

## Gestión Cooperativa: Una mirada desde la Cooperativa de Créditos y Servicios “Luis la O” de Yaguajay, Cuba

## Cooperative Management: A look from the “Luis la O” Credit and Services Cooperative of Yaguajay, Cuba

**Gonzalo Rubén Dávila Hernández** 

Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura. Sede Sancti Spíritus, Cuba  
[gonzalo.davila2018@gmail.com](mailto:gonzalo.davila2018@gmail.com)

**Reynaldo Jiménez Guethón** 

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad de La Habana, Cuba  
[rejigue@flacso.uh.cu](mailto:rejigue@flacso.uh.cu)

**Rafael Miguel Reyes Fernández** 

Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura. Sede Sancti Spíritus, Cuba  
[rafaelreyes@uniss.edu.cu](mailto:rafaelreyes@uniss.edu.cu)

**Martha Aleida Picayo Delgado** 

Escuela Ramal del Ministerio de la Agricultura. Sede Sancti Spíritus, Cuba  
[marbraye2@gmail.com](mailto:marbraye2@gmail.com)

**Fecha de enviado:** 06/09/2023

**Fecha de aprobado:** 17/01/2024

**RESUMEN:** La producción de alimentos para la población, el fortalecimiento del cooperativismo, sus principios y la buena gestión cooperativa son elementos clave en este trabajo. La presente investigación tiene como objetivo buscar los elementos clave en la gestión de la Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS) “Luis la O” en el municipio de Yaguajay, provincia Sancti Spíritus, para la obtención de resultados favorables en su desarrollo, contribuyendo a la socialización de sus experiencias al resto de las entidades productivas en el territorio, logrando impactar en el desarrollo local del municipio. Además, se propone desarrollar un estudio teórico en torno a antecedentes y principios que rigen el cooperativismo mundial y en Cuba, presentar las Normativas para la Gestión Cooperativa en Cuba, y caracterizar la entidad objeto de estudio “CCS Luis la O” en el municipio Yaguajay, a través de la aplicación de herramientas para medir la gestión de la cooperativa en el contexto actual y comunitario.

**PALABRAS CLAVE:** cooperativismo; gestión cooperativa; principios cooperativos.

**ABSTRACT:** The production of food for the population, the strengthening of cooperativism, its principles and good cooperative management are key elements in this work. The objective of this work is to find the key elements in the management of the Credit and Service Cooperative (CCS) “Luis la O” in the municipality of Yaguajay, Sancti Spiritus province, in order to obtain integral results in its development, so as to contribute to the socialization of its experiences to the rest of the productive entities in the territory, achieving an impact on the local development of the municipality. In addition, it is proposed to develop a theoretical study on the background and principles governing cooperativism worldwide and in Cuba, to present the Regulations for Cooperative Management in Cuba, and to characterize the entity under study CCS “Luis la O” in the municipality of Yaguajay, through the application of tools to measure the management of the cooperative in the current and community context.

**KEYWORDS:** cooperativism; cooperative management; cooperative principles.

**Gestión Cooperativa: Una mirada desde la Cooperativa de Créditos y Servicios “Luis la O” de Yaguajay, Cuba  
pp. 289-301**

Gonzalo R. Dávila Hernández, Reynaldo M. Jiménez Guethón, Rafael M. Reyes Fernández, Martha A. Picayo Delgado

La producción de alimentos en Cuba es un tema declarado por la dirección del país de seguridad nacional y es la base fundamental para alcanzar un desarrollo económico y social sostenible. Constituye un asunto que está incluido de forma permanente en los análisis y agendas del Estado cubano. Hay que señalar que no son pocas las causas reales, objetivas y subjetivas que atentan en el aumento de la producción de alimentos. Entre las principales causas externas está la crisis alimentaria mundial, el recrudecimiento del bloqueo de Estados Unidos a Cuba, insuficiente acceso a fuentes financieras internacionales y en el orden interno, nacional, no aprovechamiento óptimo de los endógenos, poca motivación para trabajar en el campo, éxodo poblacional de las zonas rurales, envejecimiento de las personas, difíciles condiciones de vida y obsolescencia tecnológica de las maquinarias y equipos para cultivar la tierra, entre otras.

En este sentido, los autores de este trabajo consideran, que las cooperativas agrícolas pudieran jugar un papel fundamental, con mayores resultados en la producción de alimentos.

Las empresas cooperativas, como actores del desarrollo local, juegan un papel decisivo en la transformación económica y social que distinguen los territorios, desde la producción de bienes y prestación de servicios y la satisfacción de las necesidades sociales de los asociados, directivos, trabajadores, sus familias y la sociedad (Vargas, 2019).

La cooperativización en la agricultura fue reflejo del carácter de los primeros cambios revolucionarios (popular, agrario y antiimperialista) y en armonía con la estrategia

cubana de desarrollo que tuvo como pivote principal a la industria azucarera. Por tanto, las etapas del desarrollo del cooperativismo en Cuba están asociadas a los intereses de desarrollo del país expresados en la estrategia de desarrollo emprendida por el gobierno revolucionario (Gómez et al., 2018).

**Antecedentes y principios que rigen el cooperativismo mundial. Normativas para la Gestión Cooperativa en Cuba**

Durante la comunidad primitiva nació la cooperación como acción conjunta de hombres y mujeres, con un propósito socioeconómico dado. Los medios de producción, incluyendo la tierra, pertenecían a todos y la distribución de la producción no excedente se realizaba sobre bases igualitarias (Jiménez, 2006).

A los fundadores o llamados también padres de la cooperación: Robert Owen, Charles Fourier, William King, Phillipe Buchez, Louis Blanc, Friedrich y W. Raiffeisen, se les debe el reconocimiento como precursores de la ideología cooperativa; de conjunto, ellos proporcionaron los elementos básicos que constituyen hoy la concepción cooperativa.

La primera experiencia exitosa del cooperativismo moderno se llevó a cabo en Rochdale, Inglaterra, el 28 de octubre de 1844, cuando se fundó la primera Cooperativa en el Registro Civil, con el nombre de "Rochdale Society of Equitable Pioneers". Representó una síntesis del pensamiento social anterior, y una formulación y sistematización de los principios cooperativos, creando una organización asociativa práctica que superaba gran parte de los errores románticos anteriores. Sus normas

**Gestión Cooperativa: Una mirada desde la Cooperativa de Créditos y Servicios “Luis la O” de Yaguajay, Cuba  
pp. 289-301**

---

Gonzalo R. Dávila Hernández, Reynaldo M. Jiménez Guethón, Rafael M. Reyes Fernández, Martha A. Picayo Delgado

fueron la adhesión libre, el control democrático, la devolución o bonificación sobre las compras, el interés limitado al capital, la neutralidad política y religiosa, las ventas al contado, y el fomento de la enseñanza. Fue en 1895 en Londres donde se constituyó la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)<sup>1</sup>.

El cooperativismo, por su tamaño y la extensión de su movimiento, es la forma de organización socio-económica de carácter universal más grande del mundo. Las cooperativas se encuentran en todos los países del mundo, en las más diversas culturas y economías (Jiménez, 2006).

El cooperativismo surge con un fin social y más tarde se fue transformando a lo empresarial, es decir, su misión es elevar el nivel de vida de los cooperativistas sus familias y la comunidad, a partir de sus resultados económicos productivos que les facilite estas acciones mediante de su desempeño funcional (Millares et al., 2017).

Los clásicos del marxismo estudiaron, analizaron y comprendieron primero al cooperativismo y luego la necesidad de una formación cooperativa. Argumentaron las grandes posibilidades que tenía la cooperación para resolver los problemas sociales que afectan a los campesinos y plantearon la cooperación como vía para aumentar la producción a través de la socialización de los medios de producción, así como mejorar el nivel de vida de los cooperativistas (Millares et al., 2017).

Lenin no reducía el lugar y la importancia de las cooperativas en la sociedad socialista solo a funciones económicas. Las cooperativas a su juicio, debían llevar la cultura a las masas, contribuir a elevar la actividad social y por

consiguiente, a que creciera la satisfacción de las necesidades de sus miembros (Millares et al., 2017).

### **Principios cooperativos**

Los principios cooperativos son unos lineamientos generales por los que se rigen las cooperativas, que constituyen la base filosófica del movimiento cooperativo. Derivados de las normas que se pusieron a sí mismos los llamados Pioneros de Rochdale, actualmente la organización que mantiene estos principios es la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Principios cooperativos de los Pioneros de Rochdale de 1844:

- Libre adhesión y libre retiro.
- Control democrático.
- Neutralidad política, radical y religiosa.
- Ventas al contado.
- Devolución de excedentes.
- Interés limitado sobre el capital.
- Educación continua.

Principios cooperativos de la ACI de 1966:

- Adhesión voluntaria y abierta
- Control democrático
- Devolución limitada a la equidad
- Los superávits pertenecen a los miembros
- Educación para los miembros y el público en los principios cooperativos
- Cooperación entre cooperativas

Principios cooperativos de la ACI de 1995:

- Adhesión voluntaria y abierta
- Gestión democrática por parte de los asociados

**Gestión Cooperativa: Una mirada desde la Cooperativa de Créditos y Servicios “Luis la O” de Yaguajay, Cuba  
pp. 289-301**

Gonzalo R. Dávila Hernández, Reynaldo M. Jiménez Guethón, Rafael M. Reyes Fernández, Martha A. Picayo Delgado

- Participación económica de los socios
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Interés por la comunidad (ACI, 1995)

Los autores sostienen, que el cuidado y cumplimiento de estos siete principios en el funcionamiento de una cooperativa son clave para su crecimiento y fortalecimiento en su gestión económica y social.

Por otra parte, Gromoslav (citado por Pineda, et al., 1994), considera que partiendo de elementos comunes los precursores del cooperativismo hicieron los siguientes aportes:

- “Concibieron la idea de la asociación, basándose en el principio de la armonía para la vida y no la lucha por la vida,
- Proyectaron la cooperación a partir de la organización de los intereses del trabajo y no del capital,
- Expusieron la necesidad de conformar una economía colectiva, en la cual las funciones económicas de los adherentes pasaban a formar parte de una empresa común,
- Plantearon la cooperación a partir de la propia iniciativa de los interesados, basándose en la autoayuda o la autoasistencia” (p. 33).

Los autores piensan, que, partiendo de los aportes antes mencionados, realizados por los precursores del cooperativismo mundial, se puede establecer que el movimiento cooperativo es una forma armónica de transición entre un mundo marcado por el egoísmo y el privilegio,

hacia una convivencia con sólidos cimientos en la solidaridad, la participación y la justicia.

En Cuba, una buena y eficiente gestión de las cooperativas agropecuarias pudiera elevar el potencial productivo. Los principales problemas que las afectan, se encuentran en tres grandes grupos: los relacionados con su modelo de gestión, (en este caso la organización, estructura y funciones); los económicos-financieros y los vinculados con el capital humano (se destaca aquí la necesidad de una superación planificada y sistemática a los tomadores de decisiones y miembros de las Juntas de administración de las cooperativas).

Aún persisten dificultades y problemas en el funcionamiento de muchas cooperativas, se destaca la falta de condiciones para la gestión económica (en ocasiones no tienen personal para atender los asuntos económicos), no realización sistemática, como lo tiene planificado del balance financiero, se puede encontrar que muchos cooperativistas no están vinculados de manera directa a los resultados productivos, existe un ineficiente uso de la tierra, dificultades asociadas a la proyección, estabilidad y preparación de las Juntas directivas y presidentes (no cumplimiento de un programa de capacitación bien diseñado), existen cooperativas con grandes pérdidas y deudas, con el presupuesto, con el banco, con la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), con las empresas y con los propios cooperativistas) y existen CCS con ingresos que provienen mayoritariamente de actividades no asociadas a su objeto social principal.

El movimiento cooperativo cubano estuvo integrado hasta el 2012, por tres tipos de cooperativas: las Cooperativas de Créditos y

**Gestión Cooperativa: Una mirada desde la Cooperativa de Créditos y Servicios “Luis la O” de Yaguajay, Cuba**  
pp. 289-301

Gonzalo R. Dávila Hernández, Reynaldo M. Jiménez Guethón, Rafael M. Reyes Fernández, Martha A. Picayo Delgado

Servicios (CCS), surgidas en la década del 60; las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), creadas en 1976 y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), constituidas en 1993. Este movimiento cooperativo comenzó a partir del triunfo de la Revolución en 1959. Sus orígenes se basan en la democratización respecto a la propiedad de la tierra, determinada por sucesivas leyes de reforma agraria, ya que el cooperativismo sólo puede existir como asociación de propietarios o usufructuarios libres. Por ello, resultaba imposible en Cuba antes de 1959, dada la alta concentración de la propiedad de la tierra y el predominio del latifundio, ya que en el 9 % de las fincas se concentraba el 73 % de las tierras cultivables (Jiménez, 1996).

Con el objetivo de continuar en la actualización del modelo económico social cubano y cumpliendo los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba de abril de 2011 y específicamente los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del 25 al 29, en noviembre de 2012, se decide la creación gradual de cooperativas en actividades no agropecuarias, así como las disposiciones que con carácter experimental regulan ese proceso. En sus inicios la experiencia tuvo previsto la creación de alrededor de 200 asociaciones de ese tipo en todo el país, las cuales estarían centradas en los sectores del transporte, la gastronomía, la pesca, los servicios personales y domésticos, la recuperación de materias primas, la producción de materiales y los servicios de la construcción.

**Normativas para la Gestión Cooperativa en Cuba**

Durante la etapa revolucionaria muchas han sido las transformaciones por las cuales ha transitado la agricultura cubana, condicionada por las diversas situaciones imperantes en cada momento, en tal sentido el sistema cooperativo ha cobrado mayor espacio y hoy se observa que los niveles productivos en este tipo de forma de producción se encuentran en alrededor de un 80 % en Cuba. Por lo que en el modelo de gestión agrario que cada vez se fortalece más se hace necesario validar este tipo de asociación y facilitar aún más su protagonismo y liderazgo en la producción agroalimentaria para lograr la satisfacción de las necesidades de la población, el cuidado del medio ambiente y el compromiso social en las comunidades donde se encuentran enclavadas.

En el 2013 con la aprobación de la Resolución 673<sup>2</sup> se aprueba el objeto social y en su artículo tercero se acuerda

*A propuesta de la Junta Directiva de cada Cooperativa Agropecuaria, mediante acuerdo de la Asamblea General se aprueban aquellas actividades secundarias o eventuales de producción, comercialización y servicios, así como las actividades de apoyo a la producción, que con fines económicos y sociales deban realizarse en beneficio de la cooperativa agropecuaria, la comunidad y sus miembros. (Millares et al., 2017)*

En el artículo 27 referido a las relaciones con los Órganos Locales del Poder Popular (OLPP), se expresa que

**Gestión Cooperativa: Una mirada desde la Cooperativa de Créditos y Servicios “Luis la O” de Yaguajay, Cuba**  
**pp. 289-301**

Gonzalo R. Dávila Hernández, Reynaldo M. Jiménez Guethón, Rafael M. Reyes Fernández, Martha A. Picayo Delgado

*las Cooperativas Agropecuarias mantienen relaciones de colaboración con los órganos locales del Poder Popular para contribuir al desarrollo integral de la comunidad donde se ubica y de los proyectos de desarrollo local, dentro de los límites de la legislación vigente. (Millares et al., 2017)*

Sin embargo, en el artículo 18 si se establece como obligatoriedad para las UBPC y CPA “desarrollar relaciones de colaboración con la comunidad en el marco de su objeto social y del plan anual de la economía, ejecutar o contratar la construcción y mantenimiento de instalaciones de uso productivo y social” y así mismo en el artículo 19 para las CCS (Millares et al., 2017).

De la misma manera también está refrendado en los documentos rectores el uso de su presupuesto. En el artículo 36 se establece que el fondo de desarrollo está dedicado a la adquisición de activos fijos tangibles e intangibles, la construcción de instalaciones productivas y sociales, al desarrollo científico técnico y actividades de capacitación, a favor del medio ambiente y otras relacionadas con el proceso productivo y de servicios que previamente acuerde la Asamblea General (Millares et al., 2017).

En el artículo 37.1 se señala “El fondo sociocultural se destina a desarrollar actividades sociales, culturales, deportivas y recreativas, contribuir en el desarrollo de obras sociales de beneficio colectivo, estimular a cooperativistas destacados y prestar ayuda económica a los cooperativistas” según se establece en el reglamento interno de cada cooperativa agropecuaria, previo acuerdo de la Asamblea General.

Por todo lo anterior expresado, queda claro que no es una iniciativa, un favor de las cooperativas al desarrollo comunitario del enclave donde se encuentran, sino que es algo que se encuentra orientado, aprobado, acordado y muchas entidades no cumplen, sin embargo, se precisa de un nivel de exigencia y control de las entidades facultadas al cumplimiento de ello como vía de desarrollo.

**Caracterización de la localidad y la Cooperativa de Créditos y Servicios (CCS) “Luis la O”, de Yaguajay**

La CCS “Luis la O”, se encuentra al norte de la provincia de Sancti Spíritus, disgregada en las comunidades de Aguada de Carrillo, El Rincón, La Gloria y Jobo Rosado, Llanada abajo, en el Consejo Popular Turquino I, en la Cordillera de Plan Turquino que cubre las provincias de Villa Clara, Sancti Spíritus y Ciego de Ávila. Está ubicada en una importante zona de la Reserva de la Biosfera, y además de sus compromisos productivos está la integración del medio ambiente en cada una de sus acciones, siendo una premisa para el desarrollo de la localidad. Limita al Norte con la Unidad Empresarial de Base (UEB) Juan Francisco, al Sur UEB Comercializadora de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales, al Este con la CCS Alberto Pis y al Oeste con la CCS Obdulio Morales. Sus producciones fundamentales están basadas en la producción de leche y carne vacuna, porcina, granos como el frijol y maíz fundamentalmente, son raíces y tubérculos, frutales y hortalizas, que la ubican en la avanzada productiva del territorio, siendo además una potencia económica,

**Gestión Cooperativa: Una mirada desde la Cooperativa de Créditos y Servicios “Luis la O” de Yaguajay, Cuba  
pp. 289-301**

Gonzalo R. Dávila Hernández, Reynaldo M. Jiménez Guethón, Rafael M. Reyes Fernández, Martha A. Picayo Delgado

comprometida con el avance social de sus miembros, sus familias y la comunidad.

Tiene elaborado su Programa de Desarrollo (Cooperativa “Luis la O”, 2022a), focalizado a contribuir a su desarrollo económico productivo para el beneficio de los miembros y la comunidad. Fue fundada en julio de 1961 y adopta la estructura actual a partir del proceso de fortalecimiento desarrollado en el 1998. Aunque se producían algunos cultivos varios y leche para el autoconsumo, la misma tenía como objeto social fundamental la producción de caña de azúcar. A partir de 2002 se comienza en Yaguajay la Reconversión azucarera<sup>3</sup> y por tanto cambió el uso del suelo. En un corto período de tiempo las comunidades se vieron obligadas a cambiar su estilo de vida y trabajo y por tanto la cooperativa se vio obligada a transformar su objeto social: “Producir y comercializar productos agropecuarios para el pueblo”, lo que genera demanda de necesidades desde el punto de vista formativo de los productores en el uso sostenible de los suelos y el aprovechamiento de las aguas, así como la agrotecnia de los cultivos que actualmente se priorizan.

En su patrimonio se destaca las 744.8 ha de tierras que posee, de ellas a la ganadería se dedican 486.2 ha, a los cultivos varios 235.7 ha, y en menor cuantía a los frutales con 4.4 ha, las especies forestales 9.5 ha y no cultivable 9.0 ha. Cuenta con un total de 145 socios de los cuales 72 son propietarios de tierra, 36 son usufructuarios beneficiados por el Decreto Ley 259<sup>4</sup>, copropietarios 33, asalariados 4 y su composición Técnica y Profesional (Cooperativa “Luis la O”, 2022b).

El organigrama de dirección está basado en la existencia de una junta administrativa y una organización de base.

Como parte del plan estratégico, la entidad tiene identificada como misión: Los cooperativistas de la CCS Luís La O trabajan por incrementar la producción y suministro de granos, leche, carne vacuna, ovina y de cerdo, raíces y tubérculos, hortalizas, frutales y forestales, así como miel, cera y propóleos para beneficio de la población del territorio y la sustitución de importaciones al país, de manera rentable, bajo los principios de fidelidad a la Revolución, mejora continua, enfoque de género y sentido de pertenencia respeto al medio ambiente.

Su visión es ser productores privados eficientes y eficaces, con la producción y suministro de granos (frijol, maíz y sorgo), de leche, carne vacuna, ovina, porcina y viandas en cantidad y calidad de excelencia, ofreciendo soluciones al problema agroalimentario territorial, desarrollando las capacidades endógenas de la zona.

La entidad tiene bien detallado un diagnóstico mediante una matriz DAFO basado en su objeto social, las principales limitaciones que tienen para la producción agropecuaria, las amenazas, las fortalezas y oportunidades para contribuir a su desarrollo y el de la comunidad.

Como parte de la gestión estratégica, han efectuado un profundo trabajo con vista a identificar el lugar en que se encuentra la cooperativa y al que desea llegar.

En cuanto al trabajo para desarrollar la gestión asociativa, existe un trabajo mancomunado de la Junta Directiva, de conocimiento de la Asamblea de asociado, dirigido a crear y fomentar la

**Gestión Cooperativa: Una mirada desde la Cooperativa de Créditos y Servicios “Luis la O” de Yaguajay, Cuba  
pp. 289-301**

Gonzalo R. Dávila Hernández, Reynaldo M. Jiménez Guethón, Rafael M. Reyes Fernández, Martha A. Picayo Delgado

identidad y el sentido de pertenencia del capital humano, con enfoque de género y teniendo en cuenta las características de los grupos de edades, lo que se sustenta en que:

- Un total de 36 cooperativistas están vinculados a grupos familiares en la CCS.
- Existe una atención diferenciada a mujeres y jóvenes cooperativistas.
- Un total de 12 hijos o familiares de cooperativistas están incorporados a estudios agropecuarios (incluye agronomía, veterinaria y contabilidad).
- Se cuenta con la demanda de la fuerza técnica calificada.

Por su parte, en relación a la gestión social, existe un serio trabajo en función del cumplimiento de sus objetivos sociales y de desarrollo humano, como:

- Se trabaja sistemáticamente en el mejoramiento y dignificación de las instalaciones de la cooperativa.
- Apoyo a la comunidad como:
  - ✓ Participar en la reparación de las bodegas del Rincón, La Gloria.
  - ✓ Participar en la reparación del consultorio de La Gloria y Batey del Medio al que además se le entrego el mobiliario.
  - ✓ Reparación de la escuela primaria de Llanada Abajo.
  - ✓ Actividades por el 90 cumpleaños de Fidel en Batey del Medio, El Rincón, Llanada Abajo y La Gloria.
  - ✓ Atención a los donantes de sangre.

- Se realizan constantes actividades dirigidas a beneficios sociales de familiares y personas de la comunidad donde está enclavada la entidad.
- Se les garantiza a los jubilados continuidad de derechos, estos participan en diversas actividades que se convocan en la cooperativa.

Como parte de la gestión económica productiva, existe una adecuada organización y planificación de todo el proceso económico - productivo teniendo en cuenta los procesos de dirección, producción, comercialización, control, rendición de cuentas, generación de bienes y servicios al asociado y a la comunidad. Esta gestión tiene como objetivo fundamental consolidar la cooperativa como unidad de vanguardia, logrando incrementos sustanciales en los niveles productivos y económicos, con una mejora permanente en la atención integral al hombre, su familia y la comunidad.

Es importante resaltar que como parte de su gestión económica-financiera al cierre del 2018 la cooperativa obtuvo muy buenos resultados económicos que le permitieron el tratamiento y los aportes que hacen a la comunidad, donde se encuentran enclavadas y les permitió la realización de actividades con sus asociados.

#### **Análisis de la aplicación de los instrumentos seleccionados**

Con el propósito de obtener información sobre el conocimiento que tienen los directivos de la CCS “Luis la O” acerca de su gestión productiva se aplicó una encuesta a los seis directivos, la cual arrojó los siguientes resultados:

**Gestión Cooperativa: Una mirada desde la Cooperativa de Créditos y Servicios “Luis la O” de Yaguajay, Cuba**  
pp. 289-301

Gonzalo R. Dávila Hernández, Reynaldo M. Jiménez Guethón, Rafael M. Reyes Fernández, Martha A. Picayo Delgado

- Existe conocimiento por parte de los directivos de la cooperativa de la misión de la entidad.
  - Reconocen las metas para el 2018, a la vez que valoran de positivo la contribución de la gestión productiva de la cooperativa a la satisfacción de la demanda de la comunidad, no obstante, hubo criterios divergentes en cuanto a la estrategia que le permitió planificar y proyectar con mayor seguridad sus resultados productivos.
  - Existe conocimiento acerca del enfoque de género para propiciar la inserción social de la mujer y pudieron identificar los obstáculos que interfirieron negativamente en este aspecto.
  - Los directivos expresan que los habitantes de la comunidad tienen confianza en la estabilidad productiva y crecimiento de la cooperativa, a la vez que pudieron dar recomendaciones y sugerencias para mejorar la gestión productiva de la entidad.
- La valoración cuantitativa del método utilizado en la Encuesta a directivos se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 1.** Resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a directivos de la CCS.

| Aspectos  | Sí | %     | No | %     | No sé | % |
|---|----|-------|----|-------|-------|---|
| Conozco cuál es la Misión de la entidad donde laboro.   | 6  | 100   |    |       |       |   |
| En la entidad donde laboro existen dificultades para cumplir con la Misión.                                 | 1  | 16.66 | 5  | 83.33 |       |   |
| En mi entidad están determinados las metas y compromisos productivos del 2018.                              | 6  | 100   |    |       |       |   |
| La gestión productiva de la CCS contribuye a la satisfacción de las necesidades y demandas de la comunidad. | 6  | 100   |    |       |       |   |
| La CCS tiene una estrategia que le permite planificar y proyectar con mayor seguridad sus resultados prod.  | 5  | 83.33 | 1  | 16.66 |       |   |
| Se tiene en cuenta en la CCS el enfoque de género para beneficiar la inserción social de la mujer.          | 6  | 100   |    |       |       |   |
| Los trabajadores tienen confianza en la estabilidad productiva y crecimiento de la CCS.                     | 6  | 100   |    |       |       |   |
| Los habitantes de la comunidad tienen confianza en la estabilidad productiva y crecimiento de la CCS.       | 6  | 100   |    |       |       |   |
| Tiene recomendaciones o sugerencias para mejorar el trabajo de gestión productiva de la CCS.                | 5  | 83.33 | 1  | 16.66 |       |   |

Igualmente, con el propósito de obtener información sobre la percepción que tienen los trabajadores de la cooperativa acerca del trabajo

de dirección en la gestión productiva, se decidió aplicar una encuesta a seis trabajadores, la cual evidencia lo siguiente:

**Gestión Cooperativa: Una mirada desde la Cooperativa de Créditos y Servicios “Luis la O” de Yaguajay, Cuba**  
**pp. 289-301**

Gonzalo R. Dávila Hernández, Reynaldo M. Jiménez Guethón, Rafael M. Reyes Fernández, Martha A. Picayo Delgado

- Existe conocimiento de la misión de la entidad a partir de las acciones que sus directivos aplican en este sentido.
  - Reconocen los compromisos productivos del año en curso y han podido identificar los problemas que atentan contra ellos. En esta misma dirección se constató que los directivos mantienen informados y cuentan con sus trabajadores en el empeño de satisfacer las necesidades y demanda de la comunidad, por lo que conocen las áreas donde deben satisfacerse dichas demandas.
  - En lo relacionado con el enfoque de género para la inserción social de la mujer todavía no se logra abordar de una forma más integral los obstáculos que hoy afectan este propósito, a pesar de que la CCS posee potencialidades para buscar niveles más altos en este objetivo.
- Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los asociados de la cooperativa referido a los aspectos cuantitativos se observan en la tabla 2.

**Tabla 2.** Resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a asociados de la CCS.

| <b>Aspectos</b>  | <b>Sí</b> | <b>%</b> | <b>No</b> | <b>%</b> | <b>No sé</b> | <b>%</b> |
|--|-----------|----------|-----------|----------|--------------|----------|
| Conozco cuál es la Misión de la entidad donde laboro   | 6         | 100      |           |          |              |          |
| Los directivos de la CCS actúan para que se conozca la Misión de la entidad por todos los trabajadores.  | 6         | 100      |           |          |              |          |
| Los directivos analizaron y dieron a conocer las metas y compromisos productivos del 2018.   | 6         | 100      |           |          |              |          |
| Los directivos cuentan con los trabajadores para que la gestión productiva de la CCS contribuya a la satisfacción de las necesidades y demandas de la comunidad.       | 6         | 100      |           |          |              |          |
| Los directivos de la CCS elaboran de conjunto con los trabajadores la estrategia que le permite planificar y proyectar con mayor seguridad sus resultados productivos: | 5         | 83.33    |           |          | 1            | 16.66    |
| Los trabajadores de la CCS conocen las acciones de los directivos para el enfoque de género en beneficio de la inserción social de la mujer.                           | 6         | 100      |           |          |              |          |
| Los directivos mantienen informados a los trabajadores los aspectos relacionados con la estabilidad productiva y crecimiento de la CCS.                                | 6         | 100      |           |          |              |          |
| Los trabajadores y los habitantes de la comunidad tienen confianza en la estabilidad productiva y crecimiento de la CCS.   | 6         | 100      |           |          |              |          |

**Gestión Cooperativa: Una mirada desde la Cooperativa de Créditos y Servicios “Luis la O” de Yaguajay, Cuba  
pp. 289-301**

Gonzalo R. Dávila Hernández, Reynaldo M. Jiménez Guethón, Rafael M. Reyes Fernández, Martha A. Picayo Delgado

Como parte de la investigación que se llevó a cabo en esta cooperativa, se tuvo en consideración la aplicación de una entrevista. La misma se realizó a directivos de la entidad, sus trabajadores, organismos políticos y administrativos, otros organismos relacionados con la cultura campesina y la misma resultó lo siguiente:

#### **Análisis de los resultados de las entrevistas**

El análisis realizado a las respuestas dadas permitió visualizar las siguientes regularidades:

#### **Directivos**

- La CCS tiene diseñada una estrategia en función de su misión y los principios del cooperativismo.
- La CCS contribuye a la solución y demandas de la comunidad para su desarrollo.
- Dominio claro y preciso de sus funciones y responsabilidad.
- Alto sentido de responsabilidad con la producción agropecuaria y los servicios que tienen comprometidos.

#### **Trabajadores**

- Confianza en la junta directiva.
- Reconocimiento de su impacto en la solución de problemas y necesidades de la comunidad.
- Necesidad de una mayor capacitación y superación.
- Reconocimiento a la incorporación de la mujer al trabajo y el trato que se le da en la CCS.
- Identificación con las acciones culturales que realiza la CCS.
- Participación en la toma de decisiones de la entidad.

#### **Organismos políticos y administrativos**

- Todos coinciden en que la entidad de referencia cumple con los principios del cooperativismo.
- Existe criterio general de que esta es una cooperativa destacada por sus resultados.
- La entidad funciona en correspondencia con su encargo.

#### **Organismos administrativos relacionados con el desarrollo de la cultura campesina**

- La cooperativa realiza una gestión en función de la atención a los cooperativistas y el desarrollo de las comunidades campesinas.
- La cooperativa ha creado una plataforma para la difusión, mantenimiento y promoción de la música y la cultura campesina.
- La labor cultural realizada por la CCS ha contribuido al desarrollo de las investigaciones y proyectos culturales del territorio.

La aplicación de las encuestas a directivos y asociados de la CCS de forma cuantitativa permitió conocer el grado de conocimiento de estas personas sobre la vida, funcionamiento y desarrollo de la cooperativa, y esto permitió arribar a propuestas para el mejoramiento del trabajo de la cooperativa.

#### **Conclusiones**

Existe una abundante plataforma teórico-práctica relacionada con antecedentes y principios que rigen el cooperativismo mundial y en Cuba, así como sus normativas para la gestión cooperativa en el país. La bibliografía consultada refiere una diversidad de autores y concepciones

**Gestión Cooperativa: Una mirada desde la Cooperativa de Créditos y Servicios “Luis la O” de Yaguajay, Cuba**  
**pp. 289-301**

Gonzalo R. Dávila Hernández, Reynaldo M. Jiménez Guethón, Rafael M. Reyes Fernández, Martha A. Picayo Delgado

que sirven para una mejor comprensión del fenómeno abordado.

La realización de este trabajo demuestra la necesidad de incrementar la formación de los miembros de las cooperativas y de las personas, en este caso los tomadores de decisiones, que están relacionadas al mundo cooperativo para una mejor gestión económica y social en sus unidades productivas.

El análisis y estudio de la CCS “Luis la O” posibilitó la elaboración y aplicación de instrumentos de investigación en correspondencia con la naturaleza del objeto de estudio, en este caso entrevistas, encuestas y análisis de documentos. La aplicación de los instrumentos de investigación permitió realizar las inferencias necesarias para arribar a conclusiones y generalizaciones sobre el objetivo propuesto, evidenciando que la referida entidad cumple con los principios del cooperativismo desde su proyección estratégica para la producción, los servicios y promoción de la cultura campesina.

Los autores de este trabajo consideran que es necesario socializar los resultados del presente estudio en diferentes escenarios relacionados con la actividad de esta CCS, especialmente entre sus directivos y trabajadores, poner a disposición de otras CCS del territorio los resultados obtenidos a fin de identificar posibles áreas en que pudiera servir para los análisis correspondientes.

#### Referencias bibliográficas

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (1995). *Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa*. ICA, XXXI Congres Manchester. Agenda and

Reports Summaries and Translations, Geneva.

Cooperativa de Créditos y Servicios “Luis la O”. (2022a). Programa de Desarrollo Integral. Yaguajay, Sancti Spiritus.

Cooperativa de Créditos y Servicios “Luis la O” (2022b). Informes de Balance Económico. Yaguajay, Sancti Spiritus.

Gómez, S., Leyva, G. & Hinojosa, G. (2018). Avances y experiencias del cooperativismo como tendencia. El caso de Ecuador. *Cofin Habana*, 12 (2), 254-267.

<https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/946>

Jiménez, R. (2006). *Educación para la participación social en las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). Estudio de caso*. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana, Cuba.

Millares, A., Monzón, R. & Novoa, A. (2017). Manual de Gestión de Cooperativas Agropecuarias. INFOIIMA, La Habana.

Pineda, C. J., Castillo, M. E., Pardo, E. & Palacios, N. (1994). *Cooperativismo Mundial. 150 años*. Consultamerica, Grupo Asesor.

Vargas Fernández, T. (2019). El papel del cooperativismo en el desarrollo local: realidades y perspectivas. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 1-4. <https://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodles/article/view/232>

#### Notas

<sup>1</sup> La Alianza Cooperativa Internacional une, representa y sirve a las cooperativas en todo el mundo. Fundada en 1895, es una de las organizaciones no gubernamentales más antiguas y una de las entidades más grandes según el número de personas representadas: 1000 millones de miembros cooperativos en todo el mundo. Es el organismo federativo que representa a las cooperativas y proporciona una voz global y un foro de conocimiento, experiencia y acción coordinada

**Gestión Cooperativa: Una mirada desde la Cooperativa de Créditos y Servicios “Luis la O” de Yaguajay, Cuba  
pp. 289-301**

---

Gonzalo R. Dávila Hernández, Reynaldo M. Jiménez Guethón, Rafael M. Reyes Fernández, Martha A. Picayo Delgado

para los 3 millones de cooperativas que se estima que hay en el planeta.

<sup>2</sup> Resolución 673 del 2013 del Ministerio de la Agricultura (MINAG), con la cual se aprueba la actualización de los objetos sociales de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS).

<sup>3</sup> En abril de 2002, como consecuencia de los bajos precios de la tonelada de azúcar en el mercado internacional, el incremento de la producción azucarera en el ámbito internacional en algunos países como Brasil, el aumento de la utilización de edulcorantes como el jarabe de maíz, y en el contexto nacional, la irrentabilidad de muchas de estas industrias azucareras, el MINAZ comienza a realizar una reconversión de todo su sistema productivo por indicación de la alta dirección del país, lo que más adelante se conoció como la “Tarea Álvaro Reynoso”. La primera etapa de la reconversión azucarera se desarrolló de abril de 2002 a mayo de 2004. La segunda etapa comenzó en junio de 2004 y se extendió hasta el 2007. La reconversión azucarera transformó la fuerza histórica de la industria azucarera en el país. Hubo una reducción del cultivo de la caña de azúcar y comenzó un proceso de diversificación productiva, centrado fundamentalmente en la producción de alimentos, actividad forestal, ganadería, y la recuperación de la industria de derivados de la caña de azúcar.

<sup>4</sup> El Decreto Ley no. 259 Sobre la entrega de tierras ociosas en usufructo autorizó la entrega de tierras estatales ociosas en concepto de usufructo a personas naturales o jurídicas, las que serán utilizadas en forma racional y sostenible de conformidad con la aptitud de uso del suelo para la producción agropecuaria.

**Contribución de los autores**

Gonzalo Rubén Dávila Hernández: Conceptualización, metodología, investigación, análisis formal, curación de datos y redacción-revisión.

Reynaldo Miguel Jiménez Guethón: Análisis formal, curación de datos y redacción-revisión.

Rafael Miguel Reyes Fernández: Análisis formal, redacción y revisión.

Martha Aleida Picayo Delgado: Análisis formal, redacción y revisión.

**Conflicto de interés**

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.