



Gestión integral cooperativa en la Unidad Básica de Producción Cooperativa Julio Zenón**Acosta (Original)****Integrated cooperative management at the Julio Zenón Acosta Basic Cooperative****Production Unit (Original)**

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

Profesor Titular .Universidad de Granma. Bayamo. Granma. Cuba. rvillegasch@udg.co.cu 

Hilario Llossas Preval. Licenciado en Control Económico. Subdirector Coordinación y

Supervisión AZCUBA. Bayamo. Granma. Cuba. hilario.llossas@azcuba.cu 

Miguel Ángel Iglesias Contreras. Licenciado en Contabilidad. Jefe de Grupo Contabilidad

Unidad Empresarial de Base Derivados. Empresa Agroindustrial Azucarera Arquímedes Colina

Antúnez. Bayamo. Granma. Cuba. eco.derivados@correogr.azcuba.cu 

Recibido: 30-03-2024/Aceptado: 20-04-2024

Resumen

El artículo resume la investigación, efectuada en la Unidad Básica de Producción Cooperativa Julio Zenón Acosta, cuyo objetivo es proponer un plan de acción que permita la implementación de los principios cooperativos, y contribuya al perfeccionamiento de la gestión integral cooperativa de la entidad. La metodología empleada, sobre la base del materialismo dialéctico, incluyó métodos teóricos, empíricos y estadísticos, así como la herramienta "Espejo cooperativo", desarrollada por el Programa Mundial de Alimentos. Se realizó un diagnóstico estratégico para analizar el conjunto de factores externos e internos que influyen en su desarrollo y un autodiagnóstico sobre la materialización de los principios cooperativos; este último demostró que en esta unidad está presente la contradicción entre el cooperativismo de hecho y de

derecho. El autodiagnóstico realizado por la Junta Directiva en el 2022 y posteriormente en el 2023, acerca del nivel de conocimiento de los principios cooperativos y su implementación, 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 acciones conducentes al perfeccionamiento de la gestión integral cooperativa. Dichas acciones contribuyen a eliminar las brechas hoy existentes y elevar la capacidad de la cooperativa para lograr mayor eficiencia económica y productiva, brindar una mejor atención a los trabajadores y a las comunidades donde cohabitan; constituyen, además, una herramienta de trabajo para la mejora continua de la gestión cooperativa.

Palabras clave: cooperativas; principios cooperativos; autodiagnóstico; gestión integral cooperativa.

Abstract

The article summarizes the research carried out at the Julio Zenón Acosta Basic Cooperative Production Unit, whose objective is to propose an action plan that allows the implementation of cooperative principles and contributes to the improvement of the entity's integral cooperative management. The methodology used, based on dialectical materialism, included theoretical, empirical and statistical methods, as well as the "Cooperative Mirror" tool, developed by the World Food Program. A strategic diagnosis was carried out to analyze the set of external and internal factors that influence its development and a self-diagnosis on the materialization of cooperative principles; the latter showed that in this unit there is a contradiction between cooperativism in fact and in law. The self-diagnosis carried out by the Board of Directors in 2022 and later in 2023, about the level of knowledge of the cooperative principles and their implementation, originated a collective reflection about the causes that generated the gaps

between the "should be" and the "to be" of the cooperative and the adoption of a set of actions leading to the improvement of the cooperative integral management. These actions contribute to eliminate the existing gaps and increase the cooperative's capacity to achieve greater economic and productive efficiency, provide better service to the workers and the communities where they cohabit; they also constitute a working tool for the continuous improvement of cooperative management.

Keywords: cooperatives; cooperative principles; self-diagnosis; integral cooperative management.

Introducción

La evolución y trayectoria del cooperativismo contemporáneo cubano, ha transitado por diferentes etapas de desarrollo, alcanzando una destacada posición en el ámbito nacional. En la actualidad, el cooperativismo ocupa un lugar predominante en el sector agropecuario del país. Solamente en la agricultura cañera, más del 90 por ciento de la producción es tributada por el sector cooperativo cañero.

En las tierras nacionalizadas de los latifundios azucareros que pasaron a formar parte del sector estatal de la agricultura, fueron organizadas las primeras cooperativas cañeras, integradas por la mayor parte de los obreros agrícolas que no poseían tierras. Nova (2018) explica que: "El desarrollo de las cooperativas conllevó a la vez la necesidad de agruparlas y poder organizar la vinculación a los Centrales azucareros correspondientes. Dando origen a un escalón organizativo superior: la Agrupación Cañera" (p.8).

Antes de la formación de las unidades básicas de producción cooperativa (UBPC) cañeras, tan solo el 16 por ciento de la tierra se encontraba cooperativizada bajo las formas de las cooperativas de producción agropecuaria (CPA) y de las cooperativas de créditos y servicios

(CCS). La creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) permitió cooperativizar el 90 por ciento del área dedicada al cultivo de la caña de azúcar.

El 10 de septiembre de 1993, la dirección del país dio a conocer, mediante Acuerdo del Buró Político del Partido Comunista de Cuba, una propuesta de estrategia consistente en un profundo e irreversible cambio estructural del sector agrario, que permitiera resolver no solo los efectos de esta crisis, sino las limitaciones en el desarrollo del sector agropecuario (Philippón, 2011). La propuesta del Buró Político del Partido Comunista de Cuba, posteriormente legislada mediante el Acuerdo 2708 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, del 20 de septiembre del propio año, creó las premisas programáticas para la necesaria reestructuración del sector agropecuario estatal, poseedor de más del 80 por ciento de las tierras del país.

En el año 2002 se inicia un proceso de reestructuración de la actividad cañera, contemplando solo conservar las tierras de mayor valor productivo para el cultivo de la caña y destinar el resto a otros usos.

En el presente artículo se destaca el vínculo entre el nivel de conocimiento e implementación de los principios cooperativos y la eficiencia de la gestión integral cooperativa, así como la evolución y trayectoria del movimiento cooperativo cubano, principalmente de las formas superiores de cooperativas; se identifican los principales problemas de las cooperativas cañeras y la necesidad de mejorar el comportamiento del modelo de gestión integral cooperativo; además de que se demuestra que este modelo de gestión puede ser eficiente y competitivo, aún en condiciones históricas concretas difíciles.

En investigación realizada por Villegas (2017):

Se hace un análisis de los principios que rigen el movimiento cooperativo en Cuba tomando como referencia los principios de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y

se mencionan las principales causas que limitan la materialización práctica de dichos principios, las cuales están demostrando que, también, en las condiciones de Cuba tiene lugar la contradicción entre el cooperativismo de hecho y el de derecho (...). Los principios y valores cooperativos conforman, junto al concepto de cooperativa, el núcleo de lo que se ha dado en llamar identidad cooperativa, por eso no sólo es importante analizar los principios que se aplican en cada caso, sino, además, saber qué concepto se tiene de lo que es el *deber ser* de una cooperativa (pp.14-15).

En los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026, se fija, en su lineamiento general No.13: "Desarrollar las cooperativas, priorizando aquellas que ofrezcan soluciones al desarrollo económico y social del país y sus territorios. Elaborar el marco jurídico para esta forma de gestión. Constituir la entidad de gobierno que conduzca, atienda y represente la actividad" (Partido Comunista de Cuba (PCC), 2021, pp.58-59); en los lineamientos relacionados con la política agroindustrial se referencia de una forma significativa el perfeccionamiento del modelo de gestión del sector agropecuario, dando prioridad al fortalecimiento, diversificación y desarrollo de la base productiva, al mejoramiento de su gestión económica y favoreciendo el medio rural (PCC, 2021).

Considerando que los lineamientos pretenden influir en la continuidad e irreversibilidad del socialismo, así como en el desarrollo económico y social del país, se pretende, a través de la investigación, contribuir a estos objetivos, tomando como base el funcionamiento de las cooperativas en aras de lograr que incidan positivamente en la elevación de la producción de caña, alcancen una diversificación que apoye el desarrollo agropecuario del municipio y se eleve, con estos resultados, la gestión integral cooperativa.

En este contexto surge la necesidad, por parte de la UBPC Julio Zenón Acosta de perfeccionar su programa de desarrollo. Como parte de este perfeccionamiento, es necesario cumplir con el plan de acción del Grupo Azucarero AZCUBA (2021) para salvar la agroindustria azucarera.

En septiembre de 2023 se aprueba por el Consejo de Estado el Decreto Ley 76 (2023), De las Cooperativas Agropecuarias, mediante el cual se modifica y se regula: "el marco jurídico general para la organización, constitución, funcionamiento, integración, escisión, fusión, disolución y extinción de las cooperativas agropecuarias" (p.481).

Entre los aspectos más importantes recogidos en este decreto ley está la definición de los principios rectores que rigen el funcionamiento de las cooperativas agropecuarias, los cuales se mencionan a continuación:

- a) Voluntariedad;
- b) control democrático de los cooperativistas;
- c) autonomía;
- d) participación económica de los cooperativistas;
- e) educación, formación e información;
- f) cooperación entre cooperativas y con otras entidades;
- g) responsabilidad con la comunidad. (Decreto Ley 76, 2023, p. 483)

De esta forma se logra plena coincidencia entre los principios establecidos por la ACI y los definidos en este decreto ley; significa esto un reconocimiento a la existencia del organismo internacional y se comienza a dar cumplimiento a lo establecido en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026.

Las cooperativas, y en general las diferentes formas asociativas, nacieron dentro de un marco donde los valores de justicia y solidaridad condicionan la obtención de beneficios económicos y sociales. En general las cooperativas que funcionan bajo el esquema de estos principios, tienen la oportunidad de desenvolverse en mejores condiciones y son más eficientes y eficaces, constituyendo una fortaleza para la administración cooperativa (Mirabal et al., 2022b).

El objetivo del artículo consiste en proponer un plan de acción que permita la implementación de los principios cooperativos en la UBPC Julio Zenón Acosta, y contribuya al perfeccionamiento de la gestión integral cooperativa de la entidad.

Materiales y métodos

Se emplea, como método teórico general, el materialismo dialéctico y sus métodos particulares (ascenso de lo abstracto a lo concreto, análisis y síntesis, inducción y deducción, unidad de lo lógico y lo histórico, así como unidad de lo cuantitativo y lo cualitativo). Además, se utiliza el enfoque sistémico. De igual forma, se emplean la observación participante, el análisis de documentos y las entrevistas grupales.

Como complemento para el análisis de la gestión integral cooperativa, se utilizó la herramienta "Espejo cooperativo", desarrollada por el Programa Mundial de Alimentos (PMA). Dicha herramienta evalúa la cooperativa desde sus dimensiones internas, considerando las características requeridas para el desarrollo de esta. Se definen entonces las siguientes dimensiones: 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 uso por parte de la cooperativa de instrumentos de gestión y control, los que garantizan una mayor organización y planeación perspectiva. En este caso se argumenta sobre:

- Existencia, renovación y uso de reglamentos y estatutos;
- uso del Plan de desarrollo como herramienta de gestión;
- uso del Plan de reducción de desastres dentro del plan de desarrollo;
- uso del Plan de reducción de brechas de género dentro del plan de desarrollo;
- resultados de evaluaciones externas.

En este análisis se consultó, como precedente importante, el estudio realizado por Torres y Villegas (2022) en la CCS Benilde Orozco. El autodiagnóstico sobre los principios cooperativos, su conocimiento e implementación se llevaron a cabo mediante entrevistas grupales. Se revisó el Programa de desarrollo cooperativo (Empresa de Ingeniería y Proyectos Azucareros (IPROYAZ), 2021) y el análisis arrojó como resultado que este aún no constituye una herramienta de gestión, lo cual está determinado por la falta de conocimiento para su viabilización e integración con el plan.

Análisis y discusión de los resultados

Principio de adhesión voluntaria y abierta

En la evaluación general se le otorga a este principio 3.70 puntos de 5 posibles a alcanzar. Las mayores dificultades están concentradas en el bajo dominio que se tiene del principio; sin embargo, hay que hacer notar que el mismo se cumple de una forma empírica, con una tendencia más positiva ya que los nuevos cooperativistas hacen sus solicitudes de incorporación y se someten a la aprobación de los miembros de la asamblea. La iniciativa de ingreso a la cooperativa es propia de los que desean incorporarse por las necesidades que se presentan y no por un trabajo

que se desarrolle con este objetivo ya que en lo fundamental constituye esta la única opción de trabajo, de ahí la permanencia existente.

Principio de gestión democrática por parte de los socios

Este principio tiene que ver con el funcionamiento de la democracia cooperativa y es el de más alta puntuación entre todos: se obtienen 3.80 puntos. Tiene localizadas las brechas primeramente en el desconocimiento del principio; luego, en la participación de los cooperativistas en el proceso de planificación, las rendiciones de cuentas de la Junta Directiva a la Asamblea y también en el funcionamiento de la comisión de control y fiscalización que es completamente formal. Asimismo, la elaboración del reglamento interno se hace fundamentalmente por los designados de la Junta y su Asesor Jurídico y se aprueba en la Asamblea sin una participación plena de los miembros de la Cooperativa.

Principio de participación económica de los socios

Este principio, donde se alcanza una puntuación de 2.95 puntos, presenta las brechas localizadas, en primer lugar, por el desconocimiento pese a existir una sistematicidad, en los cierres mensuales y en el anual, de los balances que se ejecutan mediante el programa Versat-Sarasola. En segundo lugar, no existe la creación de cuentas de reservas para pérdidas y contingencias; dichas cuentas se obtienen de la utilidades antes del impuesto, aunque tampoco se tienen en cuenta después de determinar las utilidades posteriores al impuesto, sometiéndolas a la aprobación, en Asamblea General, de las cuantías de los montos a destinar para los fondos creados, como son el Fondo de desarrollo, el cual no se utiliza o el Fondo sociocultural que, al cierre del ejercicio 2022/2023, mantenía el mismo saldo que en el cierre de la campaña anterior.

La evaluación periódica de los resultados económicos financieros se presenta en la asamblea mensualmente, pero se realiza de una manera formal sin una verdadera ilustración o

representación a los cooperativistas, de forma tal que les permita elevar los resultados a partir de las potencialidades que tiene la UBPC.

La vinculación del hombre al área, que es el principio principal del Decreto Ley 142 de 1993, con el cual se aprueba, desde el punto de vista legislativo, la constitución de las UBPC y se persigue el estímulo del interés por el trabajo y del sentido de responsabilidad individual y colectiva. En las 93 medidas para salvar la agroindustria azucarera, esta es una de las acciones fundamentales a cumplimentar por las unidades productoras, por ello se ha utilizado de una manera mucho mejor junto a otros sistemas de pagos existentes.

Principio de autonomía e independencia

A partir de los indicadores que se consideraron por consenso para evaluar el comportamiento de este principio, la junta directiva le asignó una valoración general de 3.70 puntos, en lo cual ha influido el reconocimiento de brechas importantes. El resultado más adverso, después del bajo dominio del principio, resultó el desconocimiento, en la junta directiva, de los decretos leyes para el liderazgo y su gestión. Tampoco, en la independencia que formalmente se le concede a las cooperativas en la legislación vigente, se empleó la planificación como una herramienta para lograr objetivos superiores, ni se creó el fondo para el desarrollo, el cual podría haber sido utilizado para los siguientes destinos: adquisición de activos fijos tangibles e intangibles, construcción de instalaciones productivas y sociales, desarrollo científico-técnico y actividades de capacitación, actividades a favor del medio ambiente y otras acciones relacionadas con el proceso productivo y de servicios que previamente acuerde la Asamblea General.

Constituye, de igual forma, una brecha importante el manejo de las relaciones interinstitucionales, es decir, las relaciones con la empresa, otras cooperativas, el Banco, Finanzas, la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), la Empresa de Seguro,

AZUMAT y otras instituciones. Se pueden asumir como fortalezas, la autonomía financiera que es el resultado de la producción alcanzada, los conocimientos técnicos y su aplicación, la utilización del contrato y sus relaciones con la Empresa Agroindustrial Azucarera, entidades de apoyo y otras cooperativas, aunque también en esos aspectos se puede mejorar.

Principio de educación, formación e información

El principio de «Educación, capacitación e información», conocido como «el principio de principios», busca situar al ser humano en el epicentro de la actividad empresarial de la cooperativa, ya que en estas se hace imprescindible que sus miembros reciban una apropiada formación que les permita conocer qué es una cooperativa, cómo funciona, qué derechos y deberes tienen, entre otras cuestiones medulares. Para ello se valen de un fondo educacional que permite lograr de manera efectiva dicha preparación, lo que posibilita una mejor participación en la gestión y administración.

En este sentido es importante señalar que la educación cooperativa no se agota con la mera instrucción, sino que debe proporcionar conocimientos acerca de los principios y métodos cooperativos; debe inducir a los asociados a participar activamente en su cooperativa, a deliberar correctamente en las asambleas, a elegir conscientemente a sus autoridades y a controlar su actuación; debe enseñar a sus dirigentes a orientar y expandir las actividades comunes, aspectos sin los cuales se dificulta el ejercicio consciente de la participación y el control en las múltiples esferas en que la cooperativa puede propiciarlos. (Rodríguez, 2011, citado por Soto & Figueroa, 2019, p. 104)

Este principio, que alcanzó un bajo resultado en la puntuación, con solo 2.60 puntos de los 5 posibles a alcanzar, está considerado, según Torres y Villegas (2022): "la regla de oro del cooperativismo por su impacto y efecto multiplicador en la gestión integral cooperativa" (p.30).

Existen muchas brechas en las que hay que trabajar y que se deben superar entre las que se encuentran: la baja capacitación de los miembros de la junta y de los cooperativistas; la ausencia de conocimientos sobre el cooperativismo a partir del dominio del Decreto Ley 365 y de su reglamento; inexistencia de un efectivo diagnóstico de la necesidad de capacitación para los miembros, por lo que no se tiene concebida una real estrategia al respecto; no hay creado un fondo para la educación cooperativa pese a que es una obligación de la UBPC, establecida en su reglamento, la de gestionar y desarrollar la capacitación de sus cooperativistas, así como elaborar la demanda y estimular la captación de fuerza técnica calificada en correspondencia con los programas de desarrollo.

Principio de cooperación entre cooperativas

La puntuación que se alcanza es de 3.50 puntos. La principal brecha es el bajo nivel de conocimiento del principio, por lo que hay que trabajar en ampliar los conocimientos de las necesidades y potencialidades de su entorno y de los conocimientos del marco legal para la intercooperación. Como una fortaleza se establece la existencia de contratos con todas las entidades y cooperativas que existen en su entorno. Para Mirabal et al. (2022a): "La cooperación entre cooperativas constituye un principio que garantiza a estas entidades las condiciones para el establecimiento de relaciones de colaboración en el orden económico, productivo y social" (p. 605).

Al respecto, Prego et al. (2017, citados por Mirabal et al., 2022a) consideran:

La intercooperación cooperativa se basa en los vínculos de cooperación mutua que en el orden económico y social se establecen entre cooperativas con personalidad jurídica diferentes, que no implica una alteración de las autonomías jurídicas y económicas de las organizaciones cooperantes. (p.606)

Principio de interés por la comunidad

Torres y Villegas (2022) establecen que: "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" (p. 30).

El autodiagnóstico concedió 3 de los 5 puntos a otorgar, por el bajo conocimiento del principio que es la principal brecha. Se han realizado algunas acciones en favor del bienestar de los cooperativistas y sus familiares, pero no todas las necesarias y se ha trabajado en acciones destinadas a las comunidades donde residen los miembros de la cooperativa, aunque estas deben incrementarse. Es importante aumentar las relaciones con los factores de la comunidad, fundamentalmente los CDR, la Escuela primaria, el INDER, los Servicios Comunales, la Casa de la Cultura, la Organización de Pioneros y otros factores.

Tomando en consideración la valoración que se ha hecho de la materialización de cada principio, la valoración de la cooperativa es de 2.94 puntos. Según Torres y Villegas (2022), 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: 4.0 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.

La valoración general, teniendo en cuenta los principios cooperativos y las directrices para la gestión en la UBPC Julio Zenón Acosta es de 2.70 puntos, lo que implica la necesidad de trabajar en todos los aspectos negativos señalados para superar esta brecha hasta acercarse, en

valoraciones ulteriores, al óptimo de 5 puntos.

Teniendo en cuenta la valoración de los principios y sus dificultades, se elaboró un plan de acción con diferentes metas y responsables de implementar las mismas, para lograr una gestión integral cooperativa más eficiente.

Plan de acción para perfeccionar la gestión integral cooperativa en la UBPC Julio Zenón Acosta

1. Mantener activo el proceso de capacitación y socialización de los principios para todos los miembros de la UBPC, teniendo en cuenta el nuevo Decreto Ley 76 (2023) (De las Cooperativas Agropecuarias); enfatizar en la preparación de los nuevos miembros para que, desde un inicio, dominen el mismo.
2. Organizar un proceso de capacitación con todos los cooperativistas, priorizando a los miembros de la junta; buscar el apoyo del asesor legal y de otras instituciones.
3. Elaborar la información a brindar y el Orden del día de la asamblea, con la premisa de que la calidad de la misma redundará en un incremento de la participación de los miembros al estar más motivados; consultar, además, a los cooperativistas en aras de tener el conocimiento de cuáles son los factores que deben incluirse para alcanzar mayor calidad y participación.
4. La junta directiva creará espacios de intercambio con los cooperativistas para dialogar sobre la importancia de su participación activa en los procesos de planificación de la cooperativa, con énfasis en el proceso productivo.
5. Lograr que todos los cooperativistas participen de forma consciente y activa en la elaboración del Reglamento Interno y otros documentos a aprobar en la asamblea, reproduciendo y socializando los mismos.

6. Organizar, en el Plan de actividades, las rendiciones de cuentas de los miembros de la junta en las asambleas, de manera que el 100 por ciento las efectúen.
7. Preparar a los miembros de la Comisión de fiscalización y Control para que adquieran los conocimientos que les permitan un trabajo efectivo sobre el control de todos los recursos.
8. Organizar un proceso de capacitación con todos los cooperativistas, priorizando a los miembros de la junta, con el apoyo del asesor legal y de otras instituciones.
9. Crear las cuentas para el uso del Fondo sociocultural y las Reservas para Pérdidas y Contingencias, a partir de las utilidades antes de impuesto, según lo establecido en la legislación vigente y previo acuerdo de la Asamblea General.
10. Organizar a todos los cooperativistas para poder dar cumplimiento a la vinculación del hombre al área e impulsar de esta forma la producción, la productividad del trabajo y los ingresos de cada cooperativista.
11. Fortalecer los contratos con la Empresa Agroindustrial Azucarera, sus Unidades Empresariales de Base y demás entidades, exigiendo y controlando el cumplimiento de los mismos y utilizando los mecanismos vigentes en Cuba ante los problemas que puedan crearse.
12. La junta directiva y la Asamblea General crearán las condiciones para la negociación que impidan que factores externos se impongan en el proceso de planificación. No permitirán imposiciones.
13. Continuar incrementando el Fondo de Desarrollo de la cooperativa, a partir de las utilidades después del impuesto, aprobado en Asamblea General; su destino estará dirigido fundamentalmente hacia la adquisición de activos fijos tangibles e intangibles, la construcción de instalaciones productivas y sociales, el desarrollo científico-técnico y actividades de

capacitación, actividades a favor del medio ambiente y otros relacionados con el proceso productivo y de servicios (Decreto Ley 76, 2023).

14. Actualizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación de los cooperativistas en las diferentes materias.

15. Coordinar con la Universidad, el Centro Politécnico, la Empresa Agroindustrial Azucarera, el Instituto J. Dmitrov, el Instituto de Investigaciones de la Caña de Azúcar y la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, la organización de cursos y talleres con la junta directiva, en temas tales como: los métodos de dirección, el ordenamiento jurídico, la gestión cooperativa, la contratación económica, las técnicas participativas, los procesos de comunicación; replicar en el resto de los cooperativistas.

16. Promover la superación individual de los cooperativistas, con énfasis en jóvenes que pudieran cursar estudios de técnicos medios y carreras universitarias afines a las necesidades de la UBPC y sus miembros.

17. Establecer un sistema de retroalimentación, a partir de recoger criterios de los cooperativistas, sus familias y la población en general de las comunidades de su radio de acción, así como del resto de los factores políticos, administrativos y sociales respecto al cumplimiento de este principio y su impacto en la comunidad.

18. Hacer estudios de conjunto con otras instituciones que incrementen los conocimientos sobre todas las potencialidades y las necesidades del entorno que puedan ser aprovechadas por la cooperativa para impulsar sus planes y el desarrollo de forma general.

19. Establecer como norma que, en las relaciones económicas con otras cooperativas, medien los procesos de negociación y el contrato económico.

20. Establecer convenios de colaboración intercooperativas.

21. Elaborar un programa, de conjunto con la Federación de Mujeres Cubanas y los grupos comunitarios de los Consejos Populares adyacentes a la cooperativa, para lograr la incorporación de las mujeres a las diferentes actividades laborales de la UBPC.

La aplicación del Plan de acción permitió la transformación de la situación de partida y el avance en la gestión integral cooperativa. En la tabla 1 se muestran los resultados de la comparación del autodiagnóstico realizado por la junta directiva de la cooperativa acerca del nivel de conocimiento e implementación de los principios cooperativos durante dos momentos diferentes, o sea, antes y después de aprobado el Plan de acción.

Tabla 1. Comparación de la implementación de los principios entre 2022 y 2023

Principios	Valor 2023	Valor 2022	Diferencia
Principio de adhesión voluntaria y abierta	3.70	3.30	0.40
Principio de gestión democrática por parte de los socios	3.80	3.50	0.30
Principio de participación económica de los socios	3.15	2.40	0.75
Principio de autonomía e independencia	3.60	3.25	0.35
Principio de educación, formación e información	2.60	2.20	0.40
Principio de cooperación entre cooperativas	3.50	3.20	0.30
Principio de interés por la comunidad	3.00	2.70	0.30
Directrices para la gestión	1.00	1.00	0.00
Valoración promedio general	3.04	2.70	0.34

Fuente: elaboración propia.

Se presenta una comparación entre los valores asumidos como resultado del autodiagnóstico en el año 2022 y los mostrados en el 2023. El promedio obtenido en la valoración general muestra un resultado de 3.04 puntos en el año 2023, incrementándose en 0.34 puntos con relación a lo logrado en el año 2022, lo que representa un avance que, aunque

modesto, refleja el impacto del presente trabajo de investigación.

No obstante, no se muestran avances en las directrices para la gestión. Se encuentra estancada la utilización y puesta en práctica del Programa de desarrollo, así como la utilización del Plan de reducción de desastres y el Plan de reducción de brechas de género, ambos aspectos incluidos en el programa de desarrollo de la UBPC.

Conclusiones

1. En el presente estudio se corrobora la importancia metodológica de los principios cooperativos internacionalmente aceptados para el análisis de la gestión integral cooperativa, constatándose que el perfeccionamiento de dicha gestión, a través del plan de acción propuesto, redundará en beneficios para la cooperativa y las comunidades enclavadas en el entorno donde residen sus miembros y sus familias.

2. La junta directiva de la UBPC, a partir de los conocimientos adquiridos, ha sido capaz de diagnosticar nuevos problemas, que han sido incorporados a su plan de acción para darles solución.

3. La comparación entre los parámetros analizados en 2022 y 2023 constituye una herramienta de validación del plan de acción propuesto y, a su vez, da una medida de cuánto falta por hacer para cerrar las brechas detectadas en la gestión cooperativa.

4. El resultado de la investigación pone en manos de la cooperativa una herramienta para el perfeccionamiento sistemático de la gestión integral cooperativa, con amplia participación de los cooperativistas y de los miembros de las comunidades.

Referencias bibliográficas

Decreto- Ley No. 76. (2023). *De las Cooperativas Agropecuarias*. Consejo de Estado. Gaceta Oficial No.73. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2023-ex73.pdf>

Decreto-Ley No.142. (1993). *Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa*. Consejo de Ministros. Gaceta Oficial de la República de Cuba. http://landwise-production.s3.amazonaws.com/2022/03/Cuba_Decree_142-Basic-Unit-of-Cooperative-Production_1993.pdf

Empresa de Ingeniería y Proyectos Azucareros. (IPROYAZ). (2021). *Programa de desarrollo de la UBPC Julio Zenón Acosta*.

Grupo Azucarero AZCUBA. (2021). *Plan de acción para la implementación de las medidas aprobadas para salvar la agroindustria azucarera*. Publicaciones Azucareras.

Mirabal, Y., Lorenzo, Y., Marín, I., Barrios, Y. & Ramos, B. (2022a). Procedimiento para la intercooperación cooperativa en función del cumplimiento de la Responsabilidad Social. *COODES, Cooperativismo y Desarrollo*, 10(3), 602-630.

<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/551>

Mirabal, Y., Marín, I., Ojeda, L., Labrador, O. & Torres, C.C. (2022b). Gestión de empresas cooperativas y su contribución al desarrollo local en Cuba. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 12(2).

<https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1162/1475#about>

Nova, A. (2018). *El cooperativismo: Línea de desarrollo de la agricultura cubana*. Centro de Estudio de la Economía Cubana. Universidad de la Habana.

<https://repositorio.geotech.cu/xmlui/bitstream/handle/1234/2128/El%20cooperativismo.%20L%20c3%adnea%20de%20desarrollo%20en%20la%20agricultura%20cubana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Partido Comunista de Cuba. (PCC). (2021). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del*

Partido y la Revolución para el período 2021 – 2026. Comité Central del PCC.

<http://www.cubadebate.cu/especiales/2021/06/17/descargue-en-pdf-la-conceptualizacion-del-modelo-y-los-lineamientos-para-el-periodo-2021-2026/>

Philippón, R. R. (2011). *Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas en Cuba.*

Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini.

<https://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/2017/07/08/agricultura-y-cooperativismo-en-cuba>

Soto, L. & Figueroa, J. M. (2019). Buenas prácticas cooperativas en Cuba. *Deusto Estudios*

Cooperativos, 14, 95-120. <http://dx.doi.org/10.18543/dec-14-2019pp95-120>

Torres, A. & Villegas, R. (2022). Materialización de los principios cooperativos en la

Cooperativa de Créditos y Servicios "Benilde Orozco". *REDEL, Revista Granmense de Desarrollo Local*, 6(3).

<https://revistas.udg.co.cu/index.php/redel/article/view/3494/8033#toc>

Villegas, R. (2017). Los principios de Rochdale y el cooperativismo cubano en la actualidad.

Revista Plus (+)Economía, 5(2), 14-19.

https://jadimike.unachi.ac.pa/bitstream/handle/123456789/663/Plus%20Eco_Vok5N%C3%BAm2.%20Villegas.pdf?sequence=1&isAllowed=y