situación se comenzaron a tomar un conjunto de medidas que han permitido que algunos de los problemas empezaran a encontrar solución.

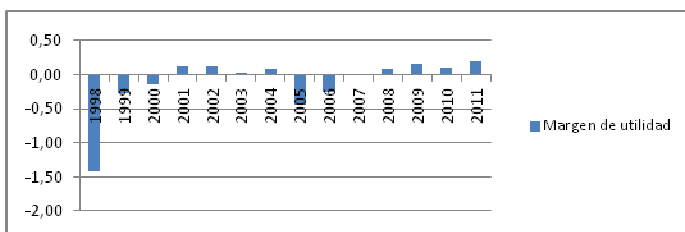
Las siguientes líneas se dedicarán a diagnosticar la situación actual de la UBPC ganadera Trece de Marzo, a determinar cuáles han sido los factores que han propiciado la solución de muchas de sus dificultades y a proponer posibles soluciones para las deficiencias que todavía persisten.

4. RESULTADOS ECONÓMICOS, FINANCIEROS Y PRODUCTIVOS DE LA COOPERATIVA EN EL PERÍODO 2008-2011.

Al analizar los resultados alcanzados por la cooperativa en los últimos años podemos comprobar que hay un cambio significativamente positivo con relación al período 1994-2007.

Los gráficos que se presentan a continuación muestran la evolución de la UBPC Trece de Marzo.

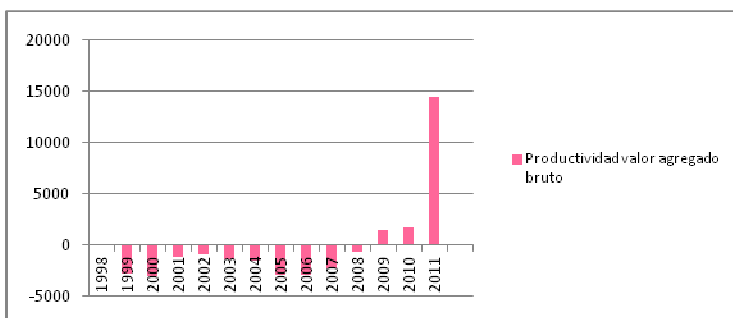
Gráfico No.8 Margen de Utilidad.



Fuente: Elaboración propia con datos de la UBPC Trece de Marzo, varios años.

El margen de utilidad ha ido en aumento desde 2007 hasta la fecha, lo que es muy positivo ya que el monto de venta que queda después de deducir todos los gastos está aumentando. Además demuestra que el manejo de los precios y los costos está siendo efectivo (apreciable en el gráfico No.11).

Gráfico No.9 Productividad (\$).



Fuente: Elaboración propia con datos de la UBPC Trece de Marzo, varios años.

La productividad es un indicador de eficiencia, ya que expresa cuanto VAB se creó por trabajador y es apreciable la recuperación que ha tenido en estos últimos años.

El logro del bienestar constante del cooperativista es uno de los principales objetivos de la UBPC y en su cumplimiento no se quedan de manos cruzadas, ya que los pocos recursos que tienen los destinan a la reparación de las viviendas, al estímulo de los mejores trabajadores, al

arreglo de las áreas de trabajo, y a los contratos con tiendas de ropa reciclada para la venta al personal.

Han hecho un fuerte trabajo político ideológico muy necesario en la UBPC por el bajo nivel cultural de los trabajadores. Ejemplo de los resultados alcanzados es la incorporación de 12 cooperativistas a los estudios para obtener el 12 grado, 23 el técnico medio y 3 un título universitario, lo cual se logró después de concientizar a los cooperativistas de la importancia de los conocimientos para incrementar la eficiencia del trabajo.

Para lograr mejores resultados en la atención y alimentación del ganado, han creado áreas más pequeñas que permita su rotación, han construido cuarterones y se encargan de la siembra de postes vivos (almacigo, piñón florido, ciruela, jobo, marañón, marpacífico, cardona, etc.) que sirven para delimitar las áreas.

5. FACTORES DE CAMBIO EN LA UBPC TRECE DE MARZO.

Anteriormente se pudo apreciar la evolución de la cooperativa, viéndose como a dado un salto significativo que le ha permitido ostentar de manera progresiva resultados satisfactorios, esto es consecuencia de la solución de muchas de las dificultades que heredaron en su nacimiento y/o adquirieron en años posteriores.

Existen un conjunto de aspectos que son los que más han contribuido a esta evolución entre ellos se encuentran:

- La incorporación en el año 2008 de un nuevo director, y la reestructuración de la junta de administración. Estabilizándose el equipo de dirección, lo que permitió implantar estrategias de trabajo a mediano y largo plazo con el objetivo de organizarlo de manera eficiente en pos del cumplimiento de las metas trazadas; estimulando a los miembros a esforzarse por lograrlas.
- La instauración de un nuevo sistema de trabajo que comenzó con la conformación de los colectivos laborales, en los que se agrupan varias fincas para utilizar de una manera más eficiente los recursos escasos y hacer economías de escala. En estas organizaciones existe un jefe que se encarga de la administración, y que es seleccionado por los propios trabajadores (sintiéndose más identificados con él). La nueva estructura ha permitido una mejor organización, propiciando un aumento de los rendimientos.
- La modificación de los planes de producción, que ahora se elaboran en función de los resultados alcanzados en períodos anteriores con un cierto incremento (entre un 3% y un 5%) y teniendo en cuenta las condiciones existentes en ese momento en la UBPC, dicho plan es controlado y a los que lo cumplan y/o sobrecumplan se les premia y a los que no se les penaliza. El cambio en la forma de elaborar los planes ha posibilitado que esto sean más realistas y estimulantes, contribuyendo al incremento de la cantidad y calidad de las producciones.
- El establecimiento de sistemas de pagos vinculados a los resultados del trabajo; se les paga un anticipo y al final del mes se reparten las utilidades en función de los logros obtenidos. El cambio en la forma de remuneración ha posibilitado que aumente el sentido de pertenencia, la vinculación del hombre al área y a los resultados finales.
- El apoyo de los proyectos de colaboración (con Veterinarios Sin Fronteras y el Consejo de Iglesias) que han mejorado las condiciones de sus instalaciones, instrumentos y equipos de trabajo. Permitiéndoles prescindir de los servicios externos para el trabajo de la tierra por tener la capacidad de realizarlos con los equipos propios.
- Incremento del precio de algunos productos como la leche y la carne que han estimulado el incremento de las producciones y de su calidad ya que si esta aumenta, el precio también lo hace por la forma en que está estructurado.
- Entrega de un 10% de las producciones (no incluye leche y ganado vacuno) como autoconsumo, incitando a un incremento de los niveles de producción para así obtener un nivel mayor de autoabastecimiento alimentario.
- Aumento de los niveles de autoconsumo para la alimentación del ganado (llegando a un 60%), creciendo la estabilidad de los suministros y disminuyendo la dependencia a los insumos externos; facilitando la elaboración y cumplimiento de los planes.

- Diversificación de la producción, básicamente en los cultivos varios, lo que les ha dado la posibilidad de responder ante las dificultades (sequías u otras inclemencias del tiempo) ya que pueden elevar las cosechas de algunos bienes cuando los otros no se pueden producir en una determinada circunstancia.
- Perfeccionamiento del programa de capacitación (1 o 2 al mes, en temas como las formas de dirección, cuidado del medio ambiente, asociación de los cultivos y sus interacciones, natalidad e incremento de la masa bovina, por solo poner algunos ejemplos), tributando al aumento de la tan necesaria preparación de los ubepecistas, por su bajo nivel educacional y por la necesidad de implementar nuevas tecnologías para las cuales hace falta un mayor conocimiento.
- Creación de un coto genético (en proceso), para obtener rasas de animales más resistentes a las condiciones climáticas de nuestro país, y de esta manera se afectan menos los resultados ante la ocurrencia de estas contingencias.
- Rotación e intercalamiento de los cultivos, dando la oportunidad de incrementar los rendimientos y las producciones, ya que se realiza un mayor aprovechamiento del suelo, ya que dentro de una siembra se ponen otros cultivos y ocurre una fertilización natural, debido a que unas plantaciones le devuelven a la tierra lo que otras le quitaron.

Estos son los principales cambios que llevaron a la Trece de Marzo a ser lo que es hoy, pero no se puede decir que todo está solucionado, porque aun quedan dificultades por eliminar

6. CONSIDERACIONES FINALES.

La economía cubana necesita continuar el perfeccionamiento del modelo económico, para hacer frente a la cambiante y difícil situación internacional y para resolver los problemas económicos internos.

La Agricultura cuenta con potencialidades que se deben aprovechar, para revertir el deterioro actual en que se encuentra lográndose de esta forma minimizar los gastos del país por la importación de alimentos e incrementar su contribución a la seguridad alimentaria y al bienestar social de la población.

El principal factor que incide en los resultados de la UBPC Trece de Marzo es la atención al cooperativista (capital humano) ésta se consolida a través de:

- a. Incentivos materiales y espirituales que fortalecen su sentido de pertenencia y los comprometen con los logros y fracasos de la cooperativa.
- b. Las mejores condiciones de trabajo de los cooperativistas, aunque es necesario continuar innovando y buscando soluciones revolucionarias a las dificultades.

Otro factor determinante es el líder de la cooperativa (administrador), este debe ser aceptado por los trabajadores, ser capaz de aglutinar e inculcar a los campesinos el sentido de pertenencia, también debe saber escuchar la opinión de los de más y ponerla en práctica cuando estas sean factibles.

La vinculación del hombre al área y la subordinación del pago a los resultados productivos son indispensables para lograr que los miembros se sientan realmente dueños y no simples trabajadores asalariados, que estén más identificados con la cooperativa y por tanto pongan mayor empeño en el logro de una UBPC de excelencia que tribute al perfeccionamiento de la agricultura.

La capacitación de las personas es imprescindible para poder abogar por una agricultura más moderna y novedosa, sin aferrarse a las viejas costumbres que limiten la producción. Favoreciendo la aplicación por convicción de los avances científicos técnicos.

El perfeccionamiento de las condiciones de vida y trabajo del cooperativista puede disminuir la fluctuación laboral, favorecer la incorporación de nuevos trabajadores al sector y dinamizar la producción, así como disminuir el éxodo de personas del campo hacia la ciudad.

La motivación de los trabajadores, la organización y control, el empleo adecuado de los recursos escasos y la diversificación de la producción son puntos claves para alcanzar excelentes resultados, como se ha podido comprobar en algunas UBPC.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACTAF. (2006). Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa. ¿Un modelo empresarial exitoso?
2. Albelo, V. F. (2006). Modelo cooperativo UBPC: economía política y sociología [Electronic Version], from <http://www.eumed.net/libros/2006b/vmfa/3f.htm>.
3. Bertone, C. C. LA EMPRESA AGROPECUARIA [Electronic Version], from http://rafaela.inta.gov.ar/cambiorural/empresa_agropecuaria.htm
4. ConsejoEstado. (1993). DECRETO-LEY No. 142.
5. Fariñas, J. P. C. Modelo cualitativo para diagnosticar la gestión integral de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) cañeras.
6. Fernández, E. P. Manual para el trabajo de Administración de UBPC- Ganaderas [Electronic Version], from <http://www.plusformacion.com/Recursos/r/Manual-para-trabajo-Administracion-UBPC-Ganaderas>.
7. Fernández, P. (2011). Los retos del sector agropecuario [Electronic Version], from http://www.google.com/cu/url?sa=t&rct=j&q=Implementacion+de+los+lineamientos+de+la+pol%C3%ADtica+agroindustrial.&source=web&cd=11&ved=0CDEQFjAAOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.bimestrecubana.cult.cu%2Fojs%2Findex.php%2Frevistabimestre%2Farticle%2Fdownload%2F93%2F69&ei=4D18T_PhOKir0AHg6tHyCw&usg=AFQjCNGiJu8DI9EqApeYx9upcrTzhbxy6Q.
8. González, L. (2002). DIAGNÓSTICO DE LAS PRINCIPALES LIMITACIONES EN LAS UBPC GANADERAS: UN ESTUDIO DE CASO TERRITORIAL [Electronic Version], from www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-68212003012100049.
9. Guethón, R. J. ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL DESARROLLO COOPERATIVO CUBANO [Electronic Version], from http://www.google.com/cu/url?sa=t&rct=j&q=Unidades+Basicas+de+Produccion+Cooperativa&source=web&cd=6&ved=0CFMQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.flacso.uh.cu%2Fsitio_revista%2Fnum3%2Farticulos%2Fart_RJimenez2.pdf&ei=L71xT_uzH8i42wW7_cjRDg&usg=AFQjCNEF81gtWSXfZq4yMpW11-TIHu7Njg
10. Guethón, R. J. El desarrollo del cooperativismo en Cuba. [Electronic Version], from http://www.flacso.uh.cu/sitio_revista/num1/articulos/art_RJimenez3.pdf.
11. Guethón, R. J. (2003). EL COOPERATIVISMO CUBANO: HISTORIA, PRESENTE Y PERSPECTIVAS [Electronic Version], from [http://www.unircoop.org/unircoop/files/revue/Release/Vol1No2.10.Unircoop.Cuba\(1\).pdf](http://www.unircoop.org/unircoop/files/revue/Release/Vol1No2.10.Unircoop.Cuba(1).pdf)
12. Ibañes, I. F. Análisis del funcionamiento de las UBPC Ganaderas [Electronic Version]. Maestría de Gestión y Desarrollo de Cooperativas.
13. León, I. P. La creación y evolución de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). El caso de la Empresa Pecuaria de Bacuranao.
14. Machado, H. Revitalización de las UBPC como organización socialista de producción: estrategia de desarrollo agropecuario en Matanzas, Cuba [Electronic Version], from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03942009000100007&script=sci_arttext
15. Medina, M. S. Contribución a la sostenibilidad de la ganadería lechera: Estudio de caso [Electronic Version], from http://www.flacso.uh.cu/sitio_revista/num2/articulos/art_MSanz.pdf
16. Membrado, E. R. Análisis de la concepción y del modelo de gestión de las UBPC.
17. MINAGRI. (2004). *Resolución No. 629/2004. Reglamento General de las UBPC del Ministerio de la Agricultura.*
18. MINAGRI. (2008). Problemas de UBPC.
19. MINAGRI. (2008). *Resolución No. 971/2008.*
20. MINAGRI. (2011). *Resolución No. 982/2011.*
21. Nova, A. (2002). La UBPC y el cooperativismo en la agricultura cubana 1993-2001 [Electronic Version], from http://www.flacso.uh.cu/sitio_revista/num2/articulos/art_ANova.pdf.
22. Nova, A. (2004). El cooperativismo línea de desarrollo en la agricultura cubana 1993-2003 [Electronic Version], from <http://clas.berkeley.edu/Events/fall2004/10-11-04-cubasymposium/ELCOOPERATIVISMENCUBA1.pdf>.

23. Nova, A. (2007). La UBPC, mercado y propiedad [Electronic Version]. Boletín cuatrimestral. "Economía y Gerencia en Cuba: avances de investigación", from <http://www.uh.cu/centros/ceec>.
24. Reyes, J. C. Confusiones en torno a las ubpc.
25. Reyes, J. C. (2010). El sector agropecuario en la economía.
26. Reyes, J. C. (2010). Las UBPC ante los nuevos retos de la Agricultura Cubana: Editorial Agroecológica.
27. Rojas, N. P. (2006). Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa cubanas (1993-2003). Análisis para un debate [Electronic Version], from <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/grupos/gram/C09RojasLeon.pdf>.
28. Schneider, G. Aplicaciones de la gestión en la empresa agropecuaria: "El caso Cambio Rural" [Electronic Version], from <http://rafaela.inta.gov.ar/cambiorural/aplicacionesCR.htm>.
29. Torres, M. F. (2008). Análisis de los factores que han conducido al desempeño exitoso de un grupo de UBPC seleccionadas. Universidad de la Habana. Facultad de Economía, La Habana, Cuba.
30. Tortoló, T. M. (2006). Evaluación de sostenibilidad. Estudio de caso en una UBPC ganadera. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).