

Materialización de los principios cooperativos en la Cooperativa de Créditos y Servicios “Benilde Orozco” (Original)

Materialization of cooperative principles in Credit and Services Cooperative “Benilde Orozco” (Original)

Adelaini Torres León. Ingeniera Agrónoma. Delegación Provincial de la Agricultura de Granma.

Bayamo. Granma. Cuba. adeconta@dlg.grm.minag.gob.cu 

Rubén Villegas Chádez. Licenciado en Economía Política. Doctor en Ciencias Económicas.

Universidad de Granma. Cuba. rvillegasch@udg.co.cu 

Recibido: 24-05-2021/ Aceptado: 16-07-2022

Resumen

El perfeccionamiento de los programas de desarrollo de las cooperativas agropecuarias para dar respuesta a las crecientes necesidades de la industria y de la población, implica que los cooperativistas y sus líderes conozcan los principios cooperativos y jueguen un rol protagónico en su materialización; sin embargo, esto aún no se logra plenamente. El objetivo del presente trabajo es analizar el nivel de conocimiento e implementación de los principios cooperativos en la Cooperativa de Créditos y Servicios “Benilde Orozco”. Entre los materiales y métodos utilizados, destacan el enfoque dialéctico materialista y el enfoque sistémico, el análisis FODA, el análisis de documentos, la entrevista grupal y la observación participante. Se llevó a cabo el autodiagnóstico, con el empleo de la herramienta “Espejo cooperativo” del Programa Mundial de Alimentos. A partir del autodiagnóstico, se determinaron las brechas entre el “ser” y el “deber ser” de los principios cooperativos y se elaboró una matriz de relacionamiento entre las brechas, sus causas y las acciones para superarlas. La evaluación de estas acciones y su impacto en dos

años, del 2020 al 2022, ha permitido constatar el avance en la solución de los problemas detectados. Como conclusiones, se pudo verificar la validez de las medidas propuestas y quedó demostrado que existía un bajo nivel de conocimiento de los principios cooperativos, lo cual limitaba su implementación y que, a través de la capacitación y de otras acciones, se pueden cerrar las brechas y contribuir al desarrollo de la cooperativa y de la localidad en que se encuentra ubicada.

Palabras clave: cooperativa; principios cooperativos; comunidad; desarrollo local; gestión cooperativa

Abstract

The improvement of agricultural cooperatives development programs to face growing needs of industries and population, demands that members of cooperatives and their leaders to know cooperative principles and play a significant role in its materialization; however, it isn't completely reached. The objective of the present work is to analyze the level of knowlegement and implementation of the cooperative principles in Credit and Services Cooperative "Benilde Orozco". As materials and methods were used dialectical materialistic and systemic approach, FODA analyzes, analyzes of documents, interview and participant observation. Was carried up the self-diagnosis, using tool named "Cooperative mirror", created by World Food Program. Self-diagnosis allowed to determinate breaches between "*to be*" and "*must be*" about cooperative principles and was elaborated a relational matrix of breaches, its causes and the necessary actions to overcome it. The evaluation of this actions and its effect in two years (2020 – 2022) allowed to ascertain the advance in the solution of detected problems. As conclusions, was verified validity of proposals and was demonstrated that existed a low level of knowlegement about cooperative principles, that limited its implementation and that through

qualification and other actions can be closed the breaches and to contribute to the development of the cooperative and communities where it is located.

Keywords: cooperative; cooperative principles; community; local development; cooperative management

Introducción

El presente estudio se llevó a cabo en el contexto de la actualización del modelo económico cubano, aprovechando el marco político y regulatorio generado a partir de los congresos VI, VII y VIII del Partido Comunista de Cuba (PCC) y el Plan de desarrollo estratégico de la nación hasta 2030 (PCC, 2018).

Atendiendo a los impactos de la grave crisis económica y financiera internacional, agravados por la pandemia de la Covid-19 y el recrudecido cerco económico al que es sometido el país por la potencia hegemónica de los Estados Unidos de América, en la política económica aprobada se le ha concedido el mayor nivel de prioridad a la producción de alimentos en aras de alcanzar la soberanía alimentaria, aspiración que cobró cuerpo en el Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN), aprobado en julio de 2020.

En dicho Plan, a las unidades productivas de base de la agricultura les corresponde jugar un papel fundamental, entre las cuales el peso fundamental recae en las cooperativas agropecuarias.

Lo anterior ha implicado una revisión de los programas de desarrollo cooperativos y su perfeccionamiento, para lo cual es básico y fundamental que los cooperativistas y sus juntas directivas conozcan los principios que rigen el cooperativismo y jueguen un rol protagónico en su implementación, lo cual se reitera como asignatura pendiente en la mayoría de dichos colectivos, y la Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS) “Benilde Orozco”, del municipio de

Yara, en la provincia Granma, no es la excepción, presentando en este sentido una situación crítica.

De la situación problemática anterior, se desprende el problema de investigación: ¿Cuál es el nivel de conocimiento e implementación de los principios cooperativos en la CCS “Benilde Orozco”, por lo que analizar el nivel de conocimiento y el grado de implementación de los principios cooperativos en dicha base productiva, constituye el objetivo del presente trabajo?

Sobre la base de este conocimiento, fundado en el autodiagnóstico del propio colectivo cooperativista, se ha elaborado un plan de acciones que, a partir de un mayor conocimiento de los principios cooperativos contribuye a su implementación más efectiva, lo cual se revierte en el perfeccionamiento del Programa de desarrollo de la cooperativa y en el desarrollo de la localidad en la que está enclavada la misma, lo cual se pudo constatar en las evaluaciones realizadas en marzo de 2020 y marzo de 2022.

Materiales y métodos

A partir del materialismo dialéctico, como enfoque metodológico general, se utilizaron métodos teóricos propios de dicho enfoque como el ascenso de lo abstracto a lo concreto, análisis y síntesis, inducción y deducción, relación de lo cuantitativo y lo cualitativo. Además, se utilizó el enfoque sistémico, toda vez que se valoró el conjunto de principios cooperativos en su integralidad.

Para el análisis de la gestión integral cooperativa, se ha utilizado la herramienta “Espejo cooperativo”, desarrollada por el Programa Mundial de Alimentos (PMA,) y empleada en varios proyectos de cooperación en Centroamérica y en Cuba. Dicha herramienta aborda elementos tales como: directrices para la gestión, patrimonio tangible e intangible, gestión productiva y económica, gestión asociativa, gestión social y ambiental.

En lo que respecta a las directrices para la gestión, esta herramienta indaga sobre el conocimiento y aplicación de los principios cooperativos internacionalmente aceptados: adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas; interés por la comunidad y otros instrumentos de uso para la cooperativa desde el punto de vista organizativo y de planeación perspectiva, tales como: Existencia, renovación y uso de reglamentos y estatutos; uso del Plan de Desarrollo como herramienta de gestión; uso del Plan de Reducción de Desastre dentro del plan de desarrollo; uso del Plan de reducción de brechas de género dentro del plan de desarrollo; y resultados de evaluaciones externas.

El autodiagnóstico sobre los principios cooperativos, su conocimiento e implementación se llevó a cabo mediante entrevistas grupales, que se acompañó del análisis FODA.

El análisis realizado por la Junta Directiva de la Cooperativa, comprendió la determinación de aspectos que detallaban el comportamiento del principio, como indicadores del mismo, así como la ponderación de la importancia relativa que cada uno de ellos tenía en dicho comportamiento para determinar su valoración general, no solo desde el punto de vista cuantitativo, sino, fundamentalmente, desde el punto de vista cualitativo, reduciendo el nivel de subjetividad que suele estar presente cuando se da una valoración general del principio, sin operacionalizarlo con aspectos concretos, aunque vale señalar que dicho margen de subjetividad no se logra eliminar totalmente, pues dichos aspectos salen del consenso en la consideración de los cooperativistas y no de parámetros preestablecidos para su ulterior medición.

El análisis de documentos abarcó las metodologías orientadas por el Ministerio de la Agricultura (Minag) para elaborar los programas de desarrollo cooperativo, el Manual de Espejo

Cooperativo, el Programa de desarrollo de la CCS “Benilde Orozco” de la Empresa Nacional de Proyecto Agropecuario, balances económicos y los documentos normativos para la actividad de este sector.

El análisis inicial se realizó en marzo de 2020 y sobre esa línea base, se trazó un plan de acciones que se volvió a chequear en marzo de 2022, lo cual estuvo determinado por la incidencia de la pandemia de la Covid-19.

Análisis y discusión de los resultados

A continuación se muestran los resultados del autodiagnóstico realizado por la Junta Directiva de la Cooperativa acerca del nivel de conocimiento e implementación de los principios cooperativos y otros aspectos relacionados con la gestión integral de la misma.

Tabla 1. Principio: Adhesión voluntaria y abierta

| Indicadores | Calificación | Ponderación | Valor |
|------------------------------------|---------------------|--------------------|--------------|
| Conocimiento del principio | 5 | 0,3 | 1,5 |
| Existencia de otras opciones | 5 | 0,2 | 1 |
| Origen de la iniciativa de ingreso | 4 | 0,1 | 0,4 |
| Permanencia consciente | 5 | 0,2 | 1 |
| Evidencia empírica | 5 | 0,2 | 1 |
| Total | | 1 | 4,9 |

Fuente: Elaboración propia a partir del auto diagnóstico realizado en la CCS “Benilde Orozco”.

En la escala de 0 a 5 puntos la Junta asignó una puntuación general de 4,9 puntos a este principio, lo cual significa que el principio de voluntariedad fue respetado en la CCS, restándole a esta valoración el hecho de que algunos usufructuarios, que se incorporaron en los últimos 5 años, no entraron a la misma por decisión expresa, sino porque el Decreto-Ley 358 (Consejo de Estado, 2018) impone que se vinculen a una base productiva como condición para otorgar la tierra en usufructo. Pese a ello se reconoce como positivo que la mayoría de los usufructuarios de la zona se inclinan por pertenecer a esta CCS.

Este principio se refiere al funcionamiento de la democracia cooperativa y recibió una valoración general de 3,99 puntos, manifestándose las brechas en el bajo por ciento de participación de los cooperativistas en las asambleas, su limitada participación en la planificación y las deficiencias en el funcionamiento de la Comisión de fiscalización y control. También se expresan dificultades relacionadas con la calidad de las asambleas, la participación en la elaboración de los documentos reglamentarios y en el conocimiento del principio en sí. Estos son problemas que no solo se presentan en esta cooperativa, Bustio et al. (2021) se refieren a irregularidades en los procesos democráticos para la toma de decisiones que limitan el accionar de los socios en los procesos fundamentales.

Tabla 2. Principio: Gestión democrática por parte de los socios

| Indicadores | Calificación | Ponderación | Valor |
|--|---------------------|--------------------|--------------|
| Celebración de asambleas | 5 | 0,1 | 0,5 |
| Por ciento de participación en asambleas | 3 | 0,15 | 0,45 |
| Participación en la elección de la dirección | 5 | 0,075 | 0,375 |
| Participación en la elaboración de reglamentos y estatutos | 4 | 0,15 | 0,6 |
| Calidad de las asambleas | 4 | 0,2 | 0,8 |
| Participación en la planificación | 3 | 0,085 | 0,255 |
| Existencia y funcionamiento de comisión de control | 3 | 0,05 | 0,15 |
| Conocimiento del principio | 4 | 0,09 | 0,36 |
| Evidencia empírica | 5 | 0,1 | 0,5 |
| Total | | 1 | 3,99 |

Fuente: Elaboración propia a partir del auto diagnóstico realizado en la CCS “Benilde Orozco”.

Este principio, que tiene que ver con el aporte que realizan los cooperativistas al patrimonio cooperativo, ya sea en tierras, capital o trabajo, recibió una valoración general de 2 puntos, por considerarse que el aporte al patrimonio es nulo, es muy bajo el aporte laboral, la antigüedad de los socios ha sufrido variación por el proceso normal de envejecimiento de la membresía y la entrada de nuevos miembros por la entrega de tierra en usufructo.

Este es un aspecto en el que influye mucho la concepción del propio modelo de la CCS, en el cual los cooperativistas mantienen la propiedad sobre sus recursos fundamentales y se consideran como patrimonio cooperativo solo aquellos recursos de uso colectivo y que están bajo control directo de la Junta Directiva. Se destaca en negativo el hecho de no contar con tierra de uso colectivo.

Tabla 3. Principio: Participación económica de los socios

| | Calificación | Ponderación | Valor |
|--------------------------|---------------------|--------------------|--------------|
| Aporte al patrimonio | 0 | 0,2 | 0 |
| Aporte laboral | 2 | 0,5 | 1 |
| Evidencia empírica | 3 | 0,2 | 0,6 |
| Antigüedad de los socios | 4 | 0,1 | 0,4 |
| Total | | 1 | 2 |

Fuente: Elaboración propia a partir del auto diagnóstico realizado en la CCS “Benilde Orozco”.

El principio de autonomía e independencia es el más controvertido de todos y esto tiene que ver con la diversidad de criterios e interpretaciones que se le da al término desde diferentes puntos de vista, según los diversos actores internos y externos del proceso de gestión cooperativa, lo cual tiene su origen en el vacío teórico y jurídico que sobre este aspecto padece el desarrollo cooperativo en nuestras condiciones.

Tabla 4. Principio: Autonomía e independencia

| Indicadores | Calificación | Ponderación | Valor |
|---|---------------------|--------------------|--------------|
| Liderazgo y su gestión | 3 | 0,175 | 0,525 |
| Independencia formalmente concedida | 3 | 0,2 | 0,6 |
| Conocimiento de la legislación | 4 | 0,1 | 0,4 |
| Conocimiento del principio | 5 | 0,085 | 0,425 |
| Disponibilidad de recursos (autonomía financiera) | 2 | 0,1 | 0,2 |
| Conocimientos técnicos y su aplicación | 4 | 0,1 | 0,4 |
| Práctica de la planificación | 4 | 0,025 | 0,1 |
| Fondos destinados al desarrollo | 0 | 0,125 | 0 |
| Evidencia empírica | 3 | 0,02 | 0,06 |
| Manejo de las relaciones interinstitucionales | 0 | 0,07 | 0 |
| Total | | 1 | 2,71 |

Fuente: Elaboración propia a partir del auto diagnóstico realizado en la CCS “Benilde Orozco”.

A partir de los indicadores que se consideraron, por consenso, para evaluar su comportamiento, la junta Directiva le asignó una valoración general de 2,71 puntos, en lo cual ha influido que se reconocen brechas importantes en el liderazgo y su gestión, en la independencia que formalmente se le concede a las cooperativas en la legislación vigente, en el conocimiento de esa legislación por parte de los cooperativistas, la disponibilidad de recursos financieros para desarrollar una gestión autónoma, la asignación de fondos para el desarrollo y el manejo de las relaciones interinstitucionales, es decir, las relaciones con la empresa, otras cooperativas, el Banco, Finanzas, la Oficina Nacional de Administración Tributaria, Seguro, Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura (GELMA) y Acopio. Se pueden asumir como fortalezas el conocimiento del principio, los conocimientos técnicos y su aplicación por los productores y la práctica de la planificación, aunque también en esos aspectos se puede mejorar. Además, se reconoce que de los aspectos relacionados con este principio no se han dejado evidencias documentales.

Tabla 5. Principio: Educación, formación e información

| | Calificación | Ponderación | Valor |
|---|---------------------|--------------------|--------------|
| Nivel de escolaridad | 4 | 0,07 | 0,28 |
| Miembros de la Junta capacitados | 5 | 0,085 | 0,425 |
| Cooperativistas capacitados | 4 | 0,085 | 0,34 |
| Conocimientos técnicos | 4 | 0,08 | 0,32 |
| Conocimientos sobre cooperativismo | 4 | 0,025 | 0,1 |
| Diagnóstico de necesidades de capacitación | 3 | 0,095 | 0,285 |
| Estrategia de capacitación | 3 | 0,08 | 0,24 |
| Calidad de la información a los cooperativistas | 4 | 0,08 | 0,32 |
| Calidad de la información a los organismos | 5 | 0,025 | 0,125 |
| Oportunidad de la información | 4 | 0,125 | 0,5 |
| Uso de fondos para educación cooperativa | 0 | 0,15 | 0 |
| Evidencia empírica | 4 | 0,1 | 0,4 |
| Total | | 1 | 3,335 |

Fuente: Elaboración propia a partir del auto diagnóstico realizado en la CCS "Benilde Orozco".

Este principio, considerado la regla de oro del cooperativismo por su impacto y efecto multiplicador en la gestión integral cooperativa, recibió una valoración general de 3,335 puntos, reconociéndose brechas en el diagnóstico de las necesidades de capacitación pues no se cuenta con su levantamiento, no se cuenta con la estrategia de capacitación y es nula la asignación de fondos para estos fines; asimismo se encuentran reservas para mejorar este aspecto en cuanto al número de cooperativistas capacitados, los conocimientos técnicos, los conocimientos sobre cooperativismo y la entrega oportuna de la información al Centro de gestión de la Empresa, dejando evidencia documental de todo lo realizado.

El principio de cooperación entre cooperativas y con otras entidades del territorio recibió una valoración de 3,41 puntos, ubicándose las brechas a superar en el conocimiento del propio principio, el carácter informal y esporádico de las relaciones con otras instituciones y en el desconocimiento del marco legal que norma el proceso de intercooperación.

Tabla 6. Principio: Cooperación entre cooperativas

| Indicadores | Calificación | Ponderación | Valor |
|---|---------------------|--------------------|--------------|
| Conocimiento del principio | 3 | 0,095 | 0,285 |
| Conocimiento de necesidad y potencialidades de la cooperativa | 5 | 0,2 | 1 |
| Conocimiento de necesidades y potencialidades en el entorno | 4 | 0,2 | 0,8 |
| Relaciones formales y sistemáticas con otras cooperativas | 4 | 0,21 | 0,84 |
| Relaciones informales y esporádicas con otras cooperativas | 1 | 0,2 | 0,2 |
| Conocimiento del marco legal para la intercooperación | 3 | 0,095 | 0,285 |
| Total | | 1 | 3,41 |

Fuente: Elaboración propia a partir del auto diagnóstico realizado en la CCS “Benilde Orozco”.

El principio de interés por la comunidad es de vital importancia para la gestión integral cooperativa pues se considera que no existe desarrollo cooperativo sin desarrollo comunitario y viceversa.

La Junta Directiva asignó una valoración de 3,98 puntos a este aspecto, manifestando que se conoce el principio y su importancia, se planifican acciones con las comunidades y se atienden las quejas que emanan de las mismas, tomando en cuenta que un porcentaje significativo de su membresía vive en dichas comunidades; pero en todos los aspectos hay que perfeccionar el trabajo. Existen evidencias concretas de esta gestión; pero no se llega a conformar documentalmente el balance social de la cooperativa.

Tabla 7. Principio: Interés por la comunidad

| Indicadores | Calificación | Ponderación | Valor |
|---|---------------------|--------------------|--------------|
| Conocimiento | 4 | 0,3 | 1,2 |
| Ubicación geográfica | 3 | 0,125 | 0,375 |
| Planificación de acciones | 4 | 0,2 | 0,8 |
| Evidencia de acciones | 5 | 0,1 | 0,5 |
| Balance social | 4 | 0,1 | 0,4 |
| Reconocimientos o quejas | 4 | 0,085 | 0,34 |
| Porcentaje de empleados de la comunidad | 4 | 0,09 | 0,36 |
| Total | | 1 | 3,98 |

Fuente: Elaboración propia a partir del auto diagnóstico realizado en la CCS “Benilde Orozco”.

Tomando en consideración la valoración que se ha hecho de la materialización de cada principio, la valoración general de la cooperativa es de 3,5 puntos. Sin embargo, en las directrices para la gestión cooperativa, se han sometido a valoración no solo los principios cooperativos, sino que se han incluido las valoraciones de otros aspectos como:

- Existencia, renovación y uso de reglamentos y estatutos: 5,0 puntos.
- Uso del Plan de Desarrollo como herramienta de gestión: 0,0 puntos.
- Uso del Plan de Reducción de Desastre dentro del plan de desarrollo: 0,0 puntos.
- Uso del Plan de reducción de brechas de género dentro del plan de desarrollo: 0,0 puntos.
- Resultados de evaluaciones externas: 2,0 puntos.

Esto hace que la valoración general de las directrices para la gestión en la CCS “Benilde Orozco” sea de 1,75 puntos, lo que implica la necesidad de trabajar en todos los aspectos

negativos señalados para superar esta brecha hasta acercarse, en valoraciones superiores al óptimo de 5 puntos.

Tabla 8. Matriz DAFO de la CCS “Benilde Orozco”

| FORTALEZAS: | DEBILIDADES: |
|---|--|
| <p>F1 Disponibilidad de suelos fértiles y empleo sistemático de prácticas agroecológicas para mejorar su productividad.</p> <p>F2 Alto grado de motivación de los asociados debido a los precios pagados a sus producciones u otras razones.</p> <p>F3 Alta tradición y experiencia de los socios en las producciones principales de la cooperativa.</p> <p>F4 Diversificación de la producción.</p> <p>F5 La cooperativa mantiene una situación económico-financiera estable para hacer frente a sus operaciones.</p> <p>F6 Se cuenta con asesoría jurídica y de agentes de seguros en aras de proteger la legalidad y economía de los socios.</p> <p>F8 Existencia de una Junta Administrativa capacitada para gestionar de manera eficiente la cooperativa.</p> <p>F9 Satisfactorio nivel de participación de los socios en la planificación de la producción y la toma de decisiones fundamentales.</p> <p>F10 Disponibilidad del fondo de tierra necesario para el desarrollo futuro.</p> | <p>D1 Problemas con el transporte (déficit de medios propios y descontrol sobre su actividad e ingresos).</p> <p>D2 No se destinan fondos para inversión y desarrollo.</p> <p>D3 No se planifican o resultan limitadas las acciones de capacitación y el presupuesto destinado a este fin.</p> <p>D4 Mal estado o déficit de vías de comunicación (carreteras, telefonía).</p> <p>D5 Carencia de insumos, medicamentos e implementos para la producción.</p> <p>D6 Deficitaria infraestructura productiva (no acceso a red eléctrica, problemas en la conservación y almacenaje de productos; déficit de naves de sombra y para ordeño; sistemas de desechos; cercas para acuartonamiento).</p> <p>D7 Limitada presencia de mujeres y jóvenes en actividades productivas y de dirección en la cooperativa.</p> <p>D8 Deficiente calidad alcanzada en el proceso de contratación.</p> <p>D9 Bajo nivel de participación de los socios en el análisis de los resultados, la toma de decisiones fundamentales y otros aspectos de su interés.</p> <p>D10 Insuficientes áreas destinadas a la producción de alimento animal.</p> |
| OPORTUNIDADES: | AMENAZAS: |
| <p>O1 Existencia de instituciones prestadoras de servicios y asistencia técnica para el fortalecimiento de capacidades (Universidad, ANEC, Instituto J. Dimitrov).</p> <p>O1 Existencia de la infraestructura básica para el procesamiento industrial en el territorio.</p> <p>O2 Implementación de la Resolución No. 673/2013 que amplía el objeto social de las cooperativas agropecuarias.</p> <p>O3 Proceso de actualización del modelo económico con nuevas políticas a favor del sector agropecuario y cooperativo.</p> <p>O4 Incremento de los precios pagados a los productores según calidades exigidas.</p> <p>O5 Demanda insatisfecha de productos agropecuarios.</p> <p>O6 Política de entrega de tierras ociosas (Decretos-Ley 259, 300 y 358), que incorpora nuevos productores e incrementa la disponibilidad de áreas productivas.</p> <p>O7 Existencia de proyectos de colaboración en la región.</p> <p>O8 Disponibilidad de créditos bancarios y otorgamientos de seguros agropecuarios.</p> <p>O9 Marco político para potenciar exportaciones y sustituir importaciones</p> | <p>A1 Ineficiente gestión de GELMA y elevados precios de insumos, piezas de repuesto y servicios técnicos.</p> <p>A3 Existencia de clientes que determinan la calidad y precios de productos de la cooperativa.</p> <p>A4 Existencia de instituciones que adoptan prácticas generadoras de pérdidas a las cooperativas o imponen sus intereses en la contratación económica.</p> <p>A5 Incidencia de fenómenos climatológicos en las producciones (altas temperaturas, ciclones, lluvias y sequías).</p> <p>A6 Existencia de un sector cooperativo poco atrayente para la fuerza de trabajo joven en la localidad.</p> <p>A7 Deterioro progresivo de los suelos por sobrexplotación y uso indiscriminado de fertilizantes y productos químicos.</p> <p>A8 La crisis financiera económica mundial y los elevados precios de los alimentos en el mercado mundial.</p> <p>A9 Indisciplina social, acciones delictivas y corrupción vinculadas al sector agropecuario.</p> <p>A10 Infraestructura vial con alto grado de deterioro.</p> <p>A11 Carácter estacional de las producciones agrícolas, lo cual limita su disponibilidad en determinadas temporadas del año.</p> |

Fuente: Elaboración propia a partir del auto diagnóstico realizado en la CCS “Benilde Orozco”.

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) está arrojando como resultado 2.29, lo cual significa que en el balance de fuerzas externas predominan las amenazas, cuestión que deberá tenerse en cuenta a la hora de trazar las estrategias de desarrollo.

En el caso de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), su valor es de 2,38, lo cual significa que la cooperativa tiene un predominio de las fortalezas en su balance de fuerzas internas.

Visto de manera integral la estrategia de la cooperativa deberá tener un carácter defensivo, dirigida a posicionarse en sus fortalezas, maximizándolas, para hacer frente a las amenazas del entorno, minimizándolas.

Plan de medidas propuesto para elevar el nivel de conocimiento y el grado de implementación de los principios cooperativos, a partir de una gestión integral cooperativa más eficiente

Tomando en cuenta los resultados del diagnóstico, se elaboró una matriz de relacionamiento, llamada así porque relaciona los problemas declarados, con la valoración cuantitativa y las soluciones propuestas para llenar las brechas, con sus respectivos responsables en el tiempo.

Tabla 9. Plan de acción la CCS “Benilde Orozco”

| Principios | Pts | Dificultades | Metas | Acciones | Responsable | Fecha de chequeo |
|--------------------------------------|------|--|---|--|---|---------------------|
| Adhesión voluntaria y abierta | 4,9 | Origen de la iniciativa de ingreso en el caso de algunos usufructuarios, que se vieron obligados a vincularse a una cooperativa para acceder a la tierra | Lograr que todos los miembros estén conscientes de las ventajas de la cooperativa y permanezcan en ella a voluntad. | Realizar acciones de capacitación por 20 minutos en cada asamblea general. Atender de forma diferenciada a los usufructuarios. | Activista de formación en gestión cooperativa | Día 24 de cada mes. |
| Control democrático de los miembros. | 3,99 | Bajo por ciento de participación en asambleas. Poca calidad de las Asambleas. Nula participación en elaboración de reglamentos y estatutos Nula participación de los cooperativistas en la planificación. | Lograr el 100% de asistencia de los cooperativistas a las asambleas. Elevar la participación de los cooperativistas en la elaboración de los planes, reglamentos y estatutos. Lograr un funcionamiento estable de la Comisión | Establecer la reunión de preparación de la asamblea. Realizar las Asambleas en la fecha establecida. Discutir con los cooperativistas los planes para su aprobación. Renovar la Comisión de fiscalización y control con personal apto para su desempeño | La Junta Directiva. | Día 24 de cada mes |

Principios cooperativos

| | | | | | | |
|------------------------------------|-----|--|---|--|----------------------------------|---------------------|
| | | Deficiente funcionamiento de comisión de fiscalización y control. Escaso conocimiento sobre el principio. | de fiscalización y control. Lograr que todos los cooperativistas dominen este principio. | Capacitar sobre los principios cooperativos | | |
| Participación económica. | 2 | Nulo aporte al patrimonio cooperativo (no existe área de uso colectivo). No todas las producciones se comercializan a través de la cooperativa, por lo que de los socios se tributa al patrimonio cooperativo. | Contar con un área de uso colectivo. Lograr que en todas las acciones que se efectúen en el orden económico, haya tributo al patrimonio de la cooperativa. Que el cien por ciento de las producciones se comercialicen a través de la cooperativa. | Solicitar y poner en explotación tierras para uso colectivo. Contratar asesores jurídicos para los procesos de contratación. Ejercer un control más efectivo de la Junta Directiva sobre la producción y comercialización en las fincas de los asociados. Mejorar las condiciones y los servicios a los asociados. | Vicepresidente de la cooperativa | Trimestral |
| Autonomía e independencia. | 2,7 | Baja disponibilidad de recursos financieros. No se destinan fondos al desarrollo. Escaso conocimiento y dominio del marco legal. Influencia externa del MINAG y organismos políticos. Mal manejo de las relaciones interinstitucionales. | Contar con los recursos financieros necesarios para una gestión autónoma. Contar con fondos para el desarrollo cooperativo. Contar con asesoría jurídica y capacitar a los cooperativistas sobre el marco legal vigente. Lograr relaciones favorables con las instituciones políticas y administrativas del entorno | Hacer mejor uso de la asesoría legal. Capacitar a la junta directiva en el tema gestión cooperativa. Discutir en cada asamblea un capítulo del reglamento general y otros documentos sobre normas legales. Establecer las relaciones con todas las instituciones del entorno sobre bases contractuales. | Presidente de la cooperativa. | Día 24 de cada mes. |
| Educación, formación e información | 3,3 | Falta de capacitación en diversos temas. No existe un fondo para educación cooperativa | Que todos los miembros de la cooperativa estén capacitados en temas técnicos y de gestión cooperativa. | Hacer el diagnóstico de las necesidades de capacitación. Elaborar y ejecutar el plan de capacitación con su presupuesto definido. | Vicepresidente. | Día 24 de cada mes. |
| Cooperación entre cooperativas | 3,4 | Falta de comunicación entre las cooperativas. Falta de conocimiento del marco legal para la intercooperación | Lograr un mayor nivel de cooperación con cooperativas y otras entidades de la zona, cumpliendo las regulaciones establecidas. | Establecer convenios de colaboración inter-cooperativas. Explorar la posibilidad de cooperativa de segundo grado. | Presidente de la cooperativa. | Semestral |
| Compromiso con la comunidad. | 3,9 | Falta de conocimiento sobre el principio. Dispersión geográfica de las comunidades vinculadas a la cooperativa. No se planifican acciones hacia la comunidad. No se realiza el Balance social Bajo Porcentaje de empleados de la comunidad | Lograr que la comunidad se inserte en las actividades de la cooperativa y a la vez honrar los compromisos con la comunidad para contribuir al desarrollo local. | Desarrollar acciones de capacitación sobre cooperativismo con la comunidad. Coordinar con el Consejo Popular acciones conjuntas entre la cooperativa y la comunidad. Realizar el balance social. Establecer puntos de venta agropecuarios en distintos formatos para que estén al alcance de todos. | Presidente de la cooperativa | Día 24 de cada mes. |

Fuente: Elaboración propia a partir del auto diagnóstico realizado en la CCS "Benilde Orozco".

La aplicación de este plan de medidas, permitió la transformación de la situación de partida y el avance en la gestión integral cooperativa, con el correspondiente impacto en el desarrollo local.

El chequeo realizado en marzo de 2022, respecto a marzo de 2020, después del impacto de la pandemia de la Covid-19, reflejó los siguientes resultados:

Tabla 10. Comparación del Principio Adhesión voluntaria y abierta Años 2020 y 2022

| | Calificación 2022 | Ponderación | Valor 2022 | Valor 2020 | Diferencia |
|------------------------------------|------------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| Conocimiento del principio | 5 | 0,3 | 1,5 | 1,5 | 0 |
| Existencia de otras opciones | 5 | 0,2 | 1 | 1 | 0 |
| Origen de la iniciativa de ingreso | 5 | 0,1 | 0,5 | 0,4 | 0,1 |
| Permanencia consciente | 5 | 0,2 | 1 | 1 | 0 |
| Evidencia empírica | 5 | 0,2 | 1 | 1 | 0 |
| Total | | 1 | 5 | 4,9 | 0,1 |

Fuente: Elaboración propia a partir del auto diagnóstico realizado en la CCS “Benilde Orozco”.

El elemento que permitió cerrar la brecha en la valoración de este principio fue el trabajo con los usufructuarios que, habiendo entrado a la cooperativa por lo dispuesto en el Decreto ley 358 (Consejo de Estado, 2018), ya se han identificado con la cooperativa y permanecen en ella de manera voluntaria y consciente.

Tabla 11. Comparación del Principio Adhesión voluntaria y abierta

| Indicadores | Calif. 2022 | Ponderación | Valor 2022 | Valor 2020 | Diferencia |
|---|------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| Celebración de asambleas | 5 | 0,1 | 0,5 | 0,50 | 0,00 |
| Por ciento de participación en asambleas | 3 | 0,15 | 0,45 | 0,45 | 0,00 |
| Participación en elección de la dirección | 5 | 0,075 | 0,375 | 0,38 | 0,00 |
| Participación en elaboración de reglamentos y estatutos | 5 | 0,15 | 0,75 | 0,60 | 0,15 |
| Calidad de las asambleas | 4 | 0,2 | 0,8 | 0,80 | 0,00 |
| Participación en la planificación | 4 | 0,085 | 0,34 | 0,26 | 0,09 |
| Existencia y funcionamiento de comisión de control | 3 | 0,05 | 0,15 | 0,15 | 0,00 |
| Conocimiento del principio | 4,5 | 0,09 | 0,405 | 0,36 | 0,05 |
| Evidencia empírica | 5 | 0,1 | 0,5 | 0,50 | 0,00 |
| Total | | 1 | 4,27 | 3,99 | 0,28 |

Fuente: Elaboración propia a partir del auto diagnóstico realizado en la CCS “Benilde Orozco”.

La diferencia entre la valoración de 4,27 puntos en el 2022 frente a los 3,99 puntos de 2020, estriba en la mayor participación de los socios en la elaboración de la base reglamentaria, en el proceso de planificación de la producción y en el conocimiento del principio de la gestión democrática en sí.

Tabla 12. Comparación del Principio Participación económica de los socios

| Indicadores | Calificación | Ponderación | Valor 2022 | Valor 2020 | Diferencia |
|--------------------------|--------------|-------------|------------|------------|------------|
| Aporte al patrimonio | 4 | 0,2 | 0,8 | 0 | 0,8 |
| Aporte laboral | 4 | 0,5 | 2 | 1 | 1 |
| Evidencia empírica | 5 | 0,2 | 1 | 0,6 | 0,4 |
| Antigüedad de los socios | 5 | 0,1 | 0,5 | 0,4 | 0,1 |
| Total | | 1 | 4,3 | 2 | 2,3 |

Fuente: Elaboración propia a partir del auto diagnóstico realizado en la CCS “Benilde Orozco”.

La valoración de este principio recibió un incremento significativo, debido a la habilitación del área para uso colectivo, que antes no existía y que permite la realización de acciones en función del patrimonio de la cooperativa, de lo cual se guardan constancias escritas (evidencia empírica). También contribuye a este resultado la mayor antigüedad de los socios.

Tabla 13. Comparación del Principio Autonomía e independencia

| Indicadores | Calificación | Ponderación | Valor 2022 | Valor 2020 | Diferencia |
|---|--------------|-------------|------------|------------|------------|
| Liderazgo y su gestión | 5 | 0,175 | 0,875 | 0,525 | 0,35 |
| Independencia formalmente concedida | 5 | 0,2 | 1 | 0,6 | 0,4 |
| Conocimiento de la legislación | 5 | 0,1 | 0,5 | 0,4 | 0,1 |
| Conocimiento del principio | 5 | 0,085 | 0,425 | 0,425 | 0 |
| Disponibilidad de recursos (autonomía financiera) | 4 | 0,1 | 0,4 | 0,2 | 0,2 |
| Conocimientos técnicos y su aplicación | 5 | 0,1 | 0,5 | 0,4 | 0,1 |
| Práctica de la planificación | 5 | 0,025 | 0,125 | 0,1 | 0,025 |
| Fondos destinados al desarrollo | 3 | 0,125 | 0,375 | 0 | 0,375 |
| Evidencia empírica | 5 | 0,02 | 0,1 | 0,06 | 0,04 |
| Manejo de las relaciones interinstitucionales | 4 | 0,07 | 0,28 | 0 | 0,28 |
| Total | | 1 | 4,58 | 2,71 | 1,87 |

Fuente: Elaboración propia a partir del auto diagnóstico realizado en la CCS “Benilde Orozco”.

La autoevaluación de la Junta Directiva concede un incremento significativo en relación con el conocimiento e implementación del principio de autonomía, que avanzó de 2,71 puntos en 2020 a 4,58 puntos en 2022, lo cual obedece al fortalecimiento de la Junta con personal calificado, entre ellos, un Asesor para los asuntos jurídicos y del Seguro, un Económico y un nuevo Vicepresidente, lo cual ha fortalecido el liderazgo, la comprensión de la autonomía formalmente concedida por el marco legal vigente, un papel más activo en la planificación, el mejor manejo de las relaciones con las instituciones del entorno y la desagregación de recursos para el desarrollo que antes eran inexistentes.

Tabla 14. Comparación del Principio Educación, formación e información

| Indicadores | Calificación | Ponderación | Valor 2022 | Valor 2020 | Diferencia |
|---|--------------|-------------|------------|------------|------------|
| Nivel de escolaridad | 5 | 0,07 | 0,4 | 0,3 | 0,1 |
| Miembros de la Junta capacitados | 5 | 0,085 | 0,4 | 0,4 | 0,2 |
| Cooperativistas capacitados | 4,5 | 0,085 | 0,4 | 0,3 | 0,1 |
| Conocimientos técnicos | 5 | 0,08 | 0,4 | 0,3 | 0,1 |
| Conocimientos sobre cooperativismo | 5 | 0,025 | 0,1 | 0,1 | 0,0 |
| Diagnóstico de necesidades de capacitación | 3,5 | 0,095 | 0,3 | 0,3 | 0,1 |
| Estrategia de capacitación | 4 | 0,08 | 0,3 | 0,2 | 0,1 |
| Calidad de la información a los cooperativistas | 5 | 0,08 | 0,4 | 0,3 | 0,1 |
| Calidad de la información a los organismos | 5 | 0,025 | 0,1 | 0,1 | 0,0 |
| Oportunidad de la información | 5 | 0,125 | 0,6 | 0,5 | 0,3 |
| Uso de fondos para educación cooperativa | 2 | 0,15 | 0,3 | 0,0 | 0,0 |
| Evidencia empírica | 4 | 0,1 | 0,4 | 0,4 | 0,2 |
| Total | | 1 | 4,2 | 3,3 | 1,3 |

Fuente: Elaboración propia a partir del auto diagnóstico realizado en la CCS “Benilde Orozco”.

El principio de Educación, formación e información recibió también una valoración superior, de 4,2 puntos en 2022 frente a 3,3 puntos en 2020, reportándose los principales avances en el número de miembros de la Junta y de cooperativistas capacitados, el diagnóstico de necesidades de capacitación y su correspondiente estrategia (aunque en estos aspectos aún

quedan reservas por explotar), la calidad y oportunidad de la información a los socios y a la Empresa, persistiendo el problema de la creación del fondo para la educación cooperativa.

Tabla 15. Comparación del Principio Cooperación entre cooperativas

| Indicadores | Calif. | Pond | Valor 2022 | Valor 2020 | Diferencia |
|---|--------|-------|------------|------------|------------|
| Conocimiento del principio | 4,5 | 0,095 | 0,4275 | 0,285 | 0,1425 |
| Conocimiento de necesidad y potencialidades de la cooperativa | 5 | 0,2 | 1 | 1 | 0 |
| Conocimiento de necesidades y potencialidades en el entorno | 5 | 0,2 | 1 | 0,8 | 0,2 |
| Relaciones formales y sistemáticas con otras cooperativas | 4,5 | 0,21 | 0,945 | 0,84 | 0,105 |
| Relaciones informales y esporádicas con otras cooperativas | 4 | 0,2 | 0,8 | 0,2 | 0,6 |
| Conocimiento del marco legal para la intercooperación | 4 | 0,095 | 0,38 | 0,285 | 0,095 |
| Total | | 1 | 4,5525 | 3,41 | 1,1425 |

Fuente: Elaboración propia a partir del auto diagnóstico realizado en la CCS “Benilde Orozco”.

El principio de cooperación entre cooperativas ha sido mejor evaluado en el chequeo de 2022, a partir de considerar la Junta que se conoce mejor el principio, así como el marco legal para su implementación, se conocen mejor las potencialidades del entorno para la intercooperación y el incremento de relaciones formales y sistemáticas con otras cooperativas.

Tabla 16. Comparación del Principio Interés por la comunidad

| Indicadores | Calif. | Ponderación | Valor 2022 | Valor 2020 | Diferencia |
|---|--------|-------------|------------|------------|------------|
| Conocimiento | 5 | 0,3 | 1,5 | 1,2 | 0,3 |
| Ubicación geográfica | 3 | 0,125 | 0,375 | 0,375 | 0 |
| Planificación de acciones | 5 | 0,2 | 1 | 0,8 | 0,2 |
| Evidencia de acciones | 5 | 0,1 | 0,5 | 0,5 | 0 |
| Balance social | 4 | 0,1 | 0,4 | 0,4 | 0 |
| Reconocimientos o quejas | 4,5 | 0,085 | 0,3825 | 0,34 | 0,0425 |
| Porcentaje de empleados de la comunidad | 5 | 0,09 | 0,45 | 0,36 | 0,09 |
| Total | | 1 | 4,61 | 3,975 | 0,6325 |

Fuente: Elaboración propia a partir del auto diagnóstico realizado en la CCS “Benilde Orozco”.

Las empresas crean y desarrollan sus procesos en un entorno local, por lo que en la realización de sus actividades no pueden estar ajenas al medioambiente en que se desenvuelven, por cuanto es imposible que operen sin que afecten o sean afectadas por ese entorno. De ahí la necesidad de que los modelos de gestión que se utilicen deban tener presente el respeto a las

necesidades, expectativas, preocupaciones e intereses de los diferentes grupos de interés, sobre todo, de la localidad en la que está enclavada (Cruz et al., 2021, p.1).

El principio de interés por la comunidad ha recibido una valoración superior en el 2022 con respecto al 2020, pues se mejoró en la planificación de acciones hacia los asentamientos poblacionales de la zona y sus instituciones como escuelas, consultorios, caminos y se incrementan los empleados en la cooperativa que proceden de la propia zona donde está enclavada la misma. Sigue siendo un reto la dispersión geográfica de los asentamientos y, aunque se realizan acciones correspondientes a la responsabilidad social de la cooperativa, aún no se realiza el balance social, lo cual limita la disponibilidad de evidencia documental de dichas acciones.

En los otros aspectos evaluados, aunque se aprecia un avance, se reconoce que aún persisten deficiencias que representan reservas para el perfeccionamiento de la gestión integral cooperativa.

Tabla 17. Comparación de otros aspectos evaluados

| Otros aspectos evaluados | 2020 | 2022 |
|--|------|------|
| Existencia, renovación y uso de reglamentos y estatutos | 5,0 | 5 |
| Uso del Plan de Desarrollo como herramienta de gestión | 0,0 | 3 |
| Uso del Plan de Reducción de Desastre dentro del plan de desarrollo | 0,0 | 3 |
| Uso del Plan de reducción de brechas de género dentro del plan de desarrollo | 0,0 | 3,5 |
| Resultados de evaluaciones externas | 2,0 | 4 |

Fuente: Elaboración propia a partir del auto diagnóstico realizado en la CCS “Benilde Orozco”.

La integración de todos los elementos condujo a que la valoración general de la CCS “Benilde Orozco” avanzara de 1,75 puntos en marzo de 2020, a 3,83 puntos en marzo de 2022, lo cual es muy positivo si se tiene en cuenta la difícil situación originada por la pandemia de la Covid-19 y la crisis asociada a la misma en medio del recrudescimiento del cerco económico de que es víctima la economía cubana.

Conclusiones

1. El autodiagnóstico realizado por la Junta Directiva de la CCS “Benilde Orozco” en 2020, acerca del nivel de conocimiento de los principios cooperativos y su implementación, así como el análisis DAFO, originaron una reflexión colectiva acerca de las causas que generaban las brechas entre el “deber ser” y el “ser” de la cooperativa y la adopción de un conjunto de medidas conducentes al perfeccionamiento de la gestión integral cooperativa.
2. La aplicación de estas medidas, previa aprobación de la Asamblea de cooperativistas y con la activa participación del colectivo, permitió que, en la evaluación realizada en 2022 se apreciaran discretos avances en todos los aspectos de la gestión, lo cual implica que las brechas detectadas se han ido cerrando, aunque aún quedan aspectos por mejorar.
3. Lo anterior ha demostrado que, en la medida que se conocen los principios cooperativos y se trabaja conscientemente en su implementación, se pueden lograr resultados superiores en la gestión de la cooperativa. De modo que queda probado la validez de las medidas propuestas, así como la necesidad de introducir otras para lograr la solución definitiva de las dificultades detectadas, y de otras que puedan surgir.

Referencias bibliográficas

Bustio, A., Labrador, O., & Mitjans, M. (2021). Estrategia ambiental desde la perspectiva de la gestión de empresas cooperativas. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3), 986-1016.

<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/472>

Comité Central del Partido Comunista de Cuba. (junio, 2021). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamiento de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026*. Empresa de Artes Gráficas Federico Engels. <https://www.mined.gob.cu/wp->

<content/uploads/2021/09/CONCEPTUALIZACION-DEL-MODELO-ECONOMICO-Y-SOCIAL-CUBANO-DE-DESARROLLO-SOCIALISTA-y-LINEAMIENTOS-DE-LA-POLITICA-ECONOMICA-Y-SOCIAL-DEL-PARTIDO-Y-LA-REVOLUCION-PARA-EL-PERIODO-2021.pdf>

Consejo de Estado. (2018, 7 de agosto). Decreto ley 358. *Sobre la Entrega de Tierras Estatales Ociosas en Usufructo*. Gaceta oficial No. 39 Extraordinaria de 2018.

<https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-358-de-2018-de-consejo-de-estado>

Cruz, M. M., Garbizo, N., & Lezcano, A. M. (2021). Metodología para implementar indicadores de responsabilidad social empresarial que impacten en el desarrollo local.

Cooperativismo y Desarrollo, 9(3), 957-985.

<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/458>

Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2018). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Plan Nacional de Desarrollo Económico hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación.

https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_cuba_0368.pdf