



ASPECTOS BÁSICOS SOBRE
GESTIÓN INTEGRAL
COOPERATIVA

MANUAL PARA PRODUCTORAS
Y PRODUCTORES

La elaboración y publicación de este material han sido financiadas por la Unión Europea, a través del Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (PALMA), proyecto de cooperación internacional implementado del 2009 al 2013 por el Ministerio de la Agricultura de Cuba (MINAG) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Revisión general:

DRA. AYMARA HERNÁNDEZ MORALES
LIC. CARLOS M. ARTEAGA HERNÁNDEZ

Edición:

YAHIMA ROSAENZ LEÓN

Diseño Editorial:

GEORDANYS G. O'CONNOR

ISBN 978-959-7210-65-8

En coordinación con el Centro de Superación,
Capacitación y Extensión del MINAG (CESCE),
los contenidos de este material fueron preparados
por el colectivo de autores siguiente:

LIC. CARLOS MANUEL ARTEAGA HERNÁNDEZ
DRA. AYMARA HERNÁNDEZ MORALES
LIC. PABLO ALBERTO FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ
MSC. MARTINO VINCI
ING. ÁNGEL BU WONG
DR. JOEL GÓMEZ BÁEZ
MSC. VICENTE PAUL FRANCHI-ALFARO
MSC. ENRIQUE DALMAU
MSC. INALVIS RODRIGUEZ
MSC. MAVIS DORA ÁLVAREZ LICEA
LIC. NORISBEL ARRONTE LEYVA
LIC. MÓNICA MIRELES TORRES

La Habana. Julio, 2013



ASPECTOS BÁSICOS SOBRE
GESTIÓN INTEGRAL
COOPERATIVA

**MANUAL PARA PRODUCTORAS
Y PRODUCTORES**

ÍNDICE

- 7 **PRESENTACIÓN**
- 9 **INTRODUCCIÓN**
- 01
- 13 **BREVE RESEÑA DEL COOPERATIVISMO
EN CUBA**
- 02
- 21 **EL COOPERATIVISMO**
- 03
- 33 **LA GESTIÓN COOPERATIVA**
- 04
- 59 **MARCO LEGISLATIVO
PARA EL COOPERATIVISMO EN CUBA**
- 05
- 71 **¿CÓMO AUTOEVALUAR LA GESTIÓN
DE MI COOPERATIVA?**
- 91 **ANEXOS**

*Solos vamos más rápido.
Juntos vamos más lejos.*



PRESENTACIÓN

El reordenamiento de las cooperativas está entre las políticas prioritarias del país en el presente quinquenio. Estas constituyen un modelo priorizado por el Estado para el desarrollo agropecuario y forestal en el contexto cubano actual, en función de la seguridad y soberanía alimentaria. Es por ello que el Ministerio de la Agricultura se ha empeñado en la búsqueda constante de soluciones alternativas para hacer de las cooperativas organizaciones eficientes, productivas, sustentables y una guía para la gestión de este sector a nivel nacional, en concordancia con los propios valores del proyecto socialista cubano.

Los propios lineamientos de la política Económica y Social del Partido, reconocen la necesidad de la adopción de un modelo de gestión en el sector productivo agropecuario, que considere la presencia mayoritaria de formas productivas no estatales y promover una mayor autonomía de los productores.

Derivado de la alta responsabilidad que asume el sector cooperativo agropecuario al enfrentar el reto de contribuir a la seguridad y soberanía alimentaria de país y reducir los altos niveles de dependencia en la importación de alimentos, las tres formas cooperativas imperantes en el agro cubano —UBPC, CPA y CCS— están llamadas a perfeccionar su sistema de gestión como única vía para conseguir cubrir su rol en la economía nacional.

En el perfeccionamiento de este modelo de gestión cooperativa incide directamente, la formación integral de los talentos humanos que tributa a consolidar una cultura cooperativa, el sentido de pertenencia, el perfeccionamiento de la gestión económica, productiva y social en las cooperativas y su inserción en la economía nacional y la elevación del nivel y calidad de vida de la población.

El siguiente Manual, constituye una herramienta útil en las diferentes acciones de formación y capacitación que deberán implementarse en nuestras cooperativas. Este es resultado de la experiencia aportada por el Subprograma de Formación en Gestión Integral Cooperativa, desarrollado por el Programa de Apoyo Local para la Modernización de la Agricultura en Cuba (PALMA).



LIC. RICARDO MONZÓN NOVOA

DIRECTOR DIRECCIÓN DE UNIDADES PRODUCTORAS. MINISTERIO DE LA AGRICULTURA

INTRODUCCIÓN

La promoción del cooperativismo y el mejoramiento de la gestión de las distintas formas cooperativas existentes constituyen acciones indispensables para actualizar el modelo económico cubano, tal como queda recogido en varios de los lineamientos de la política económica y social para el quinquenio 2011-2015, aprobado en el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba.

El resultado de la gestión cooperativa depende directamente de la vinculación entre los diferentes componentes del proceso de gestión que se interrelacionan en el desempeño empresarial cotidiano de cada cooperativa. La coherencia y eficiencia de esa vinculación no es solo responsabilidad de los directivos de cada entidad, sino de todos los integrantes del colectivo, siguiendo los principios básicos de democracia participativa y responsabilidad social compartida, que constituyen la condición fundamental del cooperativismo.

Este material de apoyo para la formación en Gestión Integral Cooperativa, es fruto de una experiencia promovida por el Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (PALMA), proyecto de cooperación que del año 2009 al 2013 se ha implementado por el PNUD y el MINAG, con el financiamiento de la Unión Europea.

En coordinación con el Centro de Superación, Capacitación y Extensionismo (CESCE) del MINAG, PALMA realizó un programa de capacitación sobre gestión cooperativa que también fue apoyado por los Programas Conjuntos Apoyo a las iniciativas de descentralización y estímulo productiva y Apoyo a la lucha contra la Anemia en Grupos vulnerables, ambos financiados por el F-ODM, capacitándose a más de 10 000 asociados y asociadas de 150 cooperativas de 10 municipios del país.

Aprovechando los aprendizajes de esta experiencia, el proyecto PALMA apoyó la elaboración de una trilogía de materiales didácticos para la Formación en Gestión Integral Cooperativa, conformada por un tríptico con los aspectos básicos que se deben conocer, una guía para formadores y facilitadores, y este manual dirigido a productores y productoras. Su propósito fundamental es contribuir a la formación de campesinos, campesinas y personal administrativo y directivo de las cooperativas agropecuarias del país, poniendo a su disposición conocimientos básicos, conceptuales y metodológicos, que le ayuden a perfeccionar la gestión de sus respectivas unidades productivas. También pueden ser usuarios de este manual, tanto campesinos y campesinas individuales, como especialistas y directivos locales y nacionales que interactúan con el sector cooperativo.

Los Gestión Integral Cooperativa se basa en la interacción de todas las dimensiones que debe contener la gestión de una cooperativa: la asociatividad, la economía, la protección y conservación del medio ambiente, y la responsabilidad social. A esa visión integrada se enfocan los objetivos didácticos del presente material de capacitación, concebido como un material de apoyo para que los y las cooperativistas incrementen sus conocimientos sobre el cooperativismo y las peculiaridades de su gestión.

CONTENIDOS

1.1 PUNTOS DE PARTIDA: “LLEGÓ EL COMANDANTE Y MANDÓ A PARAR”

- LA TIERRA ES DEL CAMPESINO...
- EL GUAJIRO ES SOLIDARIO...

1.2 EL CAMINO TRANSITADO

- LAS PRIMERAS COOPERATIVAS CUBANAS: LAS CCS Y LAS CPA
- LA CREACIÓN DE LAS UBPC
- LA ENTREGA DE TIERRAS OCIOSAS
- DECRETO LEY No. 259 Y DECRETO LEY No. 300

1.3 IMPORTANCIA ACTUAL DEL COOPERATIVISMO EN LA AGRICULTURA CUBANA**1.4 ¿HACIA DÓNDE SE DIRIGE EL COOPERATIVISMO CUBANO?**

1.1 PUNTOS DE PARTIDA: “LLEGÓ EL COMANDANTE Y MANDÓ A PARAR”

LA TIERRA ES DEL CAMPESINO...

Previo al triunfo de la Revolución Cubana de 1959, se hicieron censos que mostraban que más de 140 000 campesinos cubanos no tenían acceso a la tierra y que el 80% de la superficie agrícola de la isla pertenecía a latifundios de compañías norteamericanas.

La primera década de la revolución cubana se caracterizó por cambios inmediatos y radicales, los cuales fueron descritos por el saber popular con la frase “llegó el Comandante y mandó a parar”. El sector agropecuario cubano fue uno de los que más rápidamente experimentó esa dinámica de transformación. Solo cinco meses después del triunfo de los rebeldes se promulgó la Primera Ley de Reforma Agraria el 17 de mayo de 1959. Esta legislación eliminó el gran latifundio privado, aspecto que se radicalizó con la Segunda Reforma Agraria, aplicada en 1963, la cual estableció que 66 era la cantidad máxima de hectáreas (Ha) de tierra que podía tener un propietario.

Como resultado, unos 6 millones de H de tierra fueron entregadas mediante diferentes formas (arrendatarios, aparceros, precaristas) a quienes la trabajaban: los campesinos. Constituyó una premisa indispensable para el nacimiento del cooperativismo en nuestro país.

EL GUAJIRO ES SOLIDARIO...

Desde las luchas campesinas cubanas que precedieron al triunfo de la Revolución en 1950, los campesinos cubanos unieron esfuerzos y energías en reclamo de reivindicaciones económicas y sociales. Para enfrentar las injusticias y abusos de latifundistas, terratenientes y hacendados, que contaban con el apoyo de los gobernantes de la época, se organizaron para conquistar sus derechos.

La propia situación precaria de los hombres y mujeres del campo cubano hicieron que en ellos se arraigara una cultura de ayuda mutua. Cooperaban unos con otros, tanto en labores agrícolas y en la solución de problemas personales o colectivos, como en sus luchas para conquistar sus derechos políticos y económicos. Esta situación fue consolidando en el “guajiro” (término utilizado en Cuba para nombrar a los campesinos) una cultura solidaria donde se refleja la ayuda y la cooperación como valores humanos muy importantes. La temprana constitución en 1961 de la ANAP, muestra esa capacidad organizativa del campesino cubano. Esta asociación ha representado sus intereses por más de 50 años, mostrando adaptabilidad a los diferentes momentos históricos y, a su vez, garantizando la integración entre mujeres y hombres del sector rural.

Esta cultura solidaria del campesino también ha sido un factor clave para que la historia del cooperativismo cubano se iniciara en el sector agropecuario.

La entrega de las tierras al campesino, a partir de las Reformas Agrarias implementadas por la Revolución, fue determinante para el inicio de la conformación del cooperativismo agropecuario cubano.

1.2 EL CAMINO TRANSITADO

LAS PRIMERAS COOPERATIVAS CUBANAS: LAS CCS Y LAS CPA

Las primeras cooperativas agropecuarias que se crearon fueron las Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS) en 1961. En estas formas organizacionales, los campesinos propietarios de sus fincas, se asociaron para poder incrementar las capacidades de gestionar y contratar créditos, recursos y servicios con las entidades estatales que progresivamente se consolidaban, a partir del proceso de nacionalización que llevó a cabo la Revolución. Estas cooperativas han tenido un rol productivo muy importante durante 50 años y han mostrado niveles de eficiencia y productividad para algunas producciones, en momentos críticos para el desarrollo agropecuario del país.

En los inicios de los años 60 también se desarrollaron otras experiencias asociativas de avanzada, las llamadas Sociedades Agropecuarias, en las que varios campesinos socializaban la propiedad de sus tierras y activos, y repartían los ingresos de manera colectiva. Llegaron a crearse unas 60 en todo el país, pero no se mantuvieron como las CCS. Años después se desactivaron y se les considera precursoras de las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), que comenzaron a organizarse en 1975. En ellas los productores unieron sus tierras y se convirtieron en dueños colectivos de la tierra y sus producciones.

Por tres décadas (hasta los años 90) el sector agropecuario cubano mantuvo un mapa productivo de mayor peso estatal y con la presencia de CCS, CPA y un número limitado de campesinos independientes.

LA CREACIÓN DE LAS UBPC

Para responder a la crisis económica que experimentó Cuba en la década de los 90, el gobierno implementó un conjunto de medidas para adecuar el modelo de gestión a las nuevas condiciones operacionales de la economía. Esta se encontraba severamente afectada por la desaparición del antiguo campo socialista europeo, que hasta ese momento era el principal proveedor de recursos como combustibles, fertilizantes, piensos, maquinarias, etcétera.

En general, la situación de escasez de insumos y recursos, impactó en la eficiencia de las tecnologías aplicadas. Las grandes granjas estatales que se estaban desde 1959, con altos niveles de mecanización y consumo de combustible y fertilizantes, tuvieron que modificarse para adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por el llamado periodo especial. En este contexto, la dirección política del país decide en 1993 dividir algunas de estas granjas y entregar la responsabilidad de su explotación a Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC).

El desarrollo de estas cooperativas en esa década, se caracterizó por una creciente constitución de nuevas UBPC y

Existen tres momentos históricos relevantes en la conformación del cooperativismo agropecuario cubano:

- *Creación de las CCS (1961).*
- *Creación de las CPA (1975).*
- *Creación de las UBPC (1993).*

hasta la actualidad se ha producido un controvertido debate sobre cómo diseñar y garantizar la autonomía de gestión de estas cooperativas para que logren ser eficientes. A finales del 2012, el gobierno dictó 17 medidas encaminadas a lograr estos objetivos y fortalecer la actuación de las UBPC como verdaderas cooperativas.

LA ENTREGA DE TIERRAS OCIOSAS. DECRETO LEY No. 259 Y DECRETO LEY No. 300

Una de las grandes problemáticas de la agricultura cubana es la existencia de importantes extensiones de tierra agrícola ociosa. Al cierre del año 2007, de los 6,6 millones de hectáreas que conforman la superficie agrícola del país, más del 50% se encontraba sin cultivar¹.

El interés del gobierno cubano por disminuir las tierras agrícolas ociosas comenzó desde los años 90 del siglo XX. Las resoluciones 357, 419 y 223 de esa década permitieron la entrega de tierras ociosas a las cooperativas para producciones priorizadas como tabaco, café, cacao, arroz y, también, tierras colindantes para el autoconsumo. En el año 2008, el gobierno amplía esta posibilidad al autorizar a personas naturales la solicitud de tierras que se le entregarían en forma de usufructo según el Decreto Ley No. 259, sustituido en el 2012 por una actualización legislada en el Decreto Ley No. 300. Al cierre del 2011 se registraba la entrega a más de 185 000 productores de 1,6 millones de Ha de tierra, todas incorporadas al capital de tierras que pertenece al sector cooperativo.

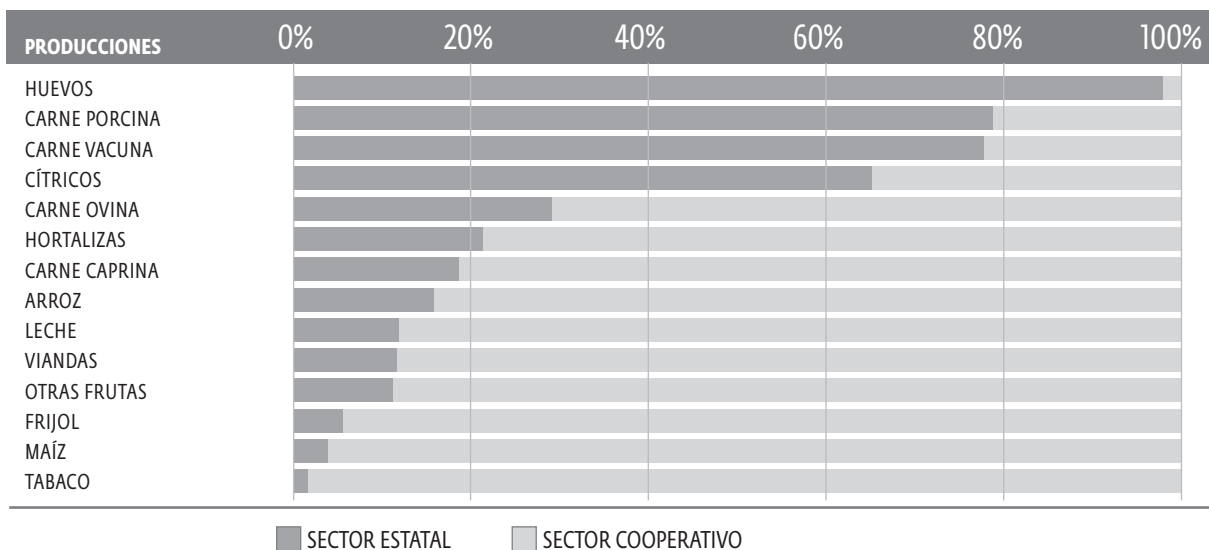
1.3 IMPORTANCIA ACTUAL DEL COOPERATIVISMO EN LA AGRICULTURA CUBANA

Como resultado de las transformaciones iniciadas desde los años 90 y potenciadas en la primera década del 2000, se produjeron cambios estructurales relevantes en las formas de tenencia de la tierra en el país. Según los datos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) al cierre del 2011 existían 5811 cooperativas (UBPC, CPA y CCS), las cuales tenían en sus manos más del 75 de la superficie cultivada del país. Se estima que al cierre del 2013 este dato supere el 85%. Este importante sector cooperativo cubano tiene un rol fundamental en la actual producción de alimentos. Como muestra el Gráfico 1, en la mayoría de las producciones totales del país, las cooperativas tienen un peso relativo que supera el 80%.

El sector cooperativo cubano actual posee más del 70% de las tierras cultivadas del país y garantiza más del 80% de la producción nacional agropecuaria.

¹ ONEI, Anuario Estadístico de Cuba 2011. Edición 2012.

GRÁFICO 1. DISTRIBUCIÓN DE LAS PRODUCCIONES AGROPECUARIAS 2011



1.4 ¿HACIA DÓNDE SE DIRIGE EL COOPERATIVISMO CUBANO?

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, exponen con claridad, la necesidad de perfeccionar y fortalecer el cooperativismo agropecuario. A su vez, refieren a las cooperativas como una de las formas empresariales no estatales que deberán convivir con la empresa estatal socialista en el nuevo modelo económico que se instaure en el país.

El modelo propuesto declara que se mantendrá a la planificación socialista como vía principal de la dirección de la economía nacional, ejerciendo el Estado, el gobierno y sus instituciones, un control sistemático sobre esta. La empresa estatal socialista continuará siendo la forma organizativa principal de la economía, pero se reconoce la importancia de las distintas modalidades de la inversión extranjera, y la necesidad de fortalecer otras formas empresariales no estatales como las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios y los trabajadores por cuenta propia. En este sentido no solo se explicita la necesidad de fortalecer las cooperativas en el sector agropecuario, sino también extenderlas a otros sectores. La voluntad política se manifiesta, asimismo, en la necesidad de fortalecer las relaciones económicas y organizacionales; no solo entre cooperativas, sino también insertadas en el entramado empresarial del país. De esta forma, el cooperativismo deberá extenderse a otros sectores de la economía, tales como los servicios, la pequeña industria, la construcción de viviendas, el transporte, la pesca e incluso, la cultura.

En relación a lo anterior, la idea expresada por la máxima dirección del país es transitar por experiencias piloto, a partir de la puesta en vigor de nuevas políticas y normas para la realización de experimentos innovadores que permitan consolidar y diversificar el sector cooperativo cubano. Se espera que según sean los resultados obtenidos, se podrá arribar a una ley general de cooperativas para Cuba.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del país reconocen la importancia del sector cooperativo para el éxito del nuevo modelo económico que se quiere implementar.

02

EL COOPERATIVISMO

CONTENIDOS

2.1 ¿QUÉ ES UNA COOPERATIVA?

2.2 ¿CÓMO SE CONFORMAN LAS COOPERATIVAS?

2.3 ¿QUÉ VALORES PROMUEVE Y DEFIENDE EL COOPERATIVISMO?

2.4 ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS QUE DEBEN REGIR EN LAS COOPERATIVAS?

2.5 ¿QUÉ VENTAJAS TIENEN LAS COOPERATIVAS RESPECTO A OTROS TIPOS DE FORMAS ECONÓMICAS?

2.6 LA INTEGRACIÓN COOPERATIVA

2.1 ¿QUÉ ES UNA COOPERATIVA?

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), fundada en 1895, es la principal organización que en la actualidad promueve a nivel mundial el desarrollo del cooperativismo como forma alternativa empresarial.

En 1995, a un siglo de su creación, la ACI efectuó un Congreso Mundial en la ciudad de Manchester, Inglaterra, en el que se adoptó la definición siguiente para describir a las cooperativas:

“La Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

Las cooperativas son asociaciones autónomas y voluntarias de personas con necesidades comunes que aspiran a satisfacer por medio de una empresa de propiedad conjunta y democrática.

Tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo existe más de 750 000 cooperativas de diferentes modalidades, las cuales:

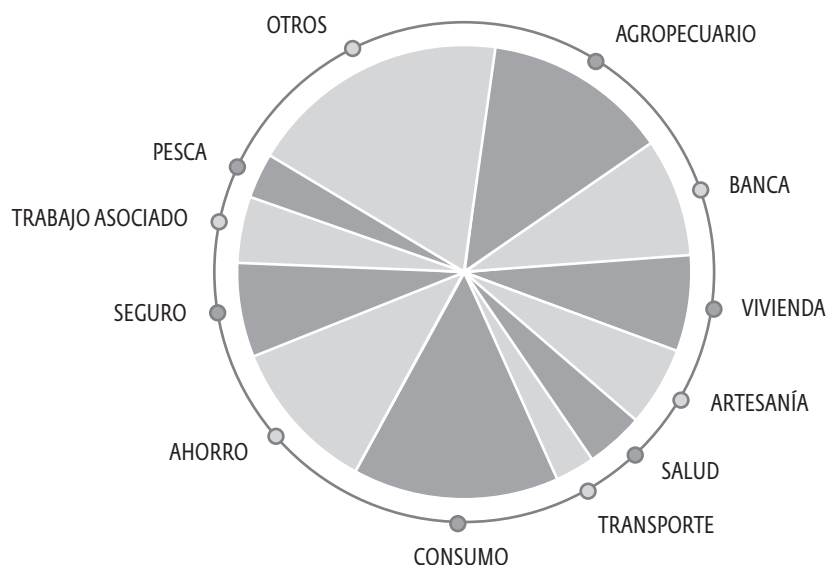
- Agrupan a más de 800 millones de socios y socias.
- Ofrecen productos y/o servicios al 50% de los habitantes del planeta, entre los que se destacan salud, vivienda, electricidad, teléfono, agua, alimentación, etc.
- Dan empleo a más de 100 millones de personas en todo el planeta; más del 20% de lo que ofrecen las empresas multinacionales.

Además se ha valorizado que las 300 cooperativas más grandes del planeta cuentan con una cifra de negocios de 1,100 mil millones de dólares, lo que corresponde a la décimo segunda economía mundial

2.2 ¿CÓMO SE CONFORMAN LAS COOPERATIVAS?

Como muestra el Gráfico 2, las cooperativas pueden crearse en todos los sectores de la economía, ya sean producciones primarias y con valor agregado, servicios sociales y productivos, etc. Pero, como bien explica la definición de cooperativa, su conformación siempre debe partir del deseo voluntario de las personas para asociarse, sin importar ni el tipo de bien o servicio que oferten, ni las circunstancias contextuales que motiven o catalicen su surgimiento.

GRÁFICO 2. DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL APROXIMADA DEL NÚMERO DE COOPERATIVAS POR SECTORES ECONÓMICOS



Existe una gran diversidad de experiencias internacionales sobre las motivaciones y los procesos que se implementan para crear una cooperativa. A continuación se presentan algunos de estos escenarios:

a) Conformación espontánea

Constituye la manera más sencilla de crearse una cooperativa, a través de las cuales un grupo de personas de manera espontánea se motivan y deciden unirse y constituir una empresa con personalidad jurídica y objetivos definidos, pues aprecian con claridad ventajas comparativas de esa asociación y del modelo cooperativo.

b) Promovidas por agentes externos a los que se asocian

Existen diversas experiencias de cooperativas promovidas por personas e instituciones externas a aquellos que la conforman. Estas instituciones ayudan a esas personas a comprender y visualizar las oportunidades que puede ofrecerles la asociación entre ellos y, en ocasiones, también les ofrecen acompañamiento y asesoría durante el proceso de conformación y actuación de esa nueva empresa. Entre las instituciones externas que pueden catalizar este tipo de procesos se encuentran tanto las ONG, como la cooperación internacional, instituciones estatales dedicadas al fomento cooperativo, asociaciones de cooperativas territoriales o sectoriales, mecanismos de créditos que estimulan ese sector.

c) Reconversión de otros tipos de empresas en cooperativas

En situaciones de conflicto, en que una empresa está en bancarrota y sus trabajadores deciden asociarse para rescatarla y así formar una cooperativa que les permita mantener sus empleos y, en conjunto, buscar soluciones para alcanzar la competitividad y la eficiencia productiva. También la iniciativa de convertir una empresa privada o estatal en una cooperativa, puede venir desde los propios dueños, quienes buscan fórmulas de asociatividad y modifican el modelo de gestión al apreciar ventajas al constituirse como cooperativa.

2.3 ¿QUÉ VALORES PROMUEVE Y DEFIENDE EL COOPERATIVISMO?

El cooperativismo promueve valores contrarios al egoísmo y a la priorización de la riqueza individual que potencian los mecanismos de mercado, de ahí que la ACI considere que las cooperativas deben defender los valores siguientes:

Ayuda mutua

Los integrantes de una cooperativa se brindan ayuda para la solución de problemas, tanto en el ámbito productivo, como social.

Responsabilidad

Las responsabilidades de la cooperativa son compartidas por igual, tanto por la junta directiva o de administración, como por cada uno de los cooperativistas.

Democracia

La dirección de las cooperativas se basa en métodos participativos, las decisiones y políticas se adoptan de manera democrática. Cada integrante tiene derecho a ser tenido en cuenta y a expresar sus criterios de manera directa o a través de su voto en la Asamblea General.

Igualdad

Todos los miembros de la cooperativa tienen iguales derechos y deberes, de conformidad con los reglamentos aprobados, sin que tenga cabida ninguna discriminación por razones de género, raza, creencia religiosa o de cualquier otro tipo.

Equidad

Se basan en la igualdad de derechos y deberes. Tanto las responsabilidades, como los beneficios económicos y sociales se deben distribuir de manera equitativa entre los miembros, según el aporte individual a los resultados productivos y económicos.

Solidaridad

La aplicación consecuente de la solidaridad entre sus integrantes se expresa no tan solo a través de la ayuda mutua, sino también por medio de la adecuada convivencia social, basada en el respeto de las normas y principios vigentes en la sociedad, en el interior de la cooperativa, así como en la ayuda a la comunidad o al territorio, según se requiera.

2.4 ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS QUE DEBEN REGIR EN LAS COOPERATIVAS?

La ACI también ha definido los principios siguientes que deben regir en las cooperativas:

1. Membresía abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2. Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

3. Participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los propósitos siguientes: el desarrollo de la cooperativa mediante la creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

4. Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controlada por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones o tienen capital de fuentes externas, los realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

5. Educación, entrenamiento e información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente a la gestión de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general —particularmente a jóvenes y creadores de opinión— acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6. Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros de forma más eficaz y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta, por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

En la actualidad, y cada vez con más frecuencia, se reitera la posibilidad de incorporar un principio que reconozca la necesidad de que las cooperativas se comprometan con

el cuidado del medio ambiente y aprecien el valor que este tiene en los resultados de la gestión integral de la cooperativa y en su desarrollo; así como, la aplicación de una política de equidad de género como factor dinámico de convivencia social

Estos principios en la práctica se constituyen como lineamientos sobre cómo las cooperativas deben organizarse y funcionar. Pueden convertirse en una importante herramienta para evaluar la medida en que una organización se comporta como una cooperativa o se acerca a ella.³

Una verdadera cooperativa debe aspirar a cumplir cabalmente los principios del cooperativismo y cultivar sus valores, para lo cual deberá perfeccionar constantemente sus prácticas de gestión.

2.5 ¿QUÉ VENTAJAS TIENEN LAS COOPERATIVAS RESPECTO A OTROS TIPOS DE FORMAS ECONÓMICAS?

Las cooperativas son empresas que operan de una manera diferente al resto de las empresas. Se distinguen por ofrecer las ventajas siguientes:

- **Tienen un alto compromiso con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y trabajadoras (socios y socias)**

Puesto que los asociados y las asociadas son propietarios de las organizaciones cooperativas, participan y deciden democráticamente la forma de conducir su propia organización, asegurando la atención a sus necesidades como una prioridad, ya que estas son la base constitutiva de la cooperativa.

- **Promueven en los socios y socias un compromiso moral por el logro de resultados satisfactorios (sentido de pertenencia)**

La gobernabilidad democrática y participativa que debe caracterizar a una cooperativa y la condición de propietarios que todos tienen, hace que socios y socias se sientan altamente responsables del desempeño general de la cooperativa, ya que todos dependen directamente del éxito o fracaso que esta tenga. Esto incrementa la motivación de asociados y asociadas para hacer su labor correctamente, ya que su esfuerzo se verá revelado en el éxito o fracaso de la cooperativa, lo cual influirá de manera directa y con equidad en la distribución de los beneficios económicos y sociales que se generen.

- **Mejoran las condiciones de vida del entorno familiar y social de socios y socias**

Las cooperativas utilizan parte de sus ganancias para responder al compromiso social que tienen de mejorar las necesidades sociales de los socios y socias, sus familias y de la comunidad en general. Se convierten en actores relevantes para el desarrollo local, con mayor incidencia mediante procesos de integración entre cooperativas.

- **Permiten ampliar las dimensiones de la actividad económica e incrementar las ganancias de pequeños productores y productoras**

³ La sección 5 de este material presenta una guía de preguntas que puede apoyar la realización de esta evaluación.

Mediante la conformación de una cooperativa se incrementan las posibilidades para desarrollar economías de escalas al poder realizarse compras al por mayor, pudiéndose reducir los costos de los insumos, y alcanzar contratos más ventajosos. Así mismo, pueden compartirse los costos de los servicios de asistencia técnica, capacitación (técnicos, jurídicos, etc.) e información, incrementándose el margen de las ganancias. También se está en mejores posibilidades para acceder a los créditos, utilizándose el patrimonio común o los grupos solidarios como garantía.

- **Fortalecen la capacidad de negociación y el acceso a los mercados**

Al aumentarse la escala de las producciones, la cooperativa permite fortalecer el poder de negociación para una mejor y más oportuna inserción en los mercados. También de manera conjunta, los socios y socias están en mejores condiciones para eludir u organizar servicios que les permitan disminuir las consecuencias perversas que la labor de los intermediarios introduce sobre los precios y los beneficios.

- **Permiten acceder a bienes y servicios con más facilidad y con mayor satisfacción de sus necesidades**

Mediante procesos de integración las cooperativas pueden organizar y proveer a sus socios y socias, bienes y servicios a costos más bajos y más adaptados a sus necesidades, que si se contratasen a actores externos para ello. Por ejemplo, pueden organizar servicios asociados al proceso de producción para agregar valor como beneficio o procesamiento de los productos agropecuarios, servicios de apoyo técnico como preparación de tierras o mantenimiento a equipos, y servicios de corte más social como cuidado de niños y ancianos, elaboración de almuerzos, meriendas escolares, ahorros, etc.

- **Favorecen el acceso a beneficios estipulados por políticas e incentivos preferenciales que apoyan el desarrollo del sector cooperativo**

Como las cooperativas transfieren parte de sus beneficios a sus comunidades, cumpliendo un papel social; por lo general, el estado les asigna un tratamiento fiscal más flexible, mecanismos de contratación y gestión del personal y procedimientos más ágiles para trámites de diferentes naturalezas. Esto les permite, en muchas ocasiones, convertirse en empresas más competitivas.

- **Muestran mejor adaptabilidad y resistencia ante los efectos de crisis financieras o de mercado**

La búsqueda de soluciones a problemas comunes mediante la ayuda mutua y no solo mediante relaciones monetarias, les permite a las cooperativas adaptarse mejor y más rápidamente a las fluctuaciones del mercado o la escasez de recursos financieros. Todos los socios y socias son dueños, por lo que deben involucrarse en la búsqueda de alternativas para subsistir como empresa ante situaciones difíciles.

- **Garantizan una fuente de empleo más estable**

Las cooperativas no pueden separar a un asociado o asociada por razones que sean ajenas a su comportamiento. En situaciones en que se ven obligadas a reducir sus niveles de operación, ellas buscan cómo

Las cooperativas ofrecen ventajas humanistas, económicas y sociales, respecto a otras formas empresariales; colocan en el centro de su atención la satisfacción de sus miembros, sus familias y las comunidades.

distribuir equitativamente entre todos, las consecuencias negativas, en lugar de despedir a alguno de sus socios o socias.

- **Favorecen el incremento de la eficiencia y la productividad pero sin concentrar la riqueza**

Las cooperativas pueden alcanzar economías de escala para ser más competitivas y eficientes, mediante los procesos de integración; pero los beneficios y ganancias que se obtienen se distribuyen de manera equitativa entre sus socios y socias; quienes son los propios responsables de diseñar, acordar, implementar y monitorear esquemas de distribución que no promuevan la concentración e, incluso, que puedan favorecer a quienes están en determinadas condiciones de desventaja económica y social.

- **Desarrollan valores éticos humanistas**

Las cooperativas fomentan la ayuda mutua, la transparencia, la colaboración, el sentido colectivista, entre otros valores contrarios a la rivalidad y competencia que, por lo general, promueven las empresas tradicionales. Además, tienen un compromiso constitutivo con la equidad de género, raza, religión, edad y con la conservación de los recursos naturales. También, mediante la gobernabilidad democrática, desalientan el autoritarismo y la imposición, fomentando una participación efectiva en la toma de decisiones.

2.6 LA INTEGRACIÓN COOPERATIVA

Como indica el sexto principio del cooperativismo, una de las bases del sistema cooperativo es la integración, el cual puede darse en tres niveles:

- **Cooperativas de base o primer grado**

Conformadas por un grupo de personas con objetivos e intereses comunes que se asocian y conforman una empresa.

- **Cooperativas de segundo grado**

Varias cooperativas se asocian para conformar una empresa que satisface una necesidad común a todas. Varias cooperativas conforman uniones y federaciones para defender intereses comunes sectoriales o territoriales; por lo general, con dimensiones políticas.

- **Cooperativas de tercer grado o nivel**

Confederaciones regionales o internacionales integradas por asociaciones o federaciones de cooperativas, cuyo objetivo es defender los intereses económicos y políticos de sus integrantes.

Estos tres niveles muestran que las personas integran sus esfuerzos individuales para constituir una cooperativa y las cooperativas, a su vez, se integran en otras entidades, para alcanzar objetivos que sobrepasen sus posibilidades institucionales. Así como la cooperativa solamente puede existir y operar por los esfuerzos de sus asociados y asociadas,

por su acción conjunta, el cooperativismo necesita para su expansión y afianzamiento de la integración de las unidades cooperativas, por medio de organizaciones y procedimientos que pueden variar de acuerdo con las circunstancias económicas, sociales y jurídicas de los diversos países. La integración fortalece al movimiento cooperativo para poder enfrentar los retos actuales y permite el logro de metas más elevadas en lo económico y lo social.

Entre las ventajas de las distintas formas de integración cooperativa se destacan las siguientes:

- Se logra brindar a los socios y socias servicios más eficaces.
- Permite establecer programas de capacitación para el personal gestor, lo cual posibilita una mayor eficiencia y efectividad de la gestión económica y social.
- Garantiza el financiamiento propio para la gestión productiva y social, no solo de sus socios y socias sino también para la comunidad.
- Brinda una mayor capacidad de respuesta para la gestión económica y social.
- Rescata y fortalece la identidad social de las cooperativas.
- Amplía la capacidad de alianzas intercooperativas con fines económicos y sociales.
- Garantiza un elevado nivel de asesoría y asistencia técnica a la gestión cooperativa primaria o de base.
- Garantiza una superior y más eficaz comercialización de los productos y servicios.
- Permite una mayor estabilidad de los productos nacionales en el mercado, garantizando precios asequibles y justos.
- Conlleva a la diversificación productiva.
- Mayor capacidad de respuesta a los cambios del entorno.
- Amplía la capacidad inversionista.
- Permite el acceso a tecnologías que de forma independiente son irracionales o inalcanzables para las cooperativas primarias.
- Garantiza la complementación entre cooperativas para acceder a los mercados de forma organizada y de acuerdo a las necesidades sociales planificadas.
- Brinda mayores posibilidades para la aplicación adecuada de las estrategias de género y medioambientales establecidas.
- Existen diversos criterios sobre los cuales pueden clasificarse las cooperativas, por ejemplo, según la base que se utilice.

No debe olvidarse que la conformación de una cooperativa, de cualquier nivel de integración, debe surgir por necesidad expresa de quienes van a conformarla, respetando absolutamente el principio de la voluntariedad y despejando cualquier elemento de injerencia, que no sea el de la sensibilización y la formación. Además se debe seguir la siguiente lógica: para que existan cooperativas deben existir cooperativistas y para que existan cooperativas de segundo y tercer grado, deben existir cooperativas primarias. De ahí la importancia de fortalecer a las cooperativas primarias si se quieren promover procesos de integración.

Las cooperativas pueden integrarse en cooperativas de segundo y tercer nivel. El éxito de esta integración radica en la voluntariedad de quienes se integran, y en la solidez de las cooperativas primarias que deciden asociarse.

03

LA GESTIÓN COOPERATIVA

CONTENIDOS

3.1 COMPONENTES DE LA GESTIÓN COOPERATIVA

3.2 LA GESTIÓN ASOCIATIVA

- EL SENTIDO DE PERTENENCIA A LA COOPERATIVA
- LA CONVIVENCIA SOCIAL DE LOS MIEMBROS DE LA COOPERATIVA
- RELACIONES DE GÉNERO EQUITATIVAS ENTRE SOCIOS Y SOCIAS
- EL COMPONENTE SOCIOCULTURAL PARA FORTALECER LA ASOCIATIVIDAD
- LA ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LAS COOPERATIVAS

3.3 LA GESTIÓN ECONÓMICA

- CONCEPTOS E INSTRUMENTOS RELEVANTES
- LA PLANIFICACIÓN
- LA CONTRATACIÓN
- LA COMERCIALIZACIÓN

3.4 LA GESTIÓN SOCIAL

- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COOPERATIVA
- CONDICIONES Y ETAPAS FUNDAMENTALES
- PROGRAMAS O ACCIONES SOCIALES QUE PUEDE IMPLEMENTAR UNA COOPERATIVA
- EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN SOCIAL DE UNA COOPERATIVA

3.5 LA GESTIÓN AMBIENTAL

- RELEVANCIA DE LA GESTIÓN AMBIENTAL PARA EL SECTOR AGROPECUARIO
- ¿QUÉ PUEDEN HACER LAS COOPERATIVAS PARA LOGRAR UNA ADECUADA GESTIÓN AMBIENTAL?

3.1 COMPONENTES DE LA GESTIÓN COOPERATIVA

La satisfacción de las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes de la cooperativa deben tener su expresión más objetiva en su modelo de gestión. Este modelo debe facilitar el desempeño democrático de la cooperativa, de acuerdo con los intereses colectivos y/o individuales de sus integrantes, y en consonancia con los objetivos estratégicos de la sociedad para un periodo determinado, dentro de un marco regulatorio dado.

La gestión integral de una cooperativa debe atender, en el marco legal existente, a varios componentes de igual relevancia: la gestión económica, la gestión social, la gestión ambiental y la gestión asociativa.

El modelo de gestión cooperativa está conformado por el conjunto de normas, acuerdos y prácticas que guía y facilita el desempeño de las relaciones económicas, técnico, materiales y financieras que establece la cooperativa entre sus socios y con otras cooperativas, otras empresas estatales y todo el conjunto de agentes económicos. Su objetivo es garantizar el cumplimiento de sus objetivos productivos, económicos y sociales para alcanzar la satisfacción de las necesidades de sus socios y socias, sobre bases contractuales y dentro de un marco jurídico previamente establecido, respetando los valores y principios del cooperativismo. El Modelo de Gestión Cooperativa se compone de varias dimensiones dirigidas a asegurar objetivos específicos como los asociativos, económicos, ambientales y sociales, como muestra el Gráfico 3. Esos objetivos se interrelacionan y en su conjunto, las herramientas de gestión también se vinculan unas con otras para garantizar la eficiencia e integralidad de la gestión.

GRÁFICO 3: COMPONENTES DE LA GESTIÓN COOPERATIVA



3.2 LA GESTIÓN ASOCIATIVA

Asumimos que la cooperativa es una asociación de personas que se han agrupado para relacionarse entre sí y producir bienes materiales y espirituales que necesitan y también para convivir en el entorno donde habitan. Por tanto, para la cooperativa es indispensable mantener la unidad y la fortaleza de esa sociedad.

El Modelo de Gestión Cooperativa incluye acciones para el tratamiento a los recursos humanos (sus asociados y asociadas) y a las relaciones que entre ellos y ellas se establecen. Esas son las acciones de fines asociativos. Esa es la gestión asociativa.

El concepto básico de la gestión asociativa, se basa en la incorporación de los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad y honestidad; así como en la observancia y el cumplimiento de los siete principios que rigen al cooperativismo, a través de lo cual se logra acercar a sus miembros al ideal de una cooperativa:

- La cooperativa es una asociación.
- La asociación es una alianza.
- La alianza es efectiva si hay confianza y respeto mutuo.

La gestión asociativa en las cooperativas apunta al cumplimiento de los valores y principios del cooperativismo, con el objetivo de fortalecer la funcionalidad de la asociación que se conforma.

La efectividad de la gestión asociativa impacta en:

- La satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de socios y socias.
- El arraigo del sentido de pertenencia.
- La conformación de una buena convivencia social.
- La justicia y el equilibrio en las relaciones de género.
- La elevación constante de la autoestima de los y las cooperativistas.
- La mayor unidad y fortaleza de la asociación, el aprecio y el reconocimiento a los valores éticos y morales de la cooperativa.

EL SENTIDO DE PERTENENCIA A LA COOPERATIVA

Pertenecer es formar parte de algo: una idea, una acción, un proyecto que nos motiva e interesa. El progreso de una cooperativa o de una empresa, el éxito de una tarea, o el avance de un proceso, dependen en gran medida del sentido de pertenencia de cada uno de los que participan en ella. Una gestión verdaderamente democrática y participativa y la construcción colectiva de las decisiones de la cooperativa son aspectos claves para que los socios y socias desarrollen un alto sentido de pertenencia.

Un/a cooperativista tiene sentido de pertenencia cuando se siente parte de su cooperativa y a la vez siente que esta le pertenece.

Sentirse parte de algo, compromete y fortalece:

- El cooperativista se empodera cuando participa, comparte poder y capacidad.
- Cada cooperativista hace parte de un negocio que es de todos y sirve a todos.
- El sentido de pertenencia se crea y anima en un colectivo cooperativista.

Mientras más profundo sea ese sentimiento de pertenencia, más se ocuparán de preservarlo. Los resultados de una cooperativa, sean de índole social, económica, material o espiritual, dependerán en gran medida del sentimiento de pertenencia que cada uno de sus miembros tenga hacia su cooperativa, su comunidad y su entorno familiar, pues ello determina su compromiso moral con el desempeño de la cooperativa.

LA CONVIVENCIA SOCIAL DE LOS MIEMBROS DE LA COOPERATIVA

Para una cooperativa es fundamental proteger la estabilidad y el bienestar de sus asociados. La comunidad cooperativa es un grupo social con intereses comunes, sin embargo, pueden surgir conflictos en las relaciones de convivencia, ya sea entre familias, entre sus miembros, vecinos o en el proceso laboral.

¿Cómo abordar situaciones conflictivas?:

- Prestar atención rápida y oportuna a situaciones que comprometan las relaciones familiares y públicas es una forma de conservar la armonía y el justo equilibrio en las relaciones sociales.
- Promover el respeto, la solidaridad y compenetración entre las personas son los sentimientos que más contribuyen a lograr una convivencia social y familiar satisfactoria.
- Abrir posibilidades para escucharse mutuamente y expresar los diversos criterios y opiniones sobre cualquier conflicto que afecte la unidad y las buenas relaciones entre compañeros, vecinos y pobladores.

RELACIONES DE GÉNERO EQUITATIVAS ENTRE SOCIOS Y SOCIAS

Existen brechas de género cuando hay discriminación basada en el sexo de la persona y su manifestación son las desigualdades. Es decir, cuando hombres o mujeres no tienen las mismas oportunidades, posibilidades o poder, estamos en presencia de una brecha de género.

Para promover la igualdad de género se debe saber que:

1. Género no es sinónimo de sexo; se relacionan, pero son diferentes.
2. No se nace hombre o mujer; se aprende a serlo, como también se aprenden las relaciones entre ellas y ellos.
3. No existen espacios, funciones y actividades solo de mujeres o solo de hombres; valorarlos o separarlos como “femeninos o masculinos” genera desigualdades.
4. Mujeres y hombres tienen necesidades e intereses diferentes; atender las diferencias con equidad nos permite lograr la igualdad de género.
5. Todo lo relativo a género es construido socialmente; por lo tanto, puede cambiar; y deberá ser cambiado en función de la igualdad de mujeres y hombres y del desarrollo.

Un diagnóstico democrático y participativo para conocer la situación de género en la cooperativa, así como en el entorno de la comunidad, es un primer paso para descubrir la existencia de brechas: desventajas y discriminaciones, actitudes y conductas que ponen en condiciones de desigualdad a mujeres y hombres en cuanto a tratamiento, acceso a recursos, posibilidades, bienestar y toma de decisiones.

La fuerza laboral femenina en las cooperativas agropecuarias cubanas tiene un papel importante en la gestión económica y productiva, a pesar de que al cierre del 2011 las mujeres solo son el 24,8% de las personas ocupadas en las cooperativas. Tienen presencia en casi todas las activi-

No somos lo que somos por el sexo, sino por lo que la sociedad nos ha enseñado a ser, según seamos de uno u otro sexo. Los roles que tradicionalmente se asocian a un sexo u otro, deben modificarse para alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres.

dades de la administración y el funcionamiento de cualquiera de las formas cooperativas existentes. Su aporte es valioso en tareas específicas muy valoradas y decisivas para la producción, como es el caso de la atención a viveros, semilleros, crianza de animales, cultivos protegidos, etc. Sin embargo, aunque el papel de la mujer cubana ha sido fortalecido grandemente con la revolución, aún existen importantes desafíos en el sector cooperativo:

- La situación de la mujer cooperativista no difiere mucho de la situación de la mujer rural en general. Las mujeres miembros de las UBPC, CPA y CCS, propietarias o usufructuarias, con escasas excepciones, viven en ambientes donde predominan prejuicios sobre las mujeres y los hombres. En ellas se mantienen y reproducen determinados estereotipos que consolidan los papeles del género, asignados por la costumbre de generación en generación, y que colocan a las mujeres en situaciones de desventaja y vulnerabilidad.
- Las mujeres rurales están en desventajas económicas y sociales respecto a otras mujeres y a los hombres cubanos. Muchas veces comparten con los hombres de la familia las labores agrícolas sin ser remuneradas ni reconocidas socialmente, son menores las opciones de empleo remunerado fuera del hogar, por lo que no les resulta factible mejorar su situación económica ni sus condiciones de vida con ingresos adicionales.
- Las limitaciones en cuanto al acceso de las mujeres a oportunidades, en el caso específico de las cooperativas, no obedecen a restricciones legales, más bien se deben a que las personas siguen actuando con pautas convencionales como las que “determinan” que la mujer es responsable de las tareas del hogar. A esta valoración no son ajenas las propias mujeres, y así se aprecia que cuando se observan oportunidades accesibles para ambos, suelen aprovecharse más por hombres que por mujeres.
- La participación de las mujeres en los ámbitos públicos y de poder decisorio no suele guardar relación con su presencia numérica como fuerza laboral a nivel nacional en múltiples sectores o con la importancia de la labor que realizan en las cooperativas.
- El trabajo doméstico para las mujeres del campo es más fatigoso por las dificultades de acceso al agua y otros bienes y servicios que pudieran aligerar las tareas domésticas.
- Existen situaciones sociales donde se observa mayor vulnerabilidad en mujeres que en hombres, lo cual también impacta a las cooperativas. La frecuencia de embarazos precoces y abortos supera las cifras de esos indicadores en el medio urbano. Entre las adolescentes abundan las muchachas que abandonan sus estudios y es alta la presencia de mujeres solas a cargo de sus hijos e hijas, la mayoría de las veces sin apoyo material y afectivo de sus padres.
- Las manifestaciones de violencia entre hombres, al igual que el maltrato de mujeres y menores no se han erradicado totalmente del comportamiento de las personas que viven en el medio rural, como sucede con el alcoholismo, que provoca frecuente tensiones y conflictos dentro y fuera de la familia.

Para que una cooperativa realice una gestión que promueva la equidad de género, se sugiere que haga lo siguiente:

1. Constatar que en la cooperativa existe voluntad política para gestionar con equidad de género o para promover la igualdad de género entre las y los cooperativistas.
2. Analizar las relaciones de género presentes en la cooperativa e identificar las desigualdades y brechas de género que en ella tienen lugar.
3. Socializar los resultados del análisis o diagnóstico realizado.

4. Planificar acciones y tomar medidas en respuesta a las constataciones identificadas en los análisis o diagnósticos de género.
5. Elaborar planes de acción o estrategias de igualdad de género siempre que se considere un instrumento para el cambio.
6. Prestar especial atención a la inclusión de mujeres y hombres, en todas las actividades y propósitos de la cooperativa y en aquellas acciones relativas a modificar las relaciones de género.
7. Estar preparados para responder favorablemente a conflictos de género que se presentarán en la entidad.
8. Promover y asegurar procesos de sensibilización y capacitación en género para mujeres y hombres.
9. Desarrollar la comunicación no sexista e inclusiva en las cooperativas que asegure el aumento de conocimientos y habilidades.
10. Desarrollar líderes de la igualdad al interior de la cooperativa y alianzas externas que acompañen la gestión cooperativa.

EL COMPONENTE SOCIOCULTURAL PARA FORTALECER LA ASOCIATIVIDAD

Por lo general se acostumbra a identificar lo sociocultural principalmente por su perfil recreativo, y en realidad se trata de un concepto mucho más amplio y abarcador. Los caracteres que definen la identidad de un grupo de personas que conviven en un medio social se expresan en su cultura. Lo sociocultural es eso, la cultura de un grupo social. Y se expresa de muchas maneras, no solo en la recreación.

En la gestión cooperativa el factor sociocultural de desarrollo merece ser atendido con igual prioridad e importancia que otros tradicionalmente más valorados, como ocurre, por ejemplo, con lo económico.

Cuando se promueve la cultura aumenta el respeto a la diversidad cultural en el ámbito local, se eleva la autoestima y la autoconfianza.

La realización de actividades socioculturales en las cooperativas, no deben concebirse solamente como un espacio recreativo para sus socios y socias. También debe valorarse la relevancia de ellas como efecto aglutinador y dinamizador, por tanto hay que valorarlas más desde ese punto de vista porque contribuyen a fortalecer la asociación entre las personas, la identidad del grupo; estimulan la permanencia en la cooperativa y favorecen el crecimiento material y espiritual de la comunidad.

Unirse para idear acciones recreativas, educativas, deportivas, celebraciones sociales, entre otras, es tan útil al progreso de la cooperativa como lo es integrar una brigada de trabajadores para arreglar un camino comunal o chapear potreros.

La participación de socios y socias de una cooperativa en actividades socioculturales afianza el compañerismo entre ellos, fortaleciéndose la asociatividad.

LA ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LAS COOPERATIVAS

La adecuada organización de una cooperativa se expresa a través del desempeño y satisfacción de los socios y es, en última instancia, lo que en realidad determina que una cooperativa sea eficiente.

Las cooperativas son organizaciones democráticamente controladas por sus miembros, quienes deben participar activamente en la toma de decisiones.

Propiciar una amplia participación de cada socio de los beneficios y la toma de decisiones afianza el sentido de pertenencia de los integrantes de la cooperativa. Lograr que cada cual asuma responsabilidades, tanto en el plano individual como dentro de las fincas y otras áreas de trabajo de la propia cooperativa, facilita el logro de los objetivos colectivamente definidos.

La dirección participativa que requiere una cooperativa se practica a través de la Asamblea General, que es el órgano supremo para la toma de decisiones de la Cooperativa y en la cual participan todos los asociados.

Esta Asamblea elige a la Junta Directiva, quien asume la responsabilidad de la gestión y rinde cuenta de su desempeño ante los cooperativistas miembros.

El liderazgo de una cooperativa es un factor importante para el buen desempeño de su gestión.

Los líderes son mujeres y hombres elegidos por sus compañeros para representarlos y conducirlos; pero el o la líder no lo es solo por su cargo o jefatura, mas bien lo es por su capacidad para representar los intereses de la mayoría, influir en las conductas, transmitir información y conocimientos y por tener prestigio y credibilidad entre quienes lo eligen como su representante. Predica y convence con su ejemplo de laboriosidad y credibilidad. Genera confianza por su capacidad y honestidad.

El liderazgo significa servir, dar servicios y no solo recibirlo, la humildad y la honestidad son los mayores méritos de un líder dispuesto a comprometerse con el éxito o el fracaso de las acciones.

Si se cumplen planes y proyectos, si hay progreso en la convivencia social, si los resultados económicos son satisfactorios, si los riesgos son asumidos de conjunto y se avanza en autonomía de gestión, entonces, puede afirmarse con absoluta seguridad que la cooperativa cuenta con un buen liderazgo. En este caso es un o una líder responsable, capaz de trabajar más con las fortalezas de su cooperativa, aprovechar de manera efectiva las oportunidades del entorno, vencer las amenazas y superar las debilidades.

Ese(a) líder de una cooperativa debe dirigir, planificar, organizar, desarrollar al personal, controlar y evaluar; para lo cual deberá desarrollar y mantener estilo de dirección democrático y participativo, que requiere:

- Comunicarse honesta y abiertamente.
- Confiar en el juicio de su propia gente.
- Ejercitar una autoridad balanceada, es decir, sin excesos ni abuso de poder.
- Creer en el trabajo en equipo.

El/la líder de una cooperativa debe saber escuchar y consensuar los criterios de quienes lo/la eligen, transmitir su visión y enriquecerla con flexibilidad e identificar y proponer soluciones de corto, mediano y largo plazo.

- Saber escuchar.
- Estar siempre dispuesto a dialogar sobre los problemas.
- Mantener y apoyar sus propias decisiones y ser consistente con las de sus subordinados.

Pero para que el o la líder también se convierta en un promotor de cambios en la cooperativa, deberá tener las aptitudes siguientes:

- Ver y apreciar el cambio como algo familiar.
- Poder establecer un ambiente propicio para el cambio.
- No forzar el cambio, si no facilitarlo.
- Empezar el proceso de cambio involucrando a todas las personas que se verán afectadas positiva y negativamente.
- Crear su propio entusiasmo y ser capaces de transmitirlo a los subordinados.
- Poder deshacerse de viejas ideas.
- Buscar y aceptar críticas a sus ideas.
- Promover que otros formulen sus propias ideas.

3.3 LA GESTIÓN ECONÓMICA

La gestión económica se refiere a cómo utilizar de la mejor manera posible lo que se tiene o cómo lograr una satisfacción determinada al menor costo posible. Comprende el registro y análisis de los costos y los resultados financieros, la planificación, el control de la producción, de los gastos y los ingresos, la administración, la organización y la comercialización de la producción. De su correcta aplicación depende la reproducción económica de las distintas actividades, el aumento de los ingresos de los cooperativistas, y en consecuencia el mejoramiento de sus condiciones de vida.

El objetivo de la gestión económica de una cooperativa no es producir mucho a cualquier costo; es producir el máximo y con la mayor calidad, al menor costo posible.

Pero la economía no posee fórmulas mágicas que nos digan cuál es el problema y qué se debe hacer. Una adecuada gestión económica requiere el conocimiento de los conceptos básicos y la aplicación de instrumentos para saber el estado de cuenta de la cooperativa, pero también poder realizar análisis económicos que apoyen la toma de decisiones.

CONCEPTOS E INSTRUMENTOS RELEVANTES

Entre los conceptos más importantes que se deben conocer para la gestión económica se destacan los siguientes:

Recurso

Es el dinero, el personal, el tiempo, el combustible, los insumos (fertilizantes, semillas, animales productivos y de trabajo), es la maquinaria, son los equipos de riego, las instalaciones, etcétera.

Bienes

Son las producciones que pueden ser consumidas por los propios productores o por otros consumidores, sean estos agentes económicos o personas individuales o familias.

Necesidades

Además de las necesidades materiales, asociadas a la producción, incluye también las personales, las alimenticias, las de viviendas, ropa y calzado, muebles, equipos electrodomésticos, así como las de carácter social y recreativas.

Mercado

Es el lugar donde se encuentran vendedores y compradores para hacer una transacción comercial. Uno vende y el otro compra, sobre la base de un precio.

Agentes económicos

Son aquellos que de una forma u otra realizan un conjunto de actividades para generar bienes o servicios: una cooperativa, una finca, una empresa o un campesino privado.

VARIABLES ECONÓMICAS

Son aquellas que influyen en las decisiones a tomar. Estas pueden variar con el tiempo: la cantidad de combustibles, de fertilizantes, de piensos, el número de animales, etcétera. Para cambiar las variables hace falta conocer el impacto de cada una y ver cuál de ellas puede ser más importante. Por ejemplo, si una cooperativa quiere aumentar el número de trabajadores, se debe saber cuánta producción adicional se pretende obtener o cuánto más se va a ganar, y comparar esto con el gasto salarial a realizar por el aumento de los trabajadores.

Ingreso

Es lo que se obtiene por las ventas de las producciones o servicios.

Beneficio o Ganancia

Es la diferencia entre los ingresos por las ventas y los costos.

Activo

Lo que se posee. (Las maquinarias, los animales, el inventario en almacén, el dinero en efectivo o en caja y las cuentas por cobrar).

Pasivo

Lo que se debe. (Cuentas por pagar y el crédito solicitado al banco).

Neto patrimonial

Es la diferencia entre activo y pasivo.

Costos

Son aquellos gastos que deben hacerse para poder producir o vender determinada cantidad de productos o servicios. Pueden ser fijos (CF) y variables (CV).

Costos fijos

No dependen de la cantidad que se produzca. Por ejemplo, el alambre de púas para el acuartonamiento es un costo fijo que no depende de la cantidad de leche que produzca la vaca, o la depreciación de las instalaciones y equipos.

Costos variables

Sí dependen de la cantidad que se produzca. Por ejemplo, el caso de los alimentos para los animales, cuyo costo aumenta si se incrementa la producción de leche o carne, o el caso de los envases para la producción de viandas, granos, etcétera.

Costo de oportunidad

La cuestión de cómo aprovechar mejor los recursos tiene el problema de la decisión sobre qué producir o comprar con los mismos recursos. De esta competencia por los recursos surge el concepto del costo de oportunidad. El costo de oportunidad de un producto es la cantidad del otro producto al que se debe renunciar para obtenerlo. Por ejemplo, en una cooperativa ganadera, que produce leche y carne por la ceba de toros, existe competencia por los recursos como puede ser el pienso, el norgold, o el king-grass. Como el alimento es limitado y no es suficiente para cubrir ambos productos, entonces, mientras más alimento se destina a la leche, menos se da para la ceba y viceversa. El costo de oportunidad de la leche producida es la cantidad de carne que se podía haber producido con el alimento disponible.

La autonomía y eficiencia empresarial de una cooperativa se afianza cuando se conocen los conceptos económicos básicos y se utilizan instrumentos económicos y financieros para la toma de decisiones.

La contabilidad

Es una de esas herramientas que permite medir los beneficios y los costos, ofreciendo información sobre cuánta es la ganancia y cuánto el costo, pero también permite identificar problemas y realizar balances que apoyan la toma de decisiones en la gestión económica de la cooperativa.

Cuenta de Resultados

Muestra los ingresos, ganancias y los costos de una cooperativa, de una finca o de una empresa en un periodo determinado. Aporta información para el análisis económico.

Balance Financiero

Refleja la menor o mayor eficiencia con que se ha trabajado en la cooperativa, la finca o la empresa durante un periodo dado. Muestra los activos y pasivos de los cuales dispone la cooperativa, la finca o la empresa y cuál es su neto patrimonial.

Flujo de caja

Nos permite saber cuánto dinero efectivo se tiene. Refleja la cantidad de dinero en efectivo que recibió la finca o cooperativa en el año.

LA PLANIFICACIÓN

Planificar es pensar en el presente, contando con una base de información, sobre lo que debemos hacer en el futuro. Es una fase necesaria de la gestión de una cooperativa y tiene como misión principal anticiparse al futuro, facilitando el proceso de toma de decisiones, brindando alternativas cuantitativas y cualitativas a los decisores.

En general, asume tres funciones: previsión, coordinación y evaluación; y debe responder a tres preguntas básicas: qué, cómo y cuándo (Gráfico 4).

GRÁFICO 4

¿QUÉ?	IDENTIFICACIÓN DE LA METAS	DÓNDE ESTAMOS AHORA Y HACIA DÓNDE QUEREMOS IR
¿CÓMO?	ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DISPONIBLES Y SELECCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS	CÓMO LO VAMOS A EJECUTAR. CUÁLES SON LOS CAMINOS PARA LLEGAR
¿CUÁNDO?	DISTRIBUCIÓN EN EL TIEMPO DE LAS TAREAS	QUÉ MOMENTO RESULTA MEJOR PARA EJECUTAR LAS ACCIONES

La Planificación constituye un eslabón central del mecanismo económico en nuestro país y continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, teniendo en cuenta el mercado y sus características. Durante el proceso de elaboración del plan, los organismos centrales, los Organismos Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), los Consejos de Administración Provincial (CAP) y las empresas estatales y cooperativas trabajan en conjunto con el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) para una mejor coordinación y eficiencia en el proceso de planificación.

Es imprescindible que el sistema empresarial, cooperativo y presupuestado tenga mayor participación en la elaboración de las propuestas para el plan, en correspondencia con las facultades asignadas. A partir del 2013, la nueva estructura del Plan contempla tres vertientes: la Planificación de la Economía Nacional, la Planificación Empresarial y la Planificación Territorial. Esta última tiene el objetivo de lograr una reducción gradual de las desproporciones entre los territorios, incidir en la planificación ramal y lograr su coherencia a partir del uso racional de los recursos.

La participación de las unidades empresariales enclavadas en el territorio y unidades productivas de base, deberá tener en cuenta aspectos tales como: principales producciones y servicios, niveles de venta, utilidades del periodo, principales inversiones de continuación e inicio, utilización de recursos naturales, entre otros aspectos.

Existen diversos tipos de planes. Entre los más relevantes para las cooperativas agropecuarias se destacan los siguientes:

a) Planes estratégicos a mediano o a largo plazo

Estos planes se formulan para el mediano o largo plazo, según el periodo que abarquen, pudiendo variar de acuerdo con las características de cada actividad y los objetivos que se tracen. Generalmente los planes a mediano plazo se aprueban para

La planificación es una herramienta clave para la gestión de una cooperativa. Debe hacerse de manera participativa y ofrecer una visión estratégica de lo que se desea alcanzar.

cinco años y los de largo plazo para diez años, aunque en algunos casos pueden ser elaborados para periodos más reducidos, por ejemplo de tres años.

b) Planes anuales

Son los planes que se aprueban para el periodo de un año, generalmente de enero a diciembre (año natural), dentro de los cuales se prevén las campañas de las distintas actividades agropecuarias, según los ciclos productivos específicos, teniendo en cuenta los medios disponibles para su ejecución: tierras disponibles, riego, maquinaria, tracción animal, semillas, rebaños en sus distintas categorías, instalaciones, asignaciones de combustibles, fertilizantes y otros bienes intermedios, y muy en especial, los recursos humanos con que se cuenta para realizar las labores.

c) Planes trimestrales, mensuales y operativos

Es práctica generalizada en la planificación nacional, subdividir los planes anuales por trimestres y meses, a los efectos de controlar la marcha de su ejecución, detectando los principales problemas que inciden o pueden incidir en el logro de las metas trazadas para el año y tomar las medidas pertinentes en cada caso.

d) Planes de negocios

Los Planes de negocios, también denominados Planes de Empresa o Planes de Viabilidad, ayudan a las empresas, entre ellas las cooperativas, a facilitar el logro de los objetivos y metas más importantes y, en especial, sustentar el desarrollo de nuevas actividades económico-productivas. Debe ser simple, claro, conciso e informativo, identificar los riesgos y obstáculos para llevar a cabo la idea de negocio y especificar las variables controlables y no controlables que pudieran tener mayor incidencia en los resultados perseguidos.

e) Planes agropecuarios de producción

Se refiere a un proceso de planificación propio de la actividad agropecuaria y que debe tener en cuenta algunos aspectos específicos de ella, como el balance de tierras y/o el balance de ganadería (balance alimentario y movimiento de rebaño).

- El balance de tierras aporta información sobre la superficie en explotación, según su uso; identificando las áreas ociosas, las infestadas de marabú o malezas y, en general, refleja reservas para extender la frontera agrícola e incrementar la superficie cultivada o en explotación. Para elaborarlo se debe conocer los tipos de suelos y su agro-productividad para proyectar cómo utilizarlos e incluir los trabajos para mejorarlos.
- El movimiento del rebaño es otra herramienta muy útil del balance de la ganadería que posibilita estructurar la masa ganadera por categorías productivas. También facilita conocer la producción a lograr según los rendimientos planificados (litros por vaca, peso al sacrificio) con base en el balance alimentario.
- El balance alimentario determina la cantidad de ganado que es posible explotar y los rendimientos que pueden alcanzarse, de acuerdo con los alimentos disponibles para el periodo: pastos, forrajes, piensos, suplementos, mieles y subproductos. Debe aplicarse, no solo para la ganadería vacuna, sino para todas las especies: porcina, ovino, caprina, canícula, bufalina o equina. Esta cuantificación de las fuentes de alimentos no puede obviarse en una correcta proyección de producción ganadera. Un aspecto muy importante de la planificación de una cooperativa es el nivel de participación que deben tener los socios y socias de esta. Cuando los planes se construyen de manera colectiva, quienes deben implementarlos sienten un mayor

compromiso por su cumplimiento y los análisis que se hacen para establecer las metas son mucho más integrales.

LA CONTRATACIÓN

Un instrumento indispensable para el buen funcionamiento de la gestión de una cooperativa son los contratos. El contrato es un acuerdo de voluntades que se manifiesta en común entre dos o más personas (físicas o jurídicas). Sus cláusulas regulan las relaciones entre los firmantes en una determinada materia.

Mediante el contrato, los intereses de las partes se combinan de manera que cada cual halle su satisfacción. No debe imponerse. Entre las partes debe analizarse, discutirse y pactar los deberes y derechos de cada uno de los firmantes.

Para el perfeccionamiento de los modos de gestión económica que se realiza en Cuba, el cumplimiento oportuno de las relaciones contractuales se convierte en un factor imprescindible. De hecho el contrato se sitúa como instrumento rector de los vínculos entre las empresas, unidades presupuestadas, cooperativas o formas de gestión no estatal. Las cooperativas deberán crear todas las condiciones que favorezcan su desempeño en la negociación y cumplimiento de los contratos. El Asesoramiento Jurídico en este ámbito se convierte en un factor decisivo en la protección de los intereses de la cooperativa y en el avance de su Gestión Económica.

Las cooperativas deben contar con una asesoría jurídica eficaz, que defienda sus intereses, garantice que cada contrato sea un acuerdo compartido entre las partes y mantenga un estricto seguimiento a su cumplimiento.

LA COMERCIALIZACIÓN

En la comercialización se materializa, en términos sociales y económicos, el esfuerzo realizado por los productores durante meses y en ocasiones años, según el ciclo productivo de cada actividad. En esta fase se produce la entrega de productos para el consumo de la población o la industria y; al mismo tiempo, al transarse la producción con las entidades acopiadoras, se perciben los ingresos que recompensan la labor realizada y posibilitan la adquisición de los recursos para el inicio de un nuevo ciclo productivo.

En la agricultura cubana existen varias formas en las que pueden comercializarse los productos agropecuarios:

- A través de empresas comercializadoras estatales.
- Ventas en Mercado Agropecuario de Oferta y Demanda (MAOD).
- Venta directa de las producciones en puntos ventas, vinculados a las diferentes formas productivas.
- Ferias de Venta de Productos Agropecuarios.

Los Lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del PCC, expresan la necesidad de mejorar el sistema de acopio y comercialización de la producción

agropecuaria. Para ellos se trabaja de forma experimental en una serie de transformaciones orientadas a:

- Ordenar el funcionamiento de los mercados agropecuarios de oferta y demanda, y organizar a los vendedores como trabajadores por cuenta propia. La aplicación integral de la política debe eliminar las condiciones monopólicas en las que operan.
- Liberar la comercialización de los productos agrícolas a la base productiva después de cumplir sus compromisos.
- Vincular directamente a las unidades productoras con el mercado minorista, para que se apropien de la mayor parte del precio minorista.
- Contratar los productos demandados, tanto los que tienen precios centralizados, como el resto; estos últimos a precios por acuerdo.
- Abastecer directamente por el mercado mayorista los centros del consumo social e incorporar gradualmente la base productiva.
- Organizar mercados mayoristas de abasto para los compradores no estatales.
- Reordenar la red de mercados minoristas.
- Cambiar el modelo de gestión a los mercados agropecuarios estatales.
- Reordenar el transporte para la comercialización de productos agropecuarios, en función de su especialización y balance de carga.
- Vender envases sin subsidios a los productores, bajo el principio de retroventa.
- Determinar las necesidades para el beneficio, conservación, manipulación y pesaje de los productos.

Un buen proceso de comercialización de las producciones y servicios que brindan las cooperativas, permite la captación de los ingresos en correspondencia con los esfuerzos realizados por los socios y socias en las acciones productivas.

3.4 LA GESTIÓN SOCIAL

El compromiso con la sociedad es uno de los elementos que distingue a las cooperativas de otras formas empresariales; lo cual se refleja en varios de los principios que rigen el cooperativismo; pero en especial, el referido a la responsabilidad que estas asumen con el desarrollo de la comunidad (principio 7).

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COOPERATIVA

La Responsabilidad Social Cooperativa (RSC) es, esencialmente, ese compromiso obligatorio y consciente que tiene la cooperativa de contribuir con el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, sus familias, la comunidad, etc. La Gestión Social en las cooperativas tiene como objetivo poder cumplir de manera pertinente, eficiente y eficaz con ese compromiso, a partir de un buen desempeño de su Gestión Económica Empresarial.

Las cooperativas deben estar altamente comprometidas con el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, sus familias, la comunidad, y la sociedad en general.

El contexto social de interés para una cooperativa lo conforman las personas, grupos o instituciones que son afectadas o influenciadas por las actividades de la cooperativa y que, por lo tanto, pueden manifestar un interés legítimo en las decisiones de esta y sus consecuencias. En él existen un conjunto de necesidades que representan el mercado social, objetivo de la gestión social de la cooperativa. A partir de un conocimiento analítico del mercado social objetivo, los socios y socias deberán definir de manera democrática el objetivo y el alcance social de la empresa cooperativa. Dado que las cooperativas se fundamentan en el principio de asociación democrática, y sus miembros deben tener voz y voto en el establecimiento de las políticas planteadas en defensa de sus intereses y preocupaciones, el establecimiento de una adecuada estructura democrática, repercute directamente en la manera en que las cooperativas identifican las necesidades sociales a las que deben atender y acuerdan cómo hacerlo.

CONDICIONES Y ETAPAS FUNDAMENTALES

Existen tres condiciones básicas para que las cooperativas puedan hacer una adecuada gestión social:

Condición Material

Significa que las empresas cooperativas deberán asegurar el cumplimiento de su compromiso, social, sobre la base de un buen desempeño económico y financiero. Deberán disponer y gestionar recursos para cumplir con ese compromiso utilizando, principalmente, los generados a partir de su gestión económica (utilidades), pero también con los aportes de otros como asignaciones estatales o de otras instituciones y organizaciones.

Condición Educativa

La formación ética e ideológica de los directivos, asociados y demás trabajadores, debe tributar a la consolidación de valores solidarios, humanistas; así como a la preparación técnica y profesional del recurso humano de las organizaciones para el desarrollo eficiente y eficaz de todos los procesos relacionados con la implementación de un modelo eficiente y efectivo de Gestión Social.

Condición Legal

Aun cuando en muchos marcos regulatorios, no se establece como norma la obligatoriedad del cumplimiento de la RSC; debe asegurarse que, al menos los estatutos y demás reglamentos internos de las cooperativas, definan las obligaciones a cumplir con el compromiso social que las distingue.

Con estas condiciones se sugiere a las cooperativas transitar por tres etapas:

1. Establecer democráticamente los objetivos de la actuación social de la cooperativa.
2. Desarrollar una planificación participativa de los programas y acciones sociales que implementará la cooperativa.

Para cumplir con sus compromisos sociales la cooperativa debe realizar una gestión social democrática y participativa, sostenida en un buen desempeño de la gestión económica, un adecuado marco legal y el humanismo de socios y socias.

3. Evaluación y rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos.

Una vez concluida la tercera etapa, con las evidencias de los resultados obtenidos, la cooperativa deberá ratificar o reformular sus objetivos sociales, partiendo de una evaluación del mercados social objetivo y de la existencia de las condiciones básicas. Esto llevará a la elaboración de un nuevo plan de acciones. De ahí que se considere a estas tres etapas como un ciclo continuo de la gestión social, al igual que sucede en la gestión económica de la cooperativa.

PROGRAMAS O ACCIONES SOCIALES QUE PUEDE IMPLEMENTAR UNA COOPERATIVA

La RSC tiene dos escenarios de actuación: el entorno organizacional interno de la cooperativa y la comunidad donde se inserta. Para atender a ambos, la gestión social de la cooperativa puede realizar programas y acciones dirigidas a:

a) La satisfacción de necesidades de socias y socios mediante la provisión de servicios

Se refiere a la provisión de un bien o servicio que responde a una necesidad insatisfecha de la comunidad o entorno social donde se desenvuelve la cooperativa.

b) El mejoramiento de las capacidades y condiciones laborales de los recursos humanos

Los socios, directivos y empleados de una cooperativa constituyen el activo más importante. Esto implica la necesidad de manejar, proteger y capacitarlos de tal forma que contribuyan óptimamente al logro de la misión y objetivos de la empresa. Entre las políticas o medidas que tienen efecto social para sus socios y empleados, se encuentran las relacionadas con la contratación, capacitación, promoción y ascenso, remuneración, condiciones laborales, métodos de trabajo y servicios complementarios especiales (cuidado de hijos, asesoría profesional, etc.).

Las acciones que pueden conformar la gestión social de una cooperativa deben dirigirse hacia la mejora de su entorno organizacional y del contexto social donde se inserta.

c) La mejora de las condiciones de vida de los y las cooperativistas y sus familias

En las cooperativas, no solo se debe asegurar la supervivencia y eficiencia económica, también debe garantizarse la ampliación del bienestar, la equidad y el mejoramiento de la calidad de vida de los grupos implicados. Con este objetivo, las cooperativas deberán tener conciencia de la necesidad de incrementar su presupuesto de gastos e inversión social para mejorar las condiciones de vida de sus socios y socias, y de sus respectivas familias, como las viviendas, el acceso a la electricidad, al agua, las vías de comunicación, la alimentación de niños y ancianos, etcétera.

d) El apoyo al desarrollo comunitario

Las responsabilidades sociales de la cooperativa que involucran a la comunidad pueden definirse dentro del área geográfica donde ella se localiza, también dentro del municipio, provincia o nación. La elección del área de influencia depende de la misión y de los alcances que se le den a su compromiso social. Entre las posibles acciones a implementar se destacan: la implantación de métodos y mecanismos para

recoger criterios de la comunidad sobre temas que le afecten, la inversión en proyectos comunitarios, el apoyo a instituciones educativas y de salud, la contribución a programas de mejoramiento social, la participación en eventos que promuevan el desarrollo cooperativo, entre otros.

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN SOCIAL DE UNA COOPERATIVA

Las cooperativas deben establecer un adecuado sistema de evaluación y rendición de cuentas de lo alcanzado con la gestión social, por diversas razones:

- Para una cooperativa, el descuido de sus responsabilidades sociales puede afectar su solidez asociativa, pues es ese compromiso social uno de los elementos distintivos que hacen que las personas decidan asociarse a ella.
- Las acciones sociales que realiza una cooperativa pueden mejorar el desempeño económico de sus socios y socias. La mejora de la calidad de vida y las condiciones de trabajo que propicia una cooperativa promueven un mayor compromiso de sus miembros con el logro de los resultados económicos que se esperan.
- Las políticas encaminadas a obtener beneficios económicos, pueden traer efectos sociales negativos, a los cuales las cooperativas deben prestar especial atención.

El balance social es un instrumento para que la cooperativa determine sus metas sociales, planifique los recursos necesarios para alcanzarlas y evalúe los progresos que se obtienen.

El Balance Social puede definirse como un instrumento que permite planificar, organizar, medir, evaluar e informar de manera sistemática, la gestión social de una empresa en un periodo determinado. Para su implementación se requiere preparación profesional y técnica y respaldo de la Dirección de la cooperativa, tal como sucede con los instrumentos de la gestión económica. De ahí que sea importante que los y las cooperativistas conozcan los aspectos básicos de este instrumento y sus potencialidades para ayudar a la cooperativa a realizar una gestión social más eficiente y eficaz. No es un instrumento muy complejo. Se basa en establecer un balance de lo que realiza la cooperativa mediante su gestión social, teniendo en cuenta el cumplimiento de los resultados previstos, así como los costos y beneficios de esas acciones.

3.5 LA GESTIÓN AMBIENTAL

La gestión ambiental se refiere a un programa sistemático para monitorear y reducir los impactos ambientales asociados a las actividades que se realizan. Esto puede y/o debe contar con el rediseño de los sistemas de producción, almacenamiento y comercialización de las producciones para reducir el consumo de energía y agua, la utilización de productos químicos, y la conservación y mejoramiento de los recursos naturales.

RELEVANCIA DE LA GESTIÓN AMBIENTAL PARA EL SECTOR AGROPECUARIO

La agricultura es más que cultivo y crianzas, es la responsabilidad de manejar recursos naturales como el suelo, el agua, la biodiversidad y mucho más. Es la conciencia de producir alimentos de calidad, sanos, limpios y seguros.

Quienes viven y trabajan relacionados al sector agropecuario interactúan con la naturaleza de manera constante, en especial con los recursos suelo y agua.

En Cuba el 76% de todas las áreas agrícolas del país son suelos secos, el 31% tiene bajo contenido de materia orgánica y el 15% está afectado por la salinidad y/o modicidad. Situación aún más aguda en la zona oriental del país, donde el 65% de los suelos están erosionados y el 55% tiene una alta salinidad.

Respecto al agua, se considera que la agricultura cubana consume entre el 55 y el 60% del total de agua que se entrega por el instituto nacional de recursos hidráulicos, a cuyo volumen se le estima un nivel de pérdidas del orden del 40%.

Esta situación de vulnerabilidad del recurso natural más importante para la agricultura, la tierra, y la desfavorable situación del manejo de los recursos hídricos del país, se complejiza con los efectos del cambio climático.

A nivel mundial se prevé que el calentamiento global tenga un impacto significativo que afectará la agricultura y, a su vez, las prácticas agrícolas actuales pueden afectar la situación ambiental del planeta. Estudiosos del tema han concluido que la producción agrícola en regiones tropicales y subtropicales, se verán afectadas por una menor disponibilidad de agua y por incidencias de plagas de insectos, debido a los cambios de temperatura y precipitaciones que están ocurriendo. Por otro lado, el sistema agroalimentario global actual es responsable de cerca de la mitad de todas las emisiones de gases con efecto invernadero producidas por humanos. Es también importante destacar que casi todos los científicos que estudian el cambio climático pronostican cada vez más eventos climatológicos extremos, como huracanes y sequías. Por ello, la resiliencia⁴ frente a alteraciones climáticas se convierte en un factor particularmente importante, en especial para países como Cuba, ubicados en una zona geográfica con alta incidencia de este tipo de fenómenos.

Esta situación muestra que la gestión eficiente de los recursos naturales es un asunto de interés y seguridad económica para el sector agropecuario. El efecto desfavorable del maltrato o mal manejo de los recursos, donde primero se materializa es en los resultados económicos. Los suelos degradados producen menos y si no se aplican técnicas de fertilización y conservación adecuadamente, los rendimientos seguirán en descenso y las pér-

La agroecología constituye una forma diferente de relacionarse con la naturaleza. Requiere cambios de mentalidades y prácticas, indispensables para el futuro de la agricultura.

⁴ El PNUD ha considerado a la resiliencia como “la capacidad de una persona o comunidades para resistir las conmociones, gestionar las crisis y volverse más fuertes”. En el caso de la gestión ambiental, la resiliencia consiste en la capacidad de un agroecosistema para mantener la productividad cuando está sujeto a una fuerza de perturbación, la cual puede consistir en un estrés frecuente, acumulativo y predecible (salinización, erosión, acumulación de sustancias tóxicas en el suelo), o en una circunstancia impredecible (huracanes, sequías, inundaciones, un incremento repentino de los precios del petróleo o de los insumos químicos, la interrupción del suministro de insumos externos, etcétera).

didias monetarias aumentarán. Igual relación podría establecerse con el uso del agua; las técnicas de riego que se apliquen pueden ser las menos aconsejables para el tipo de suelo, la pendiente del terreno o las exigencias del cultivo; en ese caso se estaría haciendo una mala inversión, la producción podría no alcanzar las cantidades esperadas, pero los recursos suelo y agua: ¿habrán ganado o perdido?

Aspirar a un manejo agroecológico no puede ser una moda pasajera o una meta de un contexto específico. La agroecología es un cambio de la forma de interrelacionarse con la naturaleza que requiere modificar mentalidades y prácticas. Se refiere a:

- La aplicación progresiva de buenos manejos de los recursos naturales.
- La búsqueda del equilibrio entre el aumento de la producción, de la ganancia y el manejo de los recursos naturales.

¿QUÉ PUEDEN HACER LAS COOPERATIVAS PARA LOGRAR UNA ADECUADA GESTIÓN AMBIENTAL?

Una gestión cooperativa eficiente debe trabajar con un enfoque equilibrado y armónico en el modo de relacionar sus intereses económicos y productivos, sus aspiraciones de mejoramiento social y la voluntad de preservar los bienes y medios que la naturaleza le ha proporcionado.

La ACI ha reconocido que las cooperativas están afrontando el cambio climático a una escala y a un ritmo que las convierte en líderes en numerosos países y sectores del mundo. Mientras que algunas se comprometen a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, otras se esfuerzan por conseguir la inocuidad del carbono y todas trabajan para conseguir la sostenibilidad económica, social y ambiental. Un acertado punto de arranque para una gestión ambiental eficiente en una cooperativa debe ser conocer la situación existente. El diagnóstico ambiental constituye una herramienta clave para detectar los problemas existentes que se relacionan con las acciones de la cooperativa. Permite evaluar la situación de los recursos naturales, determinar los costos ambientales asociados a las actividades que hace la cooperativa y proyectar la situación que podría existir en el futuro si no se detiene el deterioro de los recursos naturales.

A continuación se presentan algunos aspectos que deben ser atendidos por el diagnóstico:

- El tipo de suelos agrícolas con que se trabaja y el grado de degradación en que se encuentran.
- El grado de compactación de los suelos y el índice de salinidad presente.
- Las pérdidas de biodiversidad que se observan en el hábitat. Por ejemplo, desaparición o disminución de especies de plantas, animales y microorganismos que formaban parte de los ecosistemas.
- Los efectos perjudiciales de la construcción de presas y canales de distribución de agua.
- Los posibles daños a las redes de drenaje natural y artificial.
- La disponibilidad de las fuentes de agua y calidad de estas.
- El estado de las fuentes de abasto de agua y necesidad de protección de estas.
- El nivel de contaminación de las aguas superficiales.
- El crecimiento o disminución del área cubierta de bosques.
- La relación entre superficie plantada y supervivencia en los planes de reforestación.

- El uso de prácticas de quema y dinámica de los incendios forestales.
- La situación de vulnerabilidad de la ganadería por el alto nivel de dependencia de alimentos concentrados importados.
- La adecuación de los pastos a las condiciones locales y a las características raciales del rebaño en explotación.
- El establecimiento de prácticas de silvopastoreo asociadas a la forestación.
- Las prácticas de monocultivos, aun en pequeñas áreas, donde se siembra una y otra vez el mismo cultivo.
- El manejo de los residuos aprovechables.
- Las fuentes de energía y cómo se usan.

La gestión ambiental de las cooperativas agropecuarias debe mejorar y preservar los recursos naturales de su entorno y mitigar las consecuencias negativas que sus actividades tienen sobre el medio ambiente.

Una vez conocida la situación existente, la cooperativa deberá, con la participación de sus socios y socias programar acciones directas e indirectas para enfrentar los problemas causantes de daños ecológicos ya producidos o en progreso. La clave del diagnóstico es conocer para prevenir y actuar, para corregir y revertir los procesos de deterioro ambiental. Lo que no se conoce, no existe ni actúa en la mente de las personas. Los daños ecológicos se perciben y valoran con mayor conciencia si se conocen sus consecuencias.

Entre las acciones a tener en cuenta para ser incorporadas por la gestión ambiental se sugieren las siguientes:

- Desarrollar programas de educación ambiental para los socios y socias de las cooperativas, así como sus familiares y la comunidad.
- Aplicar técnicas de laboreo que protejan el suelo. Procurar un manejo del suelo que lo mantenga el menor tiempo desnudo. Aplicar materia orgánica, fomentar el uso de los bioabonos, el uso de leguminosas fijadoras de nitrógeno, aplicar técnicas de siembra directa, de mínimo laboreo, el uso del humus de lombriz, etc.
- Aplicar tendencias internacionales que favorecen la agricultura de conservación a partir de la disminución de las tareas de preparación agrícola en cuanto a su periodicidad y profundidad, disminuyendo así el consumo energético. Potenciar la tracción animal.
- Disminuir y optimizar el uso de fertilizantes químicos, en particular los nitrogenados. Tratar de usarlos de manera eficiente, precisa y localizada. Promover la fertirrigación, los bioabonos y preferiblemente los líquidos.
- Fomento de prácticas agrícolas como el policultivo y la rotación de cultivos.
- Acciones a favor de la disminución de la emisión de Metano, como puede ser la aplicación de innovaciones tecnológicas a favor de la selección y uso de razas ganaderas más adaptadas y eficientes, así como el uso de materias primas en la formulación de los piensos que minimicen la fermentación en metano.
- Hacer un mayor uso de las excretas porcinas, del ganado mayor, menor y avícola. Ya que la gestión de la situación de los suelos degradados en el país es un problema generalizado, la gestión de los estiércoles debe ser una prioridad ya que no podemos darnos el lujo de desperdiciar estas fuentes de fertilizantes orgánicos. Estos subproductos (estiércoles) de gran valor, solo se convierten en residuos cuando se gestionan incorrectamente.

- Implementar acciones y tecnologías a favor de la eficiencia energética en toda la dinámica de la cooperativa, en particular, prestar atención al uso de sistemas y técnicas de riego con bajo consumo de energía.
- Desarrollar acciones a favor de la cosecha y almacenamiento de agua, así como el reciclado de esta.
- Potenciar el uso de técnicas y tecnologías que utilicen fuentes renovables de energía como el biogás, y según las posibilidades, las fotovoltaicas, eólicas, hidráulicas, uso de la biomasa de origen agrario, biocombustibles, deshidratación y secado solar, etc. De igual manera se puede fomentar el uso de cultivos energéticos.
- Favorecer los Sumideros de Carbono, lo cual es equivalente a la adecuada gestión de pastos y pastizales, el fomento de bosques forestales y frutales, la disminución del corte de árboles y arbustos para leña, así como el uso más eficiente de este combustible.
- Incorporar resultados científicos y experiencias exitosas a favor de la selección de cultivos y el desarrollo de variedades mejor adaptadas a las nuevas condiciones climáticas y ambientales.

Es importante destacar que para mejorar la gestión ambiental, las cooperativas agropecuarias cubanas cuentan con el apoyo de diversos centros de investigación y servicios especializados de suelos, riego, drenaje, sanidad vegetal, veterinaria, agrotecnia, zootecnia, forestales, etc., del MINAG, el CITMA y INRH. Estos cuentan con personal calificado, paquetes tecnológicos, programas de capacitación y asesoramiento, todos disponibles en los territorios.

4.1 FUENTES LEGALES DEL MARCO JURÍDICO COOPERATIVO**4.2 ¿CÓMO SE DESCRIBEN Y CARACTERIZAN LAS COOPERATIVAS LEGALMENTE?****4.3 ¿CÓMO SE CONSTITUYE UNA COOPERATIVA Y QUÉ ATRIBUTOS SE LE OTORGAN LEGALMENTE?****4.4 ¿QUIÉNES PUEDEN INTEGRARSE A UNA COOPERATIVA Y CÓMO HACERLO?****4.5 ¿CÓMO SE GOBIERNA Y ADMINISTRA UNA COOPERATIVA?****4.6 ¿CON QUÉ RECURSOS PUEDE LA COOPERATIVA DESARROLLAR SU ACTIVIDAD ECONÓMICA?****4.7 ¿QUÉ BENEFICIOS OBTIENEN LAS COOPERATIVAS Y SUS SOCIOS Y SOCIAS?****4.8 LAS RELACIONES JURÍDICAS EXTERNAS DE LAS COOPERATIVAS**

4.1 FUENTES LEGALES DEL MARCO JURÍDICO COOPERATIVO

Cuando se menciona el marco legal para las cooperativas se hace referencia al conjunto de Acuerdos, Leyes, Decretos, Regulaciones, etc., que regulan la actuación interna (entre y hacia sus socios) y externa (hacia otros actores) de las cooperativas en un contexto y momento determinado. Este sistema está compuesto por normas propiamente formuladas para las cooperativas y normas que solo indirectamente inciden en las acciones de las cooperativas.

Conocer a profundidad los derechos y las obligaciones que el marco jurídico les atribuye es de importancia fundamental para que las cooperativas puedan desempeñar su función como actor político, económico y social en el contexto rural y responder a los desafíos que los lineamientos otorgan a esta forma de gestión en el nuevo modelo económico y social cubano.

A pesar de algunos antecedentes que se encuentran en las diferentes Resoluciones, Acuerdos y Reglamentos que directamente o indirectamente describen, orientan o hacen referencia al sector cooperativo⁵, la normativa cooperativa agropecuaria cubana comienza a generar fuentes propias desde su reconocimiento en el artículo 20 de la Constitución de la República de 1976. Sin embargo, es a partir de la Ley No. 36/82, Ley de Cooperativas Agropecuarias, que el marco legal cooperativo, comienza a desarrollarse a través de diferentes normas que regulan directamente o indirectamente estas organizaciones.

Las fuentes legales propiamente cooperativas —en orden cronológico y de jerarquía— se agrupan en tres categorías:

1. Fuentes constitucionales (prevalecen sobre todas las otras leyes)
Artículos 15, 17 y 20 de la Constitución de la República de 1976, para las cooperativas agropecuarias.
2. Fuentes legislativas (prevalecen sobre Acuerdos, reglamentos y resoluciones pero no pueden contradecir la Constitución)
Decreto Ley No. 142 de 1993, sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa. Ley No. 95 de 2002, Ley de Cooperativas de Producción Agropecuarias y de Créditos y Servicios; que derogó la Ley No. 36/82, Ley de Cooperativas Agropecuarias.
3. Fuentes reglamentarias (no pueden contradecir las leyes anteriores, reglamentan leyes y se observan en caso de ausencia de ley)

Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros del 17 de mayo del 2005, que aprueba los Reglamentos Generales de las Cooperativas de Producción Agropecuaria y de las Cooperativas de Créditos y Servicios.

Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, de 19 de julio de 2012, facultando al Ministro de la Agricultura “para aprobar el Reglamento General de las unidades básicas de producción cooperativa, que tienen como objeto la producción agropecuaria, incluida la cañera y la forestal”.

Principales fuentes legislativas vigentes para las cooperativas agropecuarias cubanas:

- CPA y CCS: Ley No. 95 del 2002.
- UBPC: Decreto Ley No. 142 del 1993.

⁵ Acuerdos del I Congreso del PCC y V Congreso de la ANAP de 1976.

Resolución No. 574/2012, Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa.⁶

Debe recordarse la importancia de los Estatutos y Reglamentos internos de las cooperativas que, siempre y cuando cumplan y no contradigan la Ley, regulan el funcionamiento interno de cada cooperativa y son de obligatorio cumplimiento para sus socios.

4.2 ¿CÓMO SE DESCRIBEN Y CARACTERIZAN LAS COOPERATIVAS LEGALMENTE?

Los principales aspectos de las cooperativas nacionales (CPA, CCS y UBPC) no están unificados, sistematizados, ni generalizados como principios propiamente dichos. El término cooperativa se emplea sin tener en cuenta cabalmente la esencia y generalidades del fenómeno cooperativo, limitándose a describir las características de cada una de las modalidades presentes en el contexto cubano. No se establecen, por lo tanto, definiciones generales si no definiciones para cada una de ellas, ni se indican principios y conceptos generales.

Sin embargo, el análisis de las normas legales vigentes y de las prácticas consolidadas en el sector, permite determinar algunos de los principales aspectos que caracterizan las cooperativas agropecuarias cubanas:

1. Su constitución, funcionamiento y gestión están condicionados por la actuación (en forma de aprobaciones, avales, consultas, etc.) y voluntad de actores externos de diferentes niveles.
2. La adhesión es voluntaria y sin obligación de aporte patrimonial para su incorporación.
3. El trabajo o servicios en común por cuenta de la cooperativa es retribuido equitativamente de diferentes formas.
4. No existe responsabilidad patrimonial de los socios por los resultados de la gestión de la cooperativa.
5. La cooperativa y/o los cooperativistas (en el caso de las CCS) disponen de la tierra y otros bienes agropecuarios a título de propiedad y/o usufructo.
6. Su administración es democrática y dispone de autonomía formal⁷ frente a actores externos (públicos y privados).
7. El proceso de elaboración y aprobación de su programa de desarrollo está sujeto al Plan de la economía nacional.

Ahora bien, considerando la naturaleza, el contenido y los fines de las cooperativas agropecuarias cubanas establecidos por el marco legal actual, en búsqueda de una defini-

⁶ Resolución No. 574/12 del Ministro de la Agricultura. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria No. 37 de 11-12-2012.

⁷ Autonomía es formal cuando se declara así, pero en la práctica, los actos están condicionados por voluntad externa a la propia cooperativa.

ción generalizadora, puede referirse a ellas como empresas constituidas por un patrimonio dotado de personalidad jurídica, a las que se adscriben voluntariamente trabajadores o titulares de derechos de propiedad o de usufructo sobre la tierra y otros bienes agropecuarios y que tienen como fin, la ejecución de producciones agropecuarias o la intermediación en la compraventa de producciones agropecuarias y en la prestación de servicios a sus asociados.

Todas ellas, administran y gestionan los bienes para ejecutar sus producciones, servicios y comercialización; así también, por propio derecho, establecen relaciones internas con sus integrantes y externas con los sujetos económicos estatales y privados, los agentes políticos y sociales y las autoridades de la administración pública del territorio en que están enclavadas y otros.

El marco legal cubano carece de una definición general de las cooperativas, y se caracteriza por cuerpos legales independientes para cada una de las formas existentes.

4.3 ¿CÓMO SE CONSTITUYE UNA COOPERATIVA Y QUÉ ATRIBUTOS SE LE OTORGAN LEGALMENTE?

Conforme el marco legal vigente,⁸ a las cooperativas se les otorga una condición primaria que es el reconocimiento de la personalidad jurídica. Esta les da potestad para ejercitar su capacidad en la ejecución y gestión de la actividad productiva, de la compraventa, de la intermediación o de los servicios, en coherencia con los intereses de sus socios, sus compromisos con el Estado y los hechos sociales en que participa. Para su otorgamiento, la cooperativa debe inscribirse en el registro correspondiente, después de transitar por los pasos siguientes:

A las cooperativas cubanas se les reconoce personalidad jurídica propia, que les otorga potestad para relacionarse con otros actores con capacidad legal.

- Expresión de la voluntad de asociarse por parte de agricultores pequeños, trabajadores de una entidad estatal o usufructuarios de tierra, a través de una solicitud presentada a la ANAP (para CCS y CPA) o a la Delegación o Dirección de la Agricultura municipal (para las UBPC) en la cual se propone el objeto social o la actividad principal de la entidad.
- Presentación de una solicitud de constitución de la cooperativa por parte de la ANAP (CCS y CPA) o de la Delegación de la Agricultura al MINAG, previas consultas con otros organismos; ejemplo: la Empresa Agropecuaria municipal en el caso de las UBPC) correspondientes. La solicitud contiene la propuesta de línea fundamental de producción y de objeto social y el análisis o dictamen de viabilidad técnica, económica y legal de la cooperativa.

⁸ Ver los artículos 15, 17 y 20 de la Constitución de la República; 11 al 15 de la Ley No. 95/02; 1 del Decreto Ley No. 142/93; 11.1 y 2 de la Resolución 574/12 del Ministro de la Agricultura; 2.2 y 14 del Decreto Ley No. 305/12, como normas de Derecho Propio y del Derecho Común, en el artículo 39.2 inciso a) del Código Civil.

- Resolución del Ministro de la Agricultura que autoriza la constitución de la cooperativa y aprueba su línea de producción fundamental y objeto social.
- Convocatoria de asamblea constitutiva a impulso externo de la ANAP para las CPA y CCS, del Sindicato para las UBPC, para elegir órganos sociales, aprobar su objeto social, nombre, etc.

4.4 ¿QUIÉNES PUEDEN INTEGRARSE A UNA COOPERATIVA Y CÓMO HACERLO?

En el marco legal cooperativo vigente, las personas que pueden integrarse a las cooperativas en calidad de socios se distinguen en función de la tipología de estas:

- **CPA:** pueden ser socios los campesinos propietarios o usufructuarios (ver nuevo Decreto Ley No. 300) aportadores de tierras y bienes agropecuarios, sus familiares y cualquier otro campesino y trabajador no aportador.
- **CCS:** pueden integrarse los campesinos titulares de derechos de propiedad o usufructos sobre la tierra y demás bienes agropecuarios y sus familiares, las personas naturales no poseedoras de tierras dedicadas a labores de apicultura y otros trabajadores.
- **UBPC:** se les pueden adscribir los obreros, técnicos y demás trabajadores agropecuarios asalariados del área, sus familiares, otros trabajadores y personas. El Decreto Ley No. 300, otorga esta posibilidad a campesinos titulares de derecho de usufructo sobre la tierra condicionando su incorporación a la cesión de estos derechos a la cooperativa.

Con relación a las condiciones generales de las personas que pueden vincularse a una cooperativa, solo se requiere:

- Poseer capacidad jurídica civil y laboral
- Poseer capacidad física para el trabajo
- No desempeñar otras funciones laborales
- Expresar su voluntad de unirse a la cooperativa
- Obligarse a cumplir las leyes y sus reglamentos
- Ser aprobados por la correspondiente Asamblea

La integración a una cooperativa, en esencia, depende de la voluntad de quien desea integrarse y de la aceptación de la Asamblea de la cooperativa.

A los aspirantes a integrar una cooperativa agropecuaria, no se les exige ninguna aportación patrimonial para su adscripción, excepto para las CPA, donde esto es una condición para los propietarios de tierras y otros bienes agropecuarios interesados.

Aceptado el aspirante como socio, ejerce sus derechos y cumple sus deberes conforme a lo reglamentado. Entre los principales derechos de los cooperativistas se encuentran:

- Recibir la retribución y los beneficios sociales y económicos previstos en la ley, los reglamentos y estatutos de la cooperativa.
- Participar, asistir y votar en la asamblea y poder ser elegido en cualquiera de los órganos de dirección.

Con respecto a sus deberes, el principal deber de los cooperativistas es cumplir la disciplina cooperativista según lo expresado en sus reglamentos y estatutos, y ser coherente con los principios que la inspiran.

Las violaciones de esta disciplina implican sanciones que son exigidas por la Junta Directiva o la Asamblea, la cual es el órgano último superior para resolver definitivamente todas las sanciones y todos los conflictos que se producen entre socios y entre estos últimos y la cooperativa.

4.5 ¿CÓMO SE GOBIERNA Y ADMINISTRA UNA COOPERATIVA?

La gestión de una cooperativa se realiza a través de sus órganos sociales que adoptan decisiones denominadas acuerdos que son la expresión de la voluntad colectiva. Los órganos sociales representan la cooperativa en su gestión y controlan su funcionamiento interno y externo.

En general la ley establece una estructura compuesta por:

La Asamblea General

Órgano superior de dirección de la cooperativa integrado por todos los socios y socias. No ejerce funciones directivas o administrativas, su voluntad se limita a la organización y funcionamiento interno de la cooperativa según lo establecido en la Ley, Reglamentos Generales y Estatutos.

La Junta Directiva o de Administración

Elegida por la Asamblea. Es el órgano efectivo de dirección, ejecución y administración, y está compuesta por el Presidente (CPA y CCS) o el Administrador (UBPC), respectivamente, y los demás miembros. La Junta cumple y obliga a cumplir la Ley, los Reglamentos y las decisiones de la Asamblea General y es responsable de la organización, ejecución y control de los procesos de planificación económica, financiera, productiva, de los servicios y las relaciones externas.

Sus decisiones son de obligatorio cumplimiento y solo revocables por la propia Junta o por la Asamblea General.

La Asamblea General es el órgano superior administrativo de la cooperativa. Está conformada por todos los socios y socias.

El Presidente (CCS y CPA) o Administrador (UBPC) de la cooperativa

Es la persona que posee su representación legal, la firma social y en consecuencia, sus actos obligan a la cooperativa. Él se subordina a la Asamblea y, ante ella, rinde cuentas de su gestión. El Presidente o Administrador está obligado a organizar, dirigir y administrar, asistido por los demás miembros de la Junta Directiva o de Administración, el funcionamiento de la cooperativa.

La Comisión de Fiscalización y Control

Responsables del control del cumplimiento de las prescripciones legales y de la utilización de los recursos financieros y materiales, tal comisión no aparece prescripta para las UBPC.

4.6 ¿CON QUÉ RECURSOS PUEDE LA COOPERATIVA DESARROLLAR SU ACTIVIDAD ECONÓMICA?

Con respecto a la tenencia de los bienes cooperativos (CPA, CCS y UBPC), la ley reconoce dos formas de titularidad: la propiedad y el usufructo. Todos sus bienes están destinados, a las producciones agropecuarias, su intermediación para la venta de productos agropecuarios y la prestación de servicios a los socios. Sin embargo, así como para la empresa estatal, solo los bienes en propiedad integran el patrimonio cooperativo, excluyéndose los bienes en usufructo, sean tierras u otros bienes materiales.

Así, el conjunto de bienes que comprende el patrimonio cooperativo está formado por la tierra, los calificados como bienes agropecuarios y otros bienes, todos en propiedad. Entre ellos se tienen las edificaciones -productivas, sociales, las viviendas- la maquinaria, implementos y equipos agrícolas, de transporte y recreativos adquiridos, construidos o recibidos en propiedad por la cooperativa; los animales, las plantaciones, las producciones agrícolas, forestales u otras, y los frutos de los bienes usufructuados. También son parte del patrimonio, los fondos y reservas financieras acumulados por la cooperativa, en las diferentes formas autorizadas por la ley.

Todos los bienes de la cooperativa, integrantes o no de su patrimonio, son administrados por ella al efecto de su utilización racional en las condiciones y para los fines que en el título se confiere. Con excepción de las tierras, que no pueden ser gravadas, embargadas, ni cedidas a personas naturales y jurídicas, la cooperativa puede disponer de los demás bienes, siempre y cuando la Asamblea y los órganos correspondientes lo determinen según lo establecido en la ley y estatutos.

Las cooperativas agropecuarias cubanas pueden disponer de bienes a título de propiedad y en usufructo. Solo los de propiedad constituyen su patrimonio.

4.7 ¿QUÉ BENEFICIOS OBTIENEN LAS COOPERATIVAS Y SUS SOCIOS Y SOCIAS?

Los resultados de la actividad económica de la cooperativa, de ser favorables, generan utilidades, las cuales, una vez deducidas las obligaciones (créditos, impuestos, etc.), pueden distribuirse entre los cooperativistas y los fondos de operaciones, actividades socioculturales u otros fondos, previamente aprobados por la Asamblea General.

Si la cooperativa ha obtenido utilidades, realizado los pagos de sus obligaciones y constituido reservas- se aumenta proporcionalmente el fondo de distribución a los socios desde el 50% hasta el 70% de esas Utilidades Netas después de Impuestos. También se destina

parte del incremento para estimular el trabajo y la permanencia de los integrantes.

Asimismo, las cooperativas retribuyen a sus socios y socias, en dependencia del tipo de cooperativa a la que se integren: CPA, CCS o UBPC.

En las CPA y UBPC, donde la obligación del cooperativista consiste en la prestación o aporte de su fuerza de trabajo, el cooperativista puede percibir dos tipos de retribuciones: una periódica básica y una participativa. La retribución monetaria periódica básica se denomina anticipo, y su destino es para sufragar el sustento y satisfacciones cotidianas.

Su monto depende de los resultados del desempeño –aporte laboral- del cooperativista, en proporción a la complejidad de la labor, la cantidad y la calidad del trabajo personal realizado o de responsabilidad.

La retribución participativa, es de distribución anual y proviene de los resultados económicos favorables que alcance en su conjunto la cooperativa, luego de deducido el pago de sus obligaciones; se adjudica a cada socio en correspondencia al cumplimiento de sus obligaciones laborales durante todo el periodo; es decir, es una retribución por los resultados anuales del socio por su aporte laboral, productivo o del servicio.

Cabe mencionar que la difusión en las UBPC (y también en las CPA) de sistemas de organización productiva que vinculan el hombre al área, así como previsto por la misma Resolución No. 574/12 en su artículo 14, determinan una retribución basada en los resultados productivos más que en el trabajo realizado.

Para las CCS, el cooperativista, al ser titular —propietario o usufructuario— de tierras y otros bienes agropecuarios, empleados para la obtención de productos que la CCS comercializa a las entidades acopiadoras, recibe un beneficio económico, consistente en el importe equivalente al valor pactado por la venta del producto.

En las CCS también existe el denominado fondo colectivo, que opera con los ingresos provenientes de la actividad, deducido sus gastos. Este fondo se utiliza para coadyuvar el financiamiento de la ANAP, realizar actividades o construcciones con fines sociales, estimular a los destacados y proveer de ayudas económicas a los cooperativistas.

Las cooperativas cuentan con mecanismos para la distribución de beneficios colectivos e individuales que se basan en indicaciones definidas para cada tipo de cooperativa.

4.8 LAS RELACIONES JURÍDICAS EXTERNAS DE LAS COOPERATIVAS

El marco legal cooperativo vigente, establece regulaciones sobre las relaciones de las cooperativas con:

1. El Estado y Órganos de la Administración Central del Estado
2. Los Órganos Locales del Poder Popular
3. Las empresas y entidades estatales y privadas

Con respecto a las relaciones con el estado, pueden distinguirse según las siguientes funciones que este ejerce sobre las cooperativas:

- Control del cumplimiento de las obligaciones que las cooperativas asumen como entidades primarias del sistema de producción agropecuaria. Estas obligaciones tienen que ver con todas las políticas y regulaciones que el estado formula sobre el uso adecuado de los recursos necesarios para la actividad agropecuaria (tierra, agua, bosques, animales, insumos, etc.).
- Apoyo para el desarrollo y fortalecimiento del sector cooperativo a través de medidas e instrumentos como el crédito, la asistencia técnica, la entrega de tierra, etc.
- Autorización y orientación para el cumplimiento de la ley, ejemplo: la autorización del objeto social, entre otros, y de la planificación estatal.

Las cooperativas se relacionan contractualmente con otras empresas en condiciones de igualdad jurídica.

La ley describe las relaciones de las cooperativas con el sector empresarial estatal como de naturaleza contractual, definición legal que indica condiciones de igualdad jurídica. Sin embargo, al depender todavía las empresas estatales de las directivas de sus organismos superiores, esas decisiones se transmiten directamente a las relaciones contractuales con las cooperativas, lo cual repercute directamente en las acciones y resultados de las cooperativas.

El proceso de perfeccionamiento del modelo de gestión del MINAG, orientado a una más clara separación entre las funciones estatales y empresariales, aspira a superar esta dicotomía, favoreciendo una mayor expresión y reconocimiento de esta igualdad jurídica y promoviendo relaciones de mayor complementariedad entre estas distintas formas de organización empresarial (cooperativas y empresas estatales).

En general, las cooperativas pueden establecer relaciones contractuales, para el ejercicio de la actividad económica fijada en su objeto social, con variados sujetos como son:

- a. Empresas estatales del sector agropecuario para la compraventa de producciones agropecuarias, el suministro de insumos, semillas y otros recursos productivos; percepción de servicios técnicos; servicios de maquinaria, reparaciones y otros servicios.
- b. Empresas y entidades nacionales o locales, para la adquisición por estas de producciones, servicios, etc., destinada al consumo social.
- c. Empresas de Seguro, para la prevención de los riesgos en los bienes, producciones, cosechas, animales, etc.
- d. Instituciones Bancarias, a fin de abrir y operar cuentas bancarias, obtención de créditos y realizar otras operaciones bancarias y financieras.
- e. Los mercados agropecuarios y otros, para la comercialización de productos autorizados, luego de cumplidas las obligaciones contractuales y el encargo estatal.
- f. Trabajadores por cuenta propia y personas naturales, de acuerdo con las disposiciones vigentes.

Con respecto a las relaciones con los Órganos locales del poder Popular, la ley las define como de coordinación y de cooperación mutua, en ambos casos orientada al desarrollo económico y social de las comunidades y el territorio, ejemplo: la ejecución de obras comunitarias, consumo social, etc. Puede considerarse como expresión de lo que hemos referido en otros capítulos como la gestión social de la cooperativa.

¿CÓMO AUTOEVALUAR LA GESTIÓN DE MI COOPERATIVA?

CONTENIDOS

5.1 LA AUTOEVALUACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR

5.2 PREGUNTAS DE APOYO PARA REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN

- VOLUNTARIEDAD
- AUTONOMÍA
- DIRECCIÓN DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA
- PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE SOCIOS Y SOCIAS
- EDUCACIÓN E INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS Y SOCIAS
- COMPROMISO CON LA COMUNIDAD, LA FAMILIA Y LA CONVIVENCIA SOCIAL
- PROTECCIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES
- PROMOCIÓN DE LA EQUIDAD DE GÉNERO
- INTEGRACIÓN COOPERATIVA

5.3 EJEMPLOS DE PLANES DE ACCIÓN ELABORADOS A PARTIR DE LA AUTOEVALUACIÓN

5.1 LA AUTOEVALUACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR

Una adecuada gestión cooperativa debe garantizar la satisfacción de sus socios y socias, y cumplir las metas empresariales propuestas, mediante la promoción de los valores que rigen al cooperativismo y el cumplimiento cabal de sus 7 principios básicos.

Conocer cómo debe funcionar una cooperativa es un insumo importante para que cada cooperativista pueda evaluar a su cooperativa y, entre todos los socios y socias, establecer estrategias y acciones para mejorar la gestión de esta.

A continuación se ofrece una guía de preguntas que puede apoyar un proceso de autoevaluación sistemático en el contexto de las cooperativas agropecuarias del país y posteriormente se muestran algunos ejemplos de planes de acción elaborados por algunas cooperativas a partir de este ejercicio de autoevaluación.

5.2 PREGUNTAS DE APOYO PARA REALIZAR LA AUTOEVALUACIÓN

Las preguntas que se presentan constituyen solo una propuesta que puede guiar un proceso que deberá enriquecerse, tanto con nuevos aspectos a evaluar, como con otras interrogantes sobre las que se debe pensar y debatir.

VOLUNTARIEDAD

- ¿Fue decisión de los socios y socias la conformación de la cooperativa?
- ¿Los socios y socias de la cooperativa se mantienen en ella por decisión propia?
- ¿Existen factores que obligan o condicionan la membresía a la cooperativa?
- ¿Cómo se organiza el proceso de nuevos ingreso de socios y socias?
- ¿Puede un socio o socia retirarse de la cooperativa cuando lo desee?
- ¿Pueden decidir los socios y socias la continuidad o disolución de la cooperativa?
- ¿Conocen los socios y socias los derechos y deberes que tienen al asociarse a la cooperativa?
- ¿Cómo se establece el compromiso de los socios y socias con los reglamentos de la cooperativa?
- ¿Tienen claridad los socios y socias sobre las ventajas que le ofrece la asociación a la cooperativa?

AUTONOMÍA

- ¿Existen procedimientos o regulaciones que limitan la autonomía de las acciones de la cooperativa?
- ¿Interviene algún agente externo a la cooperativa en la toma de decisiones?
- ¿Puede la cooperativa tomar las decisiones que requiere para su gestión integral: económica, social y ambiental?

- ¿Puede decidir la cooperativa si se mantiene o se disuelve?
- ¿Posee la cooperativa solvencia económica que le permita ser autónoma?
- ¿Cuenta la cooperativa con un liderazgo adecuado para comportarse como una organización autónoma?
- ¿Tiene la cooperativa un plan de desarrollo elaborado por sus socios y socias?
- ¿Posee la cooperativa un asesoramiento jurídico suficiente y que responde a sus intereses?
- ¿Realiza la cooperativa su gestión contable?
- ¿Existen restricciones para que la cooperativa pueda implementar los procesos de compra y venta que requiere?
- ¿Se proyectan los planes de producción con agentes externos a la cooperativa?
- ¿Qué papel juega la cooperativa en los procesos de contratación?
- ¿Puede decidir la cooperativa a quién y qué contratar de sus producciones?
- ¿Puede la cooperativa contratar al personal que considere pertinente?
- ¿Se elaboran planes de negocios o análisis de factibilidad económica para tomar decisiones en la cooperativa?
- ¿A quién se le debe rendir cuentas sobre los resultados de la cooperativa?
- ¿De qué aportes del estado u otras organizaciones externas dependen las actividades que hace la cooperativa? (recursos financieros, insumos, equipamiento, acceso a mercados, precios, etc.).
- ¿Requiere la cooperativa de actores externos para poder acceder a créditos bancarios?
- ¿Puede decidir la cooperativa sobre los sistemas de pago y otros beneficios a los socios y socias, sus familias y la comunidad?

DIRECCIÓN DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA

- ¿Qué porcentaje del total de socios y socias participaron en la elección de la Junta Directiva?
- ¿Cómo se comporta la asistencia a las Asambleas?
- ¿Cuál es el nivel de participación de los asistentes a la Asamblea?
- ¿Se encuentran motivados los socios y socias en las asambleas?
- ¿Existe algún grupo de cooperativistas que muestren una participación menos activa? (mujeres, nuevos socios, jóvenes, viejos, etc.).
- ¿Se sienten los y las cooperativistas representados por la Junta Directiva?
- ¿Son efectivas las Asambleas?
- ¿Existe un uso eficiente del tiempo en las Asambleas?
- ¿En cuántas Asambleas la junta rinde cuentas a los socios y socias?
- ¿Se realiza un proceso informativo previo a la Asamblea?
- ¿Cómo se hace la convocatoria para la Asamblea?
- ¿Cómo se deciden los temas que se van a tratar en la Asamblea?
- ¿Cómo se comporta el sentido de pertenencia de los socios y socias de la cooperativa?
- ¿Se sienten los socios y socias dueños y responsables de gobernar la cooperativa?
- ¿Cómo se toman las decisiones de las cooperativas?
- ¿Los líderes de la cooperativa facilitan el diálogo, debate y construcción colectiva de las decisiones?

- ¿Qué responsabilidades se comparten por igual, tanto por la junta directiva o de administración, como por cada uno de los cooperativistas?
- ¿Qué se hace cuando un/a cooperativista se niega a acatar las decisiones de la cooperativa?

PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE SOCIOS Y SOCIAS

- ¿Cuál es el aporte de los socios y socias al patrimonio económico de la cooperativa?
- ¿Cómo es la participación de socios y socias en la conformación del plan económico de la cooperativa?
- ¿Tienen los socios y socias conocimientos suficientes sobre la gestión económica de la cooperativa?
- ¿Cómo se establecen los compromisos productivos de cada cooperativista?
- ¿Se establecen compromisos diferenciados para socios y socias que tengan situaciones que los coloquen en desventaja?
- ¿Cumplen todos los socios y socias con los compromisos de entrega de producciones que han establecido?
- ¿Cómo se comporta la contribución de los socios y socias a los ingresos de la cooperativa?
- ¿Cuál es el nivel de participación de socios y socias en la toma de decisiones económicas de la cooperativa?
- ¿Se sienten comprometidos asociados y asociadas con los resultados económicos que debe alcanzar la cooperativa?
- ¿Se distribuyen entre los socios y socias las utilidades de la cooperativa?
- ¿Cómo se decide el sistema de pago que aplica la cooperativa?
- ¿Cómo rinden cuentas los socios y socias de sus resultados económicos?
- ¿Conocen bien los socios y socias la situación económica de la cooperativa?
- ¿Los socios y socias brindan soluciones para resolver problemas económicos relevantes?

EDUCACIÓN E INFORMACIÓN DE LOS SOCIOS Y SOCIAS

- ¿Ha realizado la cooperativa un diagnóstico participativo de las necesidades de capacitación de los socios y socias?
- ¿Existe un plan de capacitación para los cooperativistas que atienda de manera diferenciada a las demandas de socios y socias en los temas agrotécnicos y gerenciales?
- ¿Tiene identificada la cooperativa aquellos temas relevantes en los que se necesita capacitar a los socios y socias?
- ¿Los y las cooperativistas consideran relevante y necesaria la capacitación?
- ¿Perciben los cooperativistas las potencialidades de la cooperativa para facilitarles el acceso a la capacitación?
- ¿Tiene la cooperativa personal responsabilizado con la facilitación de la capacitación?
- ¿Ha designado la cooperativa un presupuesto para la capacitación?

- ¿Existen contratos entre la cooperativa e instituciones científicas y educativas para desarrollar acciones de formación y capacitación para los y las cooperativistas?
- ¿Cuenta la cooperativa con un local adecuado donde realizar las capacitaciones?
- ¿Cuenta la cooperativa con personal para implementar capacitaciones directas a los productores y productoras en sus fincas?
- ¿Tienes los líderes de la cooperativa un plan de capacitación encaminado a mejorar sus capacidades como directivos?
- ¿Qué acciones realiza la cooperativa para elevar la cultura cooperativa de socios y socias?
- ¿Se analiza en las Asambleas el cumplimiento del plan de capacitación?
- ¿Se inserta en las Asambleas un espacio para la capacitación de los cooperativistas?
- ¿Qué acciones realiza la cooperativa para divulgar y expandir el conocimiento sobre el cooperativismo en la comunidad?
- ¿Participa la cooperativa en encuentros y eventos locales, regionales, nacionales e internacionales que apoyan el desarrollo del sector cooperativo?
- ¿Apoya la cooperativa la participación de sus socios y socias en talleres y capacitaciones que se realizan fuera de la cooperativa?
- ¿Cómo puede un socio o socia obtener apoyo de la cooperativa para participar en una capacitación que le interese? ¿Existe algún reglamento establecido por la cooperativa para estos casos?
- ¿Realiza la cooperativa intercambios de conocimientos con otras cooperativas?
- ¿Cuenta la cooperativa con fincas escuelas o fincas demostrativas?
- ¿Cómo apoya la cooperativa la capacitación de los nuevos ingresos?
- ¿Cuenta la cooperativa con materiales impresos o digitalizados con fines educativos que puedan ser consultados por los y las cooperativistas?
- ¿Ha movilizado la cooperativa recursos externos para apoyar procesos de capacitación y de divulgación?

COMPROMISO CON LA COMUNIDAD, LA FAMILIA Y LA CONVIVENCIA SOCIAL

- ¿Conoce la cooperativa cuáles son los problemas sociales más relevantes que tiene la comunidad (mercado social objetivo)?
- ¿Ha definido la Asamblea en qué problemas sociales va a centrar la atención y los recursos la cooperativa?
- ¿Cuenta la cooperativa con un plan para realizar la gestión social?
- ¿Tiene la cooperativa un personal calificado para liderar la gestión social?
- ¿Qué acciones ha desarrollado la cooperativa en beneficio social de la comunidad y del municipio?
- ¿Qué porcentaje de las ganancias de la cooperativa invertida en el bienestar de la comunidad?
- ¿Conocen todos los socios y socias las acciones sociales que ha realizado la cooperativa?
- ¿Conoce la comunidad las acciones que para su desarrollo hace la cooperativa?
- ¿Cómo visibiliza la cooperativa su contribución al desarrollo de la comunidad?
- ¿Se sienten comprometidos todos los socios y socias con apoyar el desarrollo de la comunidad o atender a problemas sociales de los y las cooperativistas y sus familias?

- ¿Qué interés muestran los cooperativistas en las ventas destinadas al consumo social?
- ¿Reconoce la comunidad y las autoridades del territorio a la cooperativa como un aliado?
- ¿Cuál es el nivel del conocimiento de los cooperativistas de los cambios contextuales que ocurren en la sociedad y la comunidad?
- ¿Cuántos nuevos empleos han sido ofrecidos por la cooperativa a la comunidad?
- ¿Qué tipo de apoyo ofrece la cooperativa a las familias de los socios y socias?
- ¿Ha mejorado la convivencia social? ¿Han disminuido los conflictos?
- ¿Cómo se comporta la ayuda entre los socios?
- ¿Cuál es el nivel de calidad de vida de los y las cooperativistas y sus familias?
- ¿Cómo participa la familia en las acciones de la cooperativa?
- ¿Ha mejorado la autosuficiencia alimentaria de las familias de los socios y las socias y de la comunidad?
- ¿Cómo se está utilizando la cuenta sociocultural?
- ¿Trabaja la cooperativa junto a los factores del territorio en función del desarrollo local?
- ¿Qué rol ha tenido la cooperativa en la construcción de las estrategias de desarrollo del territorio?

PROTECCIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES

- ¿Qué nivel de conocimiento tienen los cooperativistas sobre los temas ambientales?
- ¿Conoce y cumple la cooperativa las regulaciones ambientales existentes?
- ¿Cuáles son los recursos naturales que conforman el patrimonio de la cooperativa?
- ¿Conocen los y las cooperativistas en qué situación están esos recursos naturales y cómo inciden las actividades productivas de la cooperativa en el estado de esos recursos naturales?
- ¿Se han realizado diagnósticos ambientales?
- ¿Cuál es el costo ambiental de las producciones de la cooperativa?
- ¿Conocen y aplican los y las cooperativistas el manejo agroecológico de sus fincas?
- ¿Tiene la cooperativa alianzas o participa en programas con instituciones especializadas en el manejo de los recursos naturales?
- ¿Cuenta la cooperativa con un programa o plan para conservar y mejorar sus recursos naturales?
- ¿Qué tipo de prácticas agroproductivas se aplican en la cooperativa?
- ¿Cuántos cooperativistas han recibido cursos de capacitación sobre gestión ambiental?
- ¿Cómo se encuentra la utilización y conservación del suelo?
- ¿Se puede observar un mejoramiento en el entorno medio ambiental de la cooperativa?
- ¿Cuántas veces se ha discutido en las asambleas los problemas ambientales?
- ¿Existen evidencias de que la cooperativa haya disminuido las fuentes contaminantes de sus recursos naturales?
- ¿Ha realizado la cooperativa alguna acción para apoyar la reforestación?
- ¿Han disminuido los incendios forestales en el entorno de la cooperativa?
- ¿Qué porcentaje de los abonos que utiliza la cooperativa son orgánicos?
- ¿Qué cantidad de hectáreas de las tierras de las cooperativas son beneficiadas con acciones de mejoramiento del suelo?

- ¿Qué cantidad de aplicaciones de medios biológicos se registran en las cooperativas?
- ¿Existen en las cooperativas proyectos elaborados y con acceso al fondo que tiene destinado la agricultura para el mejoramiento y conservación del suelo?
- ¿Utilizan las cooperativas tecnologías que mitigan los problemas ambientales que existen?
- ¿Qué medidas aplica la cooperativa para un uso eficiente del agua y la energía?

PROMOCIÓN DE LA EQUIDAD DE GÉNERO

- ¿Están comprometidos los socios y socias con el logro de la igualdad entre hombres y mujeres?
- ¿Qué porcentaje de los y las cooperativistas han sido sensibilizados y capacitados en temas relacionados con la equidad de género?
- ¿Conocen los y las cooperativistas los aspectos básicos sobre género?
- ¿Constituye la equidad de género una prioridad para la Junta Directiva?
- ¿Ha realizado la cooperativa un diagnóstico para identificar las desigualdades existentes?
- ¿Cuenta la cooperativa con un Comité de Género? ¿Qué trabajo realiza ese Comité?
- ¿Cuenta la cooperativa con un plan de trabajo o de acción para promover la equidad de género?
- ¿Se incorpora el enfoque de género en la elaboración e implementación de los planes económicos, sociales, ambientales y de capacitación de la cooperativa?
- ¿Ha designado la cooperativa un presupuesto específico para acciones (formativas y productivas) que apoyan la equidad de género?
- ¿Qué acciones realiza la cooperativa para favorecer la equidad entre hombres y mujeres?
- ¿Qué porcentaje representan las mujeres en el total de los asociados?
- ¿Muestran mujeres y hombres iguales niveles de asistencia y participación en las Asambleas?
- ¿Cuántas mujeres conforman la Junta Directiva?
- ¿Participan de igual forma hombres y mujeres en la toma de decisiones de la cooperativa?
- ¿Cómo se comporta la participación de la mujer en el trabajo agrícola?
- ¿Cuántas mujeres han ocupado puestos tradicionalmente considerados como masculinos y cuántos hombres han ocupado puestos considerados como femeninos?
- ¿Qué porcentaje de los cooperativistas no permiten que sus esposas trabajen?
- ¿Promueve la cooperativa la corresponsabilidad de socios y socias en las labores domésticas y el cuidado familiar?
- ¿Existen en la cooperativa manifestaciones de violencia de género?
- ¿Realiza algo la cooperativa para eliminar el lenguaje y las imágenes sexistas?
- ¿En cuántas ocasiones se han analizado aspectos relacionados con la igualdad de género en la Asamblea?

INTEGRACIÓN COOPERATIVA

- ¿Conocen los cooperativistas la relevancia de la integración cooperativa?
- ¿Se ha trazado la cooperativa alguna estrategia para fomentar la integración con otras cooperativas?
- ¿Tiene identificada la cooperativa las potencialidades y oportunidades para la integración?
- ¿Han realizado alguna acción para fomentar o consolidar iniciativas de integración.
- ¿Tiene la cooperativa compromisos y experiencias de trabajo conjunto con otras cooperativas para la solución de problemas, tanto en el ámbito productivo, como social?
- ¿Existen documentos o estructuras conformadas que formalicen la integración con otras cooperativas?
- ¿Se han analizado en la Asamblea necesidades y oportunidades de integración?
- ¿Comprende la Junta Directiva las ventajas de los procesos de integración?
- ¿Qué barreras existen para lograr procesos de integración?

5.3 EJEMPLOS DE PLANES DE ACCIÓN ELABORADOS A PARTIR DE LA AUTOEVALUACIÓN

En el año 2013, más de 20 cooperativas del país participaron en un pilotaje que, con el apoyo de un equipo de especialistas de los territorios, realizaron una autoevaluación de su gestión a partir de esta herramienta y elaboraron planes de acción internos para mejorar su gestión, aprobados por sus respectivas Asambleas.⁹ A continuación se ofrecen tres ejemplos de esos planes elaborados.

⁹ Este pilotaje fue realizado en 5 CCS del Municipio de Guantánamo, 1 UBPC de II Frente, 4 UBPC y 2 CCS de Bayamo, 3 CCS y 1 CPA de Cabaiguán, y 3 CCS y 3 UBPC de Pinar del Río.

PRINCIPIOS DE COOPERATIVISMO	PRINCIPALES FACTORES QUE LIMITAN SU CUMPLIMIENTO	METAS PARA REDUCIR LAS BRECHAS
Membresía abierta y voluntaria	Falta profundizar en el conocimiento sobre cooperativismo.	Continuar elevando la cultura cooperativista.
Control democrático de los miembros	Poca participación en algunos Cooperativistas a la hora de exponer sus criterios en las Asambleas Generales.	Lograr que participe el 70% de los Cooperativistas en el debate de los temas que se discuten en las Asambleas.
Participación económica de los miembros	Insuficiente conocimiento sobre los aportes y contribuciones que hace la CCS a favor del estado.	Lograr que los cooperativistas tengan un mayor dominio sobre el destino de los aportes y contribuciones que realiza la CCS al estado.
Autonomía e independencia	Insuficiente e ineficiente asesoría jurídica. Falta de autonomía para la autogestión.	<p>Identificar las principales deficiencias en el asesoramiento jurídico.</p> <p>Continuar elevando a todos los niveles la necesidad de un asesoramiento jurídico propio de la Cooperativa</p> <p>Lograr que el proceso de contratación sea participativo, logrando debatir y desde la asamblea las capacidades reales de producción.</p>
Educación, entrenamiento e información	Falta de diagnóstico de capacitación.	Identificar un gestor de capacitación para diagnosticar y propiciar las necesidades de capacitación de los cooperativistas apoyados en la Escuela de Capacitación.
Cooperación entre cooperativas	Insuficiente comunicación con las cooperativas que nos rodean.	Lograr una mejor comunicación con las cooperativas circundantes para conocer sus fortalezas y debilidades para el desarrollo y fortalecimiento del movimiento cooperativo.

ACCIONES PARA CUMPLIR LAS METAS IDENTIFICADAS	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Creación de un Grupo Gestor de Cooperativismo en la CCS. Diseñar un programa de formación de cooperativismo, en coordinación con el grupo municipal. Desarrollar talleres charlas y debates promovidos por los activistas con el apoyo de prestigiosos campesinos en los temas relacionados con el cooperativismo.	Junta Directiva	Mayo del 2013
	Grupo Gestor	Junio del 2013
	Junta Directiva y Grupo Gestor	En cada asamblea y reuniones que se efectúen
Propiciar en las Asambleas y reuniones el debate colectivo de los temas que se tratan a través de los acuerdos adoptados y criterios emitidos por los cooperativistas.	Junta Directiva	En cada asamblea
Crear grupos de trabajo que sean los encargados de exponer y debatir los temas en que los cooperativistas manifiestan inquietudes y opiniones.	Junta Directiva	En cada asamblea
Profundizar en los temas económicos que se debate en las asambleas, divulgando y analizando la nueva Ley Tributaria para lograr mayor conciencia económica en los cooperativistas.	Económico	En cada asamblea
Identificar de forma participativa con la junta directiva, el grupo gestor y cooperativistas las principales dificultades que presentamos con el asesoramiento jurídico.	Junta Directiva y Grupo Gestor	Al cierre del 1er Semestre del 2013
Eleva a los niveles superiores la necesidad de un asesoramiento jurídico propio de la Cooperativa	Presidente CCS	Mayo del 2013
Continuar dando participación a la Asamblea General sobre temas que afectan a la Cooperativa y que son impuestos por factores externos. Dando la posibilidad bajo el principio de autonomía e independencia, de modificarlos, no renunciando a su impacto positivo en la esfera social y económica del municipio.	Grupo Gestor de Cooperativismo CCS	En cada asamblea
Discutir en la Asamblea los resultados de los levantamientos productivos de la Cooperativa, previamente identificados por los grupos de trabajo, así como la posible contratación a realizar con los distintos destinos de la producción agropecuaria.	Junta Directiva y Grupos de trabajo	Agosto, Octubre y Diciembre del 2013
Realizar un programa de capacitación que cumpla con las demandas del diagnóstico.	Grupo Gestor de la CCS	Junio del 2013
Coordinar con los grupos formadores y los capacitadores municipales el programa de capacitación para su ejecución.	Grupo Gestor de la CCS	Septiembre del 2013
Elaborar un plan de presupuesto que dé respuesta a las necesidades de capacitación de la CCS.		
Coordinar con la ANAP y la Agricultura un encuentro con las cooperativas circundantes para trazar estrategias que permitan establecer y consolidar relaciones de intercambio y cooperación que inciden en el mejor desempeño del cooperativismo.	Presidente CCS	Julio del 2013

PRINCIPIOS DE COOPERATIVISMO	PRINCIPALES FACTORES QUE LIMITAN SU CUMPLIMIENTO	METAS PARA REDUCIR LAS BRECHAS
Compromiso con la comunidad	Falta de planificación para la participación en actividades que se realizan con la comunidad.	<p>Tener una planificación objetiva de todas las actividades a realizar con la comunidad y el presupuesto necesario para su ejecución</p> <p>Incrementar el conocimiento de los cooperativistas acerca del papel protagónico de la cooperativa como ente social, económico y productivo dentro de la comunidad.</p> <p>Incrementar la participación y sensibilización de las organizaciones de masa y organismos que interactúan con la cooperativa y la comunidad.</p>
Preservación del medio ambiente	Débil cultura medio ambiental.	<p>Lograr educación, capacitación y sensibilización de la comunidad y radio de acción en temas relacionados con el medio ambiente y la necesidad de protegerlo.</p> <p>Lograr educar al 100 % de los cooperativistas sobre las prácticas agroecológicas aplicables en las áreas de la cooperativa para aumentar la protección y conservación del medio ambiente.</p>
Igualdad de Género en la gestión cooperativa	Desconocimiento de las brechas de género en la CCS.	Alcanzar el 1 ^{er} Nivel de reconocimiento del sistema de gestión con equidad de género IGECSA.

ACCIONES PARA CUMPLIR LAS METAS IDENTIFICADAS	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
Elaborar un plan de presupuesto para ejecutar las acciones más necesarias de la comunidad con el levantamiento previamente realizado.	Junta Directiva	Noviembre del 2013
Coordinar con los directivos de las distintas organizaciones de la comunidad las actividades de impacto social con participación de la cooperativa, divulgándolas a través de las organizaciones de masa y convocar con mayor énfasis a la participación en estas.	Presidente CCS	Permanente
Continuar participando con mayor protagonismo en las actividades organizativas, conmemorativas y recreativas de las organizaciones de masa, estudiantiles y de salud enclavadas en el radio de acción de la cooperativa, apoyándose en la gestión de los dirigentes de estas organizaciones para brindar mayor apoyo de la cooperativa.	Presidente CCS	Permanente
Capacitar a los cooperativistas para que conozcan las prácticas agroecológicas y el acceso a los fondos existentes	Facilitador de la CCS y campesinos de referencia	Trimestral
Construcción de 3 Biodigestores.		Mayo del 2013
Construcción de estercoleros en 16 vaquerías de campesinos.		Julio del 2013
Incrementar la reforestación y siembra de postes vivos en 49 Fincas.		Agosto del 2013
Acceder al plan nacional de inversiones de conservación de suelos y de FONADE.	Junta Directiva	Junio del 2013
Implementar diagnóstico requerido para aplicar sistema IGECSA.	Comité de Género de la CCS y Grupo	Julio del 2013
Elaborar e implementar plan de acción para alcanzar nivel 1 de IGECSA	Gestor municipal	Diciembre del 2013

PRINCIPIOS DE COOPERATIVISMO	DEBILIDADES PARA SU CUMPLIMIENTO EN LA COOPERATIVA	METAS QUE SE PROPONE ALCANZAR LA COOPERATIVA
Membresía abierta y voluntaria	Los candidatos a socios de la cooperativa llegan sin ninguna información con respecto a los valores, principios y reglamento de la cooperativa.	Que todos los candidatos reciban una capacitación elemental sobre cultura cooperativa.
Control democrático de los miembros	Baja participación de los cooperativistas para expresar sus opiniones y criterios en las asambleas, asisten por compromiso y no por convicción.	Lograr que los asociados participen activamente en las asambleas por ser el espacio para dirigir en su cooperativa.
Participación económica de los miembros	No se trata en la asamblea el estado de la cuenta sociocultural y del fondo del contingencia, ya que no lo tiene definido.	Brindar a los asociados una completa información económica en las asambleas, en particular el resultado de las utilidades. Definir el monto de la cuenta sociocultural y del fondo de reserva para contingencia.
Autonomía e independencia	Aún los colectivos no toman decisiones propias. Aun se recibe la asignación de combustible por la empresa y responde a una distribución injusta. Exceso de documentación y trámites para realizar operaciones con el Banco. Trabas con el uso del crédito necesario para compra de materiales del proyecto forestal.	Lograr que en las relaciones con el entorno institucional de servicios a la cooperativa se mantenga la autonomía y la independencia de esta.
Educación, entrenamiento e información	Es insuficiente el nivel de conocimiento en gestión cooperativa. Falta elaborar el plan de capacitación y definir su presupuesto.	Lograr que el 80% de los asociados adquieran una cultura cooperativa básica.
Cooperación entre cooperativas	No existe cooperación entre las cooperativas, a pesar de tener g en el entorno. No existe ningún documento que norme las relaciones de cooperación.	Lograr la integración con las cooperativas del área, manteniendo los vínculos con la ANAP y otras estructuras locales.
Compromiso con la comunidad	Falta el diagnóstico de las necesidades sociales de los cooperativistas y de la comunidad.	Conocido el diagnóstico de las problemáticas sociales, dar respuesta a los cooperativistas y colaborar con las instituciones oficiales en la solución de las problemáticas identificadas en la comunidad.

ACCIONES A REALIZAR	ASEGURAMIENTO REQUERIDO	RESPONSABLE	FECHA
Durante el periodo de prueba, dedicar sesiones de preparación a los candidatos a asociados.	Adquirir documentos para la preparación.	Jefe de Recursos Humanos	Diciembre del 2013
Utilización de técnicas participativas para promover la participación de todas y todos mediante un facilitador. Desarrollar preasambleas en los colectivos de trabajo.	Designar un facilitador para las asambleas.	Gestor de capacitación	Julio del 2013
Planificar el monto de la cuenta sociocultural y el monto del fondo de reserva. Mantener informados a los asociados de la gestión económica de manera práctica.	Documentos	Económica	Agosto del 2013
La junta de administración se abstendrá de aplicar imposiciones a los colectivos. Consolidar acciones productivas para incrementar los recursos económicos. Continuar defendiendo la autonomía con el entorno institucional.	Nuevas iniciativas de trabajo.	Administrador	Diciembre del 2013
Elaborar el plan anual de capacitación con su presupuesto. Efectúa acciones de capacitación en los colectivos laborales en correspondencia con el diagnóstico. Informar de las acciones de la cooperativa a la comunidad.	Financiamiento para compra de materiales de oficina.	Gestor de capacitación	Octubre del 2013
Organizar programa de trabajo con la ANAP, empresa y MINAG para la colaboración en todos los temas. Realizar encuentros con las cooperativas del área para monitorear el proceso de integración. Efectuar celebración conjunta del Día Mundial del Cooperativismo.	Financiamiento para materiales de oficina y alimentos.	Administrador	Diciembre del 2013
Realizar el diagnóstico de las problemáticas sociales y trabajar en las soluciones pertinentes.	Financiamiento para material de oficina, transporte.	Administrador	Diciembre del 2013

PRINCIPIOS DE COOPERATIVISMO	DEBILIDADES PARA SU CUMPLIMIENTO EN LA COOPERATIVA	METAS QUE SE PROPONE ALCANZAR LA COOPERATIVA
Protección al medio ambiente	Existencia de unidades vacunas que constituyen fuentes contaminantes por arrastre de la lluvia. Falta de conocimiento sobre el manejo de los recursos naturales de la comunidad.	Lograr establecer la política de la estrategia medio ambiental.
Igualdad de Género	Algunos asociados no permiten que sus correspondientes esposas trabajen en la cooperativa. La mayoría de las mujeres no se consideran actoras sociales. No se tiene en cuenta en la elaboración del presupuesto las acciones de género.	Lograr que se comprenda y se aplique la igualdad de género con equidad en las relaciones.
Concepto de cooperativa	Aún no todos los asociados dominan el concepto de cooperativa.	Lograr que el 100% de los cooperativistas dominen el concepto y se apropien de su significado.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN COOPERATIVA
CCSF LUIS RUSTAN / MUNICIPIO: GUANTÁNAMO / PROVINCIA: GUANTÁNAMO

PRINCIPIOS DE COOPERATIVISMO	DEBILIDADES PARA SU CUMPLIMIENTO EN LA COOPERATIVA	METAS QUE SE PROPONE ALCANZAR LA COOPERATIVA
Membresía abierta y voluntaria	No se emite documento en que los cooperativistas aceptan las responsabilidades que asumen con la cooperativa.	Lograr que todos los miembros estén conscientes de las ventajas de la cooperativa y se comprometan a observar lo estipulado en el reglamento y sus principios.
Control democrático de los miembros	Baja asistencia de algunos asociados a las asambleas y en general se alcanza el 60%. Si la asamblea se alarga en el tiempo, algunos asociados se retiran porque deben atender a sus animales.	Lograr que el 90% de los socios participen en las asambleas, como resultado de la realización de estas con mayor calidad.
Participación económica	No todos los cooperativistas aportan el 2% de sus ingresos al fondo colectivo. No se da apoyo a los asociados con el fondo de contingencia en caso de desastres naturales donde no hay cobertura del seguro.	Lograr que en todas las acciones que se efectúen en el orden económico, haya tributo al patrimonio de la cooperativa. Que el ciento por ciento de las producciones se comercialicen mediante la cooperativa.
Autonomía e independencia	Excesivas restricciones del Banco para que la cooperativa realice extracciones de dinero. Imposibilidad de comprar a las empresas que circulan alimentos e insumos porque manifiestan que no podemos hacer contratos con ellas. El consultor jurídico solo atiende una vez en la semana.	Facilidades de servicios con el entorno institucional de la cooperativa y relaciones contractuales universales. Recibir asesoría jurídica permanente.

ACCIONES A REALIZAR	ASEGURAMIENTO REQUERIDO	RESPONSABLE	FECHA
Elaboración de la estrategia ambiental en correspondencia con la del municipio.	Materiales de oficina.	Especialista Agrotecnia	Diciembre del 2013
Elaboración del presupuesto teniendo en cuenta las acciones de género. Ejecución de encuentros entre hombres y mujeres para tratar el tema.	Facilitadora de la FMC, materiales de oficina y alimentos.	Recursos Humanos	Noviembre del 2013
En los espacios de reuniones mantener como tema de análisis los fundamentos del concepto de cooperativa.		Administrador	Diciembre del 2013

ACCIONES A REALIZAR	ASEGURAMIENTO REQUERIDO	RESPONSABLE	FECHA
Elaborar documento a cada nuevo cooperativista con sus compromisos.	Financiamiento para materiales de oficina.	Organizadora	Agosto del 2013
Organizar convenientemente las asambleas, planificando el tiempo y utilizar un controlador de este.	Nombrar el controlador del tiempo.	Presidente de la cooperativa	Julio del 2013
Propiciar algún beneficio o distinción a los asociados que aportan el 2% al fondo colectivo y así, lograr que se estimulen los aportadores y participen los rezagados. Utilizar el fondo de contingencia cuando corresponda según la Ley.	Definir financiamiento del fondo colectivo para estímulos que apruebe la asamblea.	Vicepresidente de la cooperativa	Diciembre del 2013
Mantener la exigencia a las entidades en el cumplimiento del Lineamiento No. 25. Insistir en la necesidad de asesor jurídico permanente.	Financiamiento para el pago del jurídico.	Presidente de la cooperativa	Julio del 2013

PRINCIPIOS DE COOPERATIVISMO	DEBILIDADES PARA SU CUMPLIMIENTO EN LA COOPERATIVA	METAS QUE SE PROPONE ALCANZAR LA COOPERATIVA
Educación, entrenamiento e información	<p>La cooperativa no tenía conciencia de que la capacitación es una inversión y una estrategia para el desarrollo de la organización.</p> <p>No cuentan con el plan de capacitación, ni destinan financiamiento para ello.</p>	Que todos los miembros de la cooperativa estén capacitados en temas técnicos y de gestión cooperativa.
Cooperación entre cooperativas	Falta de complementariedad entre las cooperativas, no nos convocamos ni pactamos nuestra cooperación.	Explotar las oportunidades del ínter cooperación, cumpliendo las regulaciones establecidas.
Compromiso con la comunidad	<p>Insuficiente divulgación del protagonismo de la CCS en la comunidad.</p> <p>Falta de diagnóstico de la problemática social de los asociados y de la comunidad.</p>	Atención a las problemáticas sociales de los asociados, sus familias y la comunidad.
Protección al medio ambiente	<p>Falta de aplicación de normas de bioseguridad en las vaquerías.</p> <p>Excesiva deforestación en zonas como en El Peral, Paraguay y los Güiros.</p>	Elaborar y ejecutar la estrategia ambiental para las áreas que comprenden a la cooperativa.
Igualdad de Género	<p>Existencia en muchas familias de relaciones jerárquicas entre sexos, con predominio del hombre.</p> <p>La mayoría de las mujeres consideran que su espacio privado en la casa es la cocina.</p>	Lograr un ambiente de igualdad con equidad de género en la cooperativa y en la comunidad.
Concepto de cooperativa	Falta de divulgación de este.	Lograr que todos los miembros puedan explicar el concepto con sus palabras.

ACCIONES A REALIZAR	ASEGURAMIENTO REQUERIDO	RESPONSABLE	FECHA
Elaborar y ejecutar el plan de capacitación con su presupuesto definido.	Financiamiento para materiales de oficina y desglose de la cifra del plan 2014 para apoyar la capacitación.	Activista de formación en gestión cooperativa y Económica	Elaborar Julio del 2013
Establecer convenios de colaboración intercooperativas. Explorar la posibilidad de un grupo de trabajo con representatividad de todas las cooperativas.	Financiamiento para materiales de oficina, alimentos y local para encuentros.	Presidente de la cooperativa	Diciembre del 2013
Construir un círculo social y ofertar servicios a la comunidad. Realizar diagnóstico para fijar el fondo de la responsabilidad social.	Financiamiento para la inversión y desglose de la cifra del plan 2014 para apoyar la atención a la comunidad.	Vicepresidente	Diciembre del 2013
Adopción de prácticas de producción limpia (sustitución de productos, minimización de residuos en la fuente, etc.). Evitar la acumulación de heces de vacas, ya que afecta la capa de ozono. Elaboración de planes de reforestación a corto y mediano plazos. Elaboración de planes de divulgación y capacitación	Financiamiento para la atención a las actividades de protección al medio ambiente	Vicepresidente	Agosto del 2013
Realizar talleres relacionados con igualdad y equidad de género en el que asistan hombres y mujeres de la cooperativa y la comunidad. Trabajar de manera integral (ámbito social – ámbito privado) el tema de modificación de los roles asignados a hombres y mujeres.	Financiamiento para las actividades de género y desglose de la cifra del plan 2014 para apoyar la atención a la comunidad en tema género.	Presidente de la cooperativa	Diciembre del 2013
Colocar carteles en las instalaciones de la cooperativa y reseñarlo en las asambleas.	Financiamiento para el pago del pintor.	Activista de formación en gestión cooperativa	Diciembre del 2013

ANEXO 1

LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL QUE FUNDAMENTAN EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DEL COOPERATIVISMO CUBANO

Lineamiento No. 200: desarrollar un sistema integral de capacitación en correspondencia con los cambios estructurales, dirigido a la formación y recalificación de los jefes y trabajadores en materia de agronomía, veterinaria, tecnología industrial y de los alimentos, economía, administración y dirección, dentro del cual se incluyan los aspectos relacionados con la gestión cooperativa y ambiental.

Lineamiento No. 25: se crearán las cooperativas de primer grado como una forma socialista de propiedad colectiva, en diferentes sectores, las que constituyen una organización económica con personalidad jurídica y patrimonio propio, integradas por personas que se asocian aportando bienes o trabajo, con la finalidad de producir y prestar servicios útiles a la sociedad y asumen todos sus gastos con sus ingresos.

Lineamiento No. 26: la norma jurídica sobre cooperativas deberá garantizar que estas, como propiedad social, no sean vendidas, ni transmitida su posesión a otras cooperativas, a formas de gestión no estatal o a personas naturales.

Lineamiento No. 27: las cooperativas mantienen relaciones contractuales con otras cooperativas, empresas, unidades presupuestadas y otras formas no estatales, y después de cumplido el compromiso con el Estado, podrán realizar ventas libremente sin intermediarios, de acuerdo con la actividad económica que se les autorice.

Lineamiento No. 28: las cooperativas, sobre la base de lo establecido en la norma jurídica correspondiente, después de pagar los impuestos y contribuciones establecidos, determinan los ingresos de los trabajadores y la distribución de las utilidades.

Lineamiento No. 29: se crearán cooperativas de segundo grado, cuyos socios son cooperativas de primer grado, las que tendrán personalidad jurídica y patrimonio propio y se forman con el objetivo de organizar actividades complementarias afines o que agreguen valor a los productos y servicios de sus socios (de producción, servicios y comercialización), o realizar compras y ventas conjuntas con vistas a lograr mayor eficiencia.

Lineamiento No. 178: adoptar un nuevo modelo de gestión, a tenor con la mayor presencia de formas productivas no estatales, que deberá sustentarse en una utilización más efectiva de las relaciones monetario-mercantiles, delimitando las funciones estatales y las empresariales, a fin de promover una mayor autonomía de los productores, incrementar la eficiencia, así como posibilitar una gradual descentralización hacia los gobiernos locales.

Lineamiento No. 179: adecuar la legislación vigente, en correspondencia con las transformaciones en la base productiva, para facilitar su funcionamiento eficiente, competi-

tivo, y descentralizar el sistema de gestión económica y financiera. Perfeccionar las estructuras organizativas para aplicar instrumentos de control e información fiables.

Lineamiento No. 180: lograr la autonomía de gestión de las distintas formas de cooperativas e introducir de forma gradual las cooperativas de servicios en la actividad agroindustrial a escala local.

Lineamiento No. 181: adecuar la producción agroalimentaria a la demanda y la transformación de la comercialización, elevando la calidad y exigencia en los contratos, para que las partes cumplan sus obligaciones; limitando la circulación centralizada a aquellos renglones vinculados a los balances nacionales; otorgando un papel más activo a los mecanismos de libre competencia para el resto de las producciones.

Lineamiento No. 187: continuar reduciendo las tierras improductivas y aumentar los rendimientos mediante la diversificación, la rotación y el policultivo. Desarrollar una agricultura sostenible en armonía con el medio ambiente, que propicie el uso eficiente de los recursos fito y zoogenéticos, incluyendo las semillas, las variedades, la disciplina tecnológica, la protección fitosanitaria, y potenciando la producción y el uso de los abonos orgánicos, biofertilizantes y biopesticidas.

Lineamiento No. 189: lograr que la entrega de tierras en usufructo propicie que los resultados productivos se asemejen a los actuales del sector cooperativo y campesino, donde el productor no será un asalariado y dependerá de sus ingresos. Realizar las modificaciones que correspondan al Decreto-Ley 259, para asegurar la continuidad y sostenibilidad en la explotación de las tierras entregadas en usufructo.

Lineamiento No. 197: desarrollar una política integral que contribuya a la repoblación gradual del campo, adoptando medidas que estimulen la incorporación, permanencia y estabilidad de la fuerza laboral del sector y contemple el asentamiento familiar definitivo.

Lineamiento No. 198: priorizar la adopción de medidas que incentiven la incorporación y permanencia de jóvenes al sector agropecuario; en particular propiciar la entrega de tierras en usufructo como vía de empleo.

Lineamiento No. 204: actualizar y ejecutar programas dirigidos a la preservación y rehabilitación de los recursos naturales que se utilizan: suelos, agua, bosques, animales y plantas, capacitando a los productores en gestión ambiental y aplicando con mayor rigor las regulaciones establecidas y la penalización por sus violaciones.

La ampliación y perfeccionamiento del cooperativismo agropecuario cubano depende, en gran medida, del fortalecimiento de la cultura cooperativa de sus protagonistas fundamentales: los productores y productoras asociados a las CCS, UBPC y CPA.

Este manual presenta, de manera sintética y amena, los principales aspectos del movimiento cooperativo a nivel internacional y nacional, así como un abordaje integral de la Gestión Cooperativa que contiene los aspectos asociativos, económicos, ambientales y sociales.

Su objetivo esencial es contribuir a que socios y socias de las cooperativas agropecuarias cubanas, conozcan mejor el cooperativismo y las especificidades de su gestión como empresas que deben, a la vez, ser económicamente eficientes y comprometerse con el bienestar social de los/as cooperativistas y de la comunidad.

