

# **Acercamiento al cooperativismo agrícola cubano. El caso de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa.**

**Autora<sup>1</sup>: Lic. Lázara Caridad Cabello Fleitas**

**Eje temático: Espacios económicos cubanos, Responsabilidad Social Empresarial y nuevos emprendimientos.**

## **Resumen**

Las primeras experiencias cooperativas se dieron en Cuba en el sector agrario luego de que triunfara la revolución de 1959, tal fue el caso de la creación de las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) en el 1961 y posteriormente de las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) en el 1976. Años más tarde, en el 1993 surgen las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) a partir de la entrega de tierras en usufructo a la población y de la transformación de Granjas Estatales improductivas. Desde sus inicios las UBPC enfrentaron un conjunto de problemas que hasta la actualidad continúan limitando el desarrollo de este modelo cooperativo. En el año 2012, tras la intención del Estado de impulsar estas organizaciones y de otorgarles mayor independencia en su gestión, fue aprobado un nuevo Reglamento General, el cual modificó parcialmente su modo de funcionamiento. Tras un contexto cambiante desde el punto de vista legal, económico, político y social fue desarrollada esta investigación con el objetivo fundamental de analizar algunas de las relaciones socioeconómicas que se manifiestan en el funcionamiento de dos UBPC capitalinas: "1ro de Julio" y "Organopónico Vivero Alamar" en el periodo comprendido entre diciembre de 2013 y abril de 2014. Los principales ejes de análisis fueron: las relaciones económicas y productivas que se establecen entre las cooperativas y la Empresa Estatal Agropecuaria a la que pertenecen, su autonomía de gestión en la utilización de bienes y recursos, la participación de los cooperativistas como productores y propietarios en las decisiones y en la gestión de las cooperativas, y los vínculos económicos y sociales que se dan entre las cooperativas y la comunidad a la que pertenecen.

## **Palabras claves**

Cooperativas agropecuarias, UBPC, relaciones socioeconómicas

---

<sup>1</sup> Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas.

## Introducción

El sistema cooperativo mundial puede considerarse una actividad socioeconómica importante, no sólo por su rentabilidad sino también por los beneficios sociales que trae consigo. Hoy, la mitad de la población mundial está afiliada a diversas formas asociativas y, entre ellas, más de mil millones a cooperativas en particular. Existen organizaciones de este tipo en la mayoría de las ramas de la economía y en todas partes del mundo, según las peculiaridades de cada lugar. Estas actúan en la producción, el mercado, el consumo, el trabajo social, el ahorro, el crédito, la vivienda, la educación, los seguros, el transporte, la agricultura, entre otros. El cooperativismo, de modo general, ha generado un sinnúmero de empleos en los más disímiles sectores y ha contribuido a implementar valores y principios de solidaridad, equidad y justicia.

En Cuba, el modelo cooperativo tomó auge a raíz del triunfo revolucionario, específicamente en el sector agrícola. A pesar de que en el país no se contaba con una significativa experiencia en esta forma de organización productiva, fueron constituidas en 1961 las CCS<sup>2</sup>, las cuales agruparon a numerosos productores independientes. Años más tarde se constituyeron las CPA<sup>3</sup>, a raíz de un acuerdo surgido a partir del 1er Congreso del Partido Comunista de aumentar las cooperativas en el sector agropecuario.<sup>4</sup> En el año 1993, por las graves consecuencias (sobre todo para la producción de alimentos) que produjo la crisis económica desatada en el país, se crearon las UBPC, las cuales representan el eje de análisis fundamental del presente trabajo.

De manera general, el desarrollo del cooperativismo en Cuba ha sido estudiado por numerosos especialistas, tanto cubanos como extranjeros, desde diversas ciencias y disciplinas. En estos estudios, el análisis de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa no ha quedado relegado, sobre todo por ser un modelo único de nuestro país.

Desde su formación las UBPC, si bien resolvieron de cierta manera algunas carencias en la década de los años 90, enfrentaron problemas que limitaron su avance desde el punto de vista económico y social. La dualidad estructural de estas organizaciones las ha mantenido a lo largo de dos décadas entre lapropiedad estatal y la cooperativa. En la actualidad, como resultado del proceso de reajuste económico que enfrenta el país, se han propuesto un conjunto de medidas que en el orden legal favorecen el desarrollo de estas organizaciones y que están encaminadas sobre todo a superar las deficiencias y obstáculos que han

---

<sup>2</sup>Las CCS se constituyen a partir de un grupo de propietarios de tierras y otros medios de producción, que se integran de manera voluntaria a la cooperativa. Estos no venden sus propiedades por lo cual continúan como dueños de los medios de producción, es decir, se unen con el objetivo de obtener beneficios como tecnologías de punta, créditos bancarios, mejores formas de comercialización, entre otros.

<sup>3</sup>Las CPA están constituidas por propietarios de tierra y restantes medios de producción que por su voluntad deciden unirse a la cooperativa. A diferencia de lo que sucede en las CCS, estos propietarios venden dichas pertenencias a la cooperativa, reciben el pago por las mismas y pasan a ser propietarios colectivos.

<sup>4</sup>Por estas décadas se desarrollaron otras organizaciones de corte cooperativo dentro del sector agropecuario, pero las de mayor impacto fueron las mencionadas.

enfrentado. Precisamente por estas razones resultó necesario reestudiar la dinámica de las UBPC, pues el contexto en que estas funcionan se ha modificado.

En el Estudio de Casos que se presenta se pretendió realizar un análisis de las relaciones socioeconómicas que caracterizan el funcionamiento de dos UBPC capitalinas<sup>5</sup> en el periodo comprendido entre diciembre de 2013 y abril de 2014. La investigación estuvo dirigida a: explicar las relaciones económicas y productivas que establecen las UBPC con las Empresas Estatales a las que pertenecen, analizar la autonomía de gestión que poseen para la utilización de sus bienes y recursos en función de los intereses colectivos, analizar la participación de los asociados en la toma de decisiones al interior de las UBPC e identificar los vínculos económicos y sociales que establecen estas unidades con la comunidad a la que pertenecen. Si bien la naturaleza de este estudio no permitió la generalización de los resultados a otras cooperativas capitalinas aportó nuevas luces sobre las dinámicas que enfrentan las UBPC en la actualidad y abrió el camino a nuevas interrogantes que pueden ser desarrolladas a partir de otras investigaciones.

### ***Aproximación conceptual a las UBPC. Mirada desde las Ciencias Sociales***

A inicios de los años 90, tras las alteraciones políticas y económicas que sufría el país a causa de la caída del Campo Socialista y del Consejo de Ayuda Mutua Económica, el Estado acude a diversas formas para salvaguardar sus conquistas socialistas y el desarrollo del país. La respuesta política en este sentido fue la de fragmentar la gran propiedad agrícola estatal, creando a las UBPC como un nuevo modelo de organización de la producción.<sup>6</sup> Así surge este nuevo tipo de cooperativas agropecuarias, las cuales se caracterizan por la entrega de tierras en usufructo indefinido y sin pago de renta a un grupo de personas que se convierten en propietarios colectivos. La manera en que emergen las UBPC representa una transformación de la estructura agraria del país promovida desde arriba, en particular, por parte del sector estatal. Por esta razón surgieron básicamente como una alternativa de producción de alimentos en respuesta a la crisis de los años 90 y no precisamente por las demandas e intereses de los obreros agrícolas.

Las propias características de este tipo de cooperativas, han propiciado a partir de su surgimiento un debate en las Ciencias Sociales. La discusión teórica entre los especialistas versa sobre la consideración de las UBPC como una empresa estatal o como una forma cooperativa, y en algunos casos como una mezcla de ambas.

Las consideraciones antes planteadas están fundamentadas en varias características socioeconómicas que sitúan a las UBPC como organizaciones que se identifican con dos formas de propiedad. Son varios los elementos que teóricamente la acercan al cooperativismo, por ejemplo: tienen propiedad legal de

---

<sup>5</sup> UBPC "Organopónico Vivero Alamar" perteneciente al municipio Habana del Este y UBPC "1<sup>ro</sup> de Julio" perteneciente al municipio El Cerro.

<sup>6</sup>Rodríguez Membrado, Emilio; López Labrada, Alcides. La UBPC: forma de rediseñar la propiedad estatal con gestión cooperativa. Piñeiro Harnecker, Camila (compiladora). *Cooperativas y Socialismo. Una mirada desde Cuba*. Editorial Caminos. La Habana, 2011 .p.346.

la mayor parte de los medios de producción; son dueños de la producción y del excedente económico; eligen a su colectivo de dirección y ejercen la democracia cooperativa; disfrutan de personalidad jurídica independiente y de autonomía de gestión; conceden un anticipo y distribuyen utilidades; firman contratos con clientes y proveedores; poseen cuenta bancaria y realizan transacciones monetario-mercantiles. Al mismo tiempo, mantienen rasgos de una entidad estatal, entre ellos: se crean por iniciativa del Estado; la propiedad del medio de producción fundamental, la tierra, es estatal; compran la dotación inicial con un crédito concedido sin interés; disfrutaron de una ayuda económica que les permitió trabajar en condiciones de pérdidas e incluso amortizar las deudas; reciben directivas en materia productiva, tecnológica y de inversiones; sus dirigentes son en muchas ocasiones propuestos o sustituidos desde afuera y reciben citaciones como si fueran una unidad de la empresa estatal y sus miembros pertenecen a la Central de Trabajadores de Cuba.<sup>7</sup>

Siguiendo las características antes mencionadas, Víctor Figueroa considera que las UBPC constituyen realmente una entidad dual, un híbrido, a medio camino entre la empresa estatal y la verdadera cooperativa.<sup>8</sup> Las define como una "organización económica y social" integrada por obreros con autonomía en la gestión y que posee personalidad jurídica propia, que la capacita para entablar relaciones económicas autónomas e independientes con otros sujetos económicos en su condición de dueña del capital colectivo y de los resultados de la producción.<sup>9</sup> Si bien esta definición caracteriza a las UBPC en teoría, en la realidad concreta, muchos de los rasgos cooperativos que se le atribuyen no son desarrollados a cabalidad y esto se debe, sobre todo, a que a pesar de que fueron proclamadas desde su constitución como cooperativas agropecuarias, con la mayoría de los derechos que este sistema organizativo les confiere, no lograron desatarse de los lazos directos con el Estado en materia económica, productiva y organizativa, de ahí que se encuentren en un estadio medio con respecto a la propiedad y a la autogestión.

No obstante, en este trabajo se asume a las UBPC como cooperativas agropecuarias en proceso de desarrollo, pues, más allá de que aún poseen características que la acercan al tipo de propiedad estatal y controles que limitan su autonomía de gestión, se han ido transformando paulatinamente desde dentro, dado que los sujetos sociales que las componen, aunque no se han liberado de los sesgos estatales, cada vez son más capaces de llevar a cabo un proyecto asociativo efectivo.

---

<sup>7</sup> Ver más en: Rodríguez Membrado, Emilio; López Labrada, Alcides. La UBPC: forma de rediseñar la propiedad estatal con gestión cooperativa. En: Piñero Harnecker, Camila (compiladora): *Cooperativas y Socialismo. Una mirada desde Cuba*. Editorial Caminos. La Habana. 2011. p.354.

<sup>8</sup> Ver más en: Figueroa Albelo, Víctor: *El sistema cooperativo en la reforma del modelo económico de la transición extraordinaria en Cuba*. Tesis Doctoral, Villa Clara, 1997.

<sup>9</sup> Figueroa Albelo, Víctor. Modelo cooperativo UBPC: Economía Política y Sociología. En: Figueroa Albelo, Víctor (et al). *La Economía Política de la Construcción del Socialismo*. Edición electrónica. 2006. p.309. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006b/vmfa/](http://www.eumed.net/libros/2006b/vmfa/). Consultado el 3 de octubre de 2013.

Según Armando Nova las UBPC desde su creación mostraron un proceso ascendente de recuperación económica, pues según la siguiente tabla el número de UBPC rentables fue creciendo paulatinamente.<sup>10</sup>

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Cultivos varios</b>	36	33	40	40	48	60
<b>Café</b>	43	46	53	53	41	81
<b>Arroz</b>	40	43	20	20	27	90
<b>Tabaco</b>	15	11	16	16	21	55
<b>Cítricos</b>	48	64	84	84	77	91
<b>Frutales</b>	38	30	54	54	71	83
<b>Ganadería Vacuna</b>	18	19	29	29	27	65
<b>Porcino</b>	100	100	100	100	100	100
<b>Otras Ganaderías</b>	39	57	57	67	91	92

**Fuente: Nova González, Armando. La UBPC y el cooperativismo en la agricultura cubana 1993-2001. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana. 2002. pág. 10.**

Si bien la recuperación económica se dio de este modo, de manera general las UBPC no lograron un alto nivel de desarrollo económico y productivo.<sup>11</sup> Según algunos estudios, las UBPC acumularon al cierre de 2010 deudas estimadas en 1229 millones de pesos, pérdidas de años anteriores por unos 680 millones y otros 203 millones como herencia de unidades disueltas. En general, un capital negativo de aproximadamente 2112 millones de pesos.<sup>12</sup>

A partir de un diagnóstico integral realizado en el 2012 se caracterizaron en tres grupos fundamentales:<sup>13</sup>

- ❖ UBPC con una situación productiva y económica favorable (alrededor de 540, de las cuales 112 pertenecen al Sistema Productivo Azucarero.)
- ❖ UBPC con dificultades de índole organizativa, productiva, económica y financiera, pero que pueden subsanar sus problemas mediante una serie de medidas y así incrementar la producción (alrededor de 1122, lo que representa un 57%).
- ❖ UBPC con una situación crítica y sin posibilidad de recuperación (alrededor de 327).

<sup>10</sup> Nova González, Armando. La UBPC y el cooperativismo en la agricultura cubana 1993-2001. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana. 2002. pág. 10.

<sup>11</sup> En la actualidad estas ocupan el 30% de la tierra en Cuba

<sup>12</sup> Delgado Guerra, Sheyla y Anneris Ivette Leyva. *Medidas para mejorar el funcionamiento de las UBPC. Autonomía básica para la producción cooperativa.* En: *Granma*, Año 48, No. 216, 11 de septiembre de 2012. p.4.

<sup>13</sup>idem

El Estado Cubano a partir de la nueva política económica y social se ha propuesto la recuperación de estas entidades. En los Lineamientos aprobados en abril de 2011 se establece que la política agroindustrial estará volcada a adoptar un nuevo modelo de gestión que garantice mayor autonomía de los productores en las cooperativas, lo cual posibilitará una gradual descentralización hacia los gobiernos locales. A raíz de estos planteamientos fueron aprobadas por el Gobierno Cubano en el año 2012, 17 Medidas destinadas a la recuperación de las UBPC. Entre ellas la modificación del nuevo Reglamento General, donde se ratifican como Cooperativas que tienen como máximo órgano a la Asamblea General. Si bien es cierto que con las 17 Medidas las UBPC en teoría fueron reformadas y se les otorgó mayor autonomía de gestión y personalidad jurídica propia, con ellas no se eliminan completamente las características que las acercan al modelo de gestión estatal y mucho menos se superan todas las limitantes que entorpecen su desarrollo.

### **Estrategia metodológica**

Para la investigación fueron escogidos dos casos de estudio con el objetivo de ver cómo se comportan las variables en realidades diversas. En definitiva, el interés principal se centró en seleccionar una UBPC que estuviera reconocida como una cooperativa muy exitosa, este es el caso de Organopónico Vivero Alamar y otra que se encontrara en un proceso de crecimiento, es el caso de la UBPC 1<sup>ro</sup> de Julio. La investigación fue desarrollada desde un enfoque microsocial pues el interés fundamental estuvo enfocado en las interacciones entre los cooperativistas, proyectadas en lo que piensan, dicen, y hacen diariamente.

La metodología utilizada fue sólo cualitativa a partir de la aplicación de varias técnicas como: análisis de documentos(Reglamento General de las UBPC de 2012, Planes de Producción Anual, los Planes de Desarrollo, los Balances Económicos referidos al periodo de estudio, el Reglamento Interno de cada unidad, algunas actas de asambleas mensuales, algunos contratos de comercialización), observación no participante(dinámicas diarias de trabajo, Asambleas Generales de las cooperativas, reuniones de la Junta de Administración), entrevista en profundidad (aplicadas a todos los miembros de la Junta Administrativa de cada cooperativa), y entrevista abierta (aplicada al 20% de los miembros que no ocupaban ningún cargo en la Junta Administrativa).

### **Breve caracterización de las UBPC**

La UBPC 1<sup>ro</sup> de Julio posee dos áreas de trabajo agrícola que suman un total de 4.12 hectáreas, mientras que el Organopónico Vivero Alamar posee una mayor extensión, pues explota 11.14 hectáreas. Ambas cooperativas se dedican fundamentalmente a la producción de hortalizas y vegetales, aunque también desarrollan otras producciones y la cría de algunos animales. No poseen tierras ociosas y practican sistemas de cultivos basado en técnicas agroecológicas. En

este sentido el Organopónico posee una alta reputación pues todos sus productos son orgánicos y sus principios de trabajo están enfocados en la sostenibilidad ambiental. En la UBPC 1ro de Julio aún se usan técnicas convencionales para la fertilización y control de plagas, pero la idea que sostienen es la de transitar hacia el manejo de técnicas agroecológicas sobre todo a partir de la capacitación de los agricultores.

La UBPC Organopónico Vivero Alamar cuenta con 167 asociados, y la 1ro de Julio con un total de 69. Con relación al capital humano de las UBPC, las cifras muestran que en ambas las mujeres son minoría y que el grupo más representativo es el de hombres de 60 años y más. Dentro de ellos la mayoría son jubilados, por lo tanto las cooperativas representan un espacio de inserción para estos grupos. La explicación de este hecho está dada por algunos factores económicos, sociales y políticos, entre ellos las oportunidades que brinda el gobierno cubano a las personas en edad de jubilación a reincorporarse al trabajo, fenómeno que va en aumento por el acelerado envejecimiento poblacional que enfrenta el país.

Por otro lado las cooperativas carecen de fuerza de trabajo joven, pues el grupo etario menos representado en ambas es el de 17 a 30 años. Esto pudiera, asociarse, entre otras cosas, al desinterés de los jóvenes por los trabajos agrícolas. Con relación al nivel de escolaridad en las cooperativas se obtuvo que el Organopónico Vivero Alamar cuenta con un 36% de asociados calificados (entre técnicos medios y universitarios), mientras que la 1ro de Julio cuenta con un 22%. Cabe destacar que dentro de los cooperativistas calificados, las mujeres, en el caso de la 1ro de Julio, representan la mayoría y en el Organopónico, representan el 48 %. Por tanto, en estas UBPC a pesar de que las mujeres son las menos representadas, sí poseen un alto nivel de escolaridad.

Las cooperativas presentan un alto nivel de permanencia de sus asociados, y entre las diversas razones que sustentan esta estabilidad resaltan los beneficios que les brindan a los asociados, entre ellos: el aseguramiento de merienda y almuerzo, a los altos anticipos y utilidades, los préstamos sin cobro de intereses y a las buenas relaciones laborales en el colectivo.

El sistema de dirección de las cooperativas está compuesto por una Junta de Administración que es elegida por la Asamblea General de Cooperativistas cada 5 años y que está integrada por: el Administrador, el Jefe de Producción, la Jefa Económica, la Jefa de Recursos Humanos y la Secretaria General del Sindicato. Este grupo de personas se encargan básicamente de la dirección, la organización y el control de las principales actividades productivas, económicas, sociales y de comercialización, concernientes al desarrollo de la cooperativa, no obstante, son tenidas en cuenta las opiniones de cada uno de los jefes de las áreas de trabajo que componen las unidades.

## **Acercamiento a algunas relaciones socioeconómicas que surgen en el funcionamiento de las UBPC objeto de estudio.<sup>14</sup>**

Desde su creación hasta hace unos años las relaciones de las UBPC con las Empresas Agropecuarias estaban caracterizadas por una profunda subordinación y control sobre los medios y recursos de las cooperativas. Estas relaciones fueron modificadas con la implementación de las 17 medidas en el año 2012 en aras de liberar a las UBPC y ofrecerles la oportunidad de gestionar sus propios recursos.<sup>15</sup>

Con la modificación del Reglamento General de las UBPC las relaciones inter empresariales de las cooperativas con las Empresas Estatales a las que pertenecen, se definen eminentemente como de naturaleza contractual, lo cual indica vínculos en condición de igualdad jurídica. Sin embargo, al estar subordinadas las Empresas Estatales Agropecuarias a las orientaciones de sus organismos superiores, esas decisiones se traspasan directamente a las relaciones contractuales entre ambas, con un efecto directo en las cooperativas y en sus resultados.

Las principales funciones de las Empresas Estatales<sup>16</sup> en su relación con las UBPC estudiadas tienen que ver con el control estatal sobre la administración, gestión y ejecución económica, productiva y de los servicios a las cooperativas, en razón de garantizar el cumplimiento de los planes directivos o el encargo estatal. Por otro lado, están autorizadas para la entrega de tierras, otras instalaciones, bienes inmuebles en usufructo, y arrendamiento.

En las UBPC analizadas el Plan de Producción Anual y el Plan de Desarrollo, en ambas unidades, es conformado por la Junta de Administración con la participación de funcionarios estatales y luego aprobado por la Asamblea General. La conformación de este documento, que indica el rendimiento productivo de la cooperativa, debe ser supervisada por representantes de la Empresa para verificar si tiene correspondencia con las verdaderas potencialidades de la UBPC.

En general, en ambas UBPC la Empresa controla todo lo que tiene que ver con las normas técnicas que rigen el proceso productivo. Esto se realiza a través de inspecciones mensuales para observar el estado de la producción y el cumplimiento de plan. De este modo, la Junta de Administración de las cooperativas rinde cuentas a los funcionarios de la Empresa una vez al mes sobre el desarrollo productivo de las unidades. Además las Empresas se encargan del

---

<sup>14</sup> Para esta investigación se definió relaciones socioeconómicas como: Multitud de interacciones sociales y económicas, reguladas por normas, que se dan en las dinámicas de las UBPC y que definen su funcionamiento y desarrollo. Relaciones objetivas entre los cooperativistas con relación a la producción, la apropiación, el intercambio y el consumo de bienes, en particular del producto de trabajo. Vínculos económicos y productivos que establecen las UBPC con las Empresas Estatales a las que pertenecen. Capacidad de utilizar los bienes y recursos de las cooperativas como organizaciones autogestionadas. Participación de los cooperativistas en la toma de decisiones de las cooperativas e integración económica y social de las UBPC con las comunidades.

<sup>15</sup> Ver más en: Ministerio de la Agricultura Resolución No. 574/12. En: Gaceta Oficial No. 037 Extraordinaria de 11 de septiembre de 2012.

<sup>16</sup> La UBPC "1<sup>ro</sup> de Julio" pertenece a la Empresa Agropecuaria Metropolitana y la UBPC "Organopónico Vivero Alamar" a la Empresa Agropecuaria Bacuranao.



control y la supervisión del cumplimiento de los contratos, de modo que las UBPC en cierta medida se ven sometidas a la intervención de esta entidad en su gestión. Por otro lado la relación proveedor de insumos-cooperativa-empresa hace quedar a las UBPC en una posición intermedia en la que es afectada por ambas partes, pues las entidades suministradoras del MINAG son incapaces de cubrir la demanda anual lo que repercute negativamente en el desarrollo productivo de las UBPC que luego son controladas por la Empresa Estatal a la que pertenecen. Por esta línea se puede decir que las Empresas Agropecuarias y el resto de las entidades del Estado que les proveen recursos y servicios no han contribuido potencialmente al desarrollo alcanzado por cada cooperativa. En este sentido, aparecen otros agentes como algunas ONGs, entre ellas, ACPA<sup>17</sup> y ACTAF<sup>18</sup> que gestionan proyectos de crecimiento y recursos básicos para las UBPC y que en cierta medida han sido y son los impulsores de la mayoría de las estrategias de crecimiento y fortalecimiento de las unidades.

La autonomía de gestión de las UBPC está estrechamente relacionada con las relaciones que establecen con las Empresas Estatales a las que pertenecen y con las relaciones que instituyen con el Estado. Los resultados de esta investigación muestran que en las cooperativas estudiadas si bien se han dado pasos, no se ha logrado consolidar del todo este principio. Las entrevistas realizadas a la Junta Administrativa de cada UBPC apuntan a que ambas cooperativas han modificado sus escenarios con relación a la toma de decisiones y a la intervención externa en la gestión de las mismas.

En las UBPC la liberación de la actividad comercializadora en dependencia de las capacidades y gestión de la cooperativa fue de las primeras modificaciones legales llevadas a cabo. De hecho, ambas cooperativas gestionan y deciden todo lo relacionado a la comercialización de productos a través de contratos (sin intermediarios) o de la venta directa a la población, lo que en cierta medida les da la posibilidad de desarrollar estrategias para aumentar los ingresos y no perder nada de lo producido. No obstante, tienen algunos compromisos de venta o entrega de productos con instituciones de interés social que deben ser priorizados.

En este sentido, la cooperativa 1ro de Julio comercializa la mayor parte de su producción con instituciones de Salud Pública, para las cuales existe un sistema de precios fijos establecidos estatalmente y la exigencia de una variedad de 7 u 8 productos; el resto de lo producido lo vende a algunas instituciones estatales y a la población. Por su parte el Organopónico Vivero Alamar se muestra en lo referido a la actividad comercial un tanto diferente, pues la mayor parte de lo producido se vende directamente a la población en los tres puntos de venta que posee. Desarrollan además una amplia comercialización con algunas entidades estatales a través de contratos directos, lo cual les reporta grandes beneficios. Esta cooperativa no tiene una relación amplia con instituciones del denominado Consumo Social, sin embargo, en ocasiones le conceden productos sin coste

---

<sup>17</sup>Asociación Cubana de Producción Animal

<sup>18</sup>Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales

alguno a escuelas cercanas o a personas minusválidas en dependencia de la solicitud de los mismos.

Ambas UBPC presentan problemas con la gestión de compra de los recursos que necesitan para asegurar la producción. Esta situación está relacionada a la incapacidad de las Empresas Estatales de Suministros Agropecuarios de cubrir las demandas de las UBPC, de modo que la compra de implementos se encarece por los altos precios del mercado minorista. Este es el caso de la adquisición de alimentos para el autoabastecimiento de las cooperativas y de medios de trabajo como botas, vagones, machetes, guatacas y otros. El problema está relacionado además con la carencia de recursos para la agricultura que presenta el país de forma general.

Otro de los elementos que limita la autonomía de gestión está relacionado con la imposibilidad de ambas cooperativas de manejar una cuenta en divisas y de generar servicios coordinados por su administración que le aporten ingresos en CUC. Por esta línea, la cooperativa 1ro de Julio se encuentra iniciándose en el recibimiento de visitas de extranjeros, mientras que el Organopónico Vivero Alamar tiene una amplia experiencia en este servicio pues hace más de cinco años que recibe visitas diarias. Esta actividad genera para ambas cooperativas ingresos en divisas (autorizados por el Estado) que pueden ser usados sólo a través de un proceso en el que intervienen un grupo de actores externos a las UBPC. La 1ro de Julio aún no tiene experiencia en estos asuntos, pues las visitas no son muy frecuentes por lo que no han generado suficientes ingresos, sin embargo la otra cooperativa encuentra en este proceso una de las mayores limitantes para el ejercicio autónomo de su gestión, pues poseen un patrimonio de más de 60 mil CUC<sup>19</sup> al que les es muy difícil el acceso.

De manera general, las dos UBPC están amarradas a un conjunto de cadenas burocráticas que obstaculizan su desarrollo. De ahí las interminables reuniones, los controles innecesarios, los arduos trámites para la aprobación estatal de cualquier actividad nueva, entre otras. Ello conlleva a que en muchas ocasiones parte de la Junta de Administración de ambas cooperativas esté mucho tiempo fuera de las mismas o a destinar personal para cubrir este tipo de actividades. Por otra parte está la influencia de los sistemas de controles estatales, que no tienen diseñado un modelo para las UBPC, lo que trae aparejado que estas tengan que cumplir con una serie de requisitos tal cual las empresas estatales. De esta manera existe una disyuntiva que hace quedar a las UBPC estudiadas en un término medio entre la propiedad cooperativa y la propiedad estatal de modo que la autonomía de gestión sólo pueden ejercerla parcialmente.

Si bien el análisis ha recaído en los elementos externos que de una forma u otra lastran la autonomía de gestión de las cooperativas estudiadas, el levantamiento de información permitió conocer que la capacidad de gestión y el dominio de las principales normativas que rigen el funcionamiento de las UBPC, así como los

---

<sup>19</sup> Dato brindado por Miguel Salcines López, ex Administrador de la cooperativa "Organopónico Vivero Alamar", en la entrevista realizada el 15 de marzo de 2014.

deberes y derechos de las mismas, son elementos que condicionan también el ejercicio de autogestión.

La participación democrática de todos los miembros en los asuntos relacionados al funcionamiento de las cooperativas a la que esta asociados, representa una forma eficaz de ejercer la autonomía de gestión. En las UBPC, desde su creación, fue promulgada como uno de los derechos fundamentales la participación de los cooperativistas en todas las decisiones referidas al funcionamiento de las unidades. Sin embargo, este principio se vio afectado a lo largo de los años por los intensos controles estatales ejercidos sobre las UBPC, pues las decisiones internas de los socios en muchos casos fueron desestimadas por las Empresas Estatales.

Los resultados de esta investigación concuerdan que las dos cooperativas contienen en sus reglamentos internos el derecho de los cooperativistas a participar en todas las decisiones relacionadas a la producción y a la utilización de los recursos de la UBPC. Ahora bien, claro está que la realidad no siempre suele corresponderse con la teoría, de modo que no toda la información levantada corroboró esta cuestión reflejada en las normas de las UBPC.

Ambas unidades celebran Asambleas Generales mensualmente en horario laboral, con el objetivo de reunir a la totalidad de cooperativistas para tratar y aprobar estrategias relacionadas al desarrollo económico y productivo. En las cooperativas estas reuniones están presididas por la Junta de Administración, que establece un orden del día y dirige el análisis de las informaciones productivas, económicas y los asuntos generales a tratar. En ningún caso fue observada la participación de agentes externos a la cooperativa, de ahí que no se identificó intromisión estatal en esta actividad.

Si bien fueron identificadas algunas cuestiones semejantes, las dinámicas con relación a esta actividad se dieron de forma diferenciada en las UBPC. En la UBPC 1ro de Julio antes de realizar la Asamblea Mensual se reúne la Junta Administrativa con el objetivo de organizar los puntos a debatir y de analizarlos, primeramente en la dirección de la cooperativa, para así llegar a acuerdos que luego son propuestos al resto de los cooperativistas para su aprobación, de modo que la mayoría de las decisiones son tomadas en esta reunión, dejando a la Asamblea General el consentimiento de las mismas y un pequeño espacio para nuevas propuestas. Una vez realizada esta actividad se lleva a cabo la reunión con la totalidad de cooperativistas, de las cuales la observación arrojó a que la asistencia promedio no sobrepasa el 70%, lo que se debe entre otras razones a que los cooperativistas que ocupan los puntos de venta no pueden abandonarlos para ejercer su participación

En las Asambleas (y en las dinámicas diarias) observadas se identificó que la distribución del poder en esta cooperativa está dada de forma vertical. La Junta Administrativa impone en la mayoría de los casos sus criterios, los cuales la masa de cooperativistas aprueba de forma casi incuestionable alzando la mano. En la mayoría de las entrevistas realizadas salta a la vista que los trabajadores que no ocupan ningún cargo de orden productivo u organizativo, no ejercen directamente

su capacidad de participar en la conformación de estrategias productivas o económicas por desconocimiento o por desinterés, sino que se limitan a aprobarlas. Con esto no se quiere decir que la Junta de Administración no les de la potestad de hacerlo, pues este aparato directivo enfatiza en escuchar las opiniones de los trabajadores, sino que la cuestión tiene mucho más que ver con que no se ha logrado consolidar a la unidad como una verdadera cooperativa donde se ejerza una participación voluntaria. Algunos de los trabajadores entrevistados, fundamentalmente las mujeres, opinaron que la búsqueda de estrategias y la toma de decisiones corresponden sólo a los directivos de la cooperativa, lo que demuestra que conciben los mecanismos de funcionamiento de la UBPC como una empresa estatal.

En la UBPC Organopónico Vivero Alamar la Junta de Administración se reúne todas las quincenas para analizar el desarrollo económico y productivo de la cooperativa. Antes de celebrar la Asamblea Mensual cada centro de costo realiza una reunión, con su jefe al frente, para coordinar el plan de trabajo del próximo mes y acotar los resultados y principales problemas que serán dados a conocer al resto de los cooperativistas. Este sistema proporciona una mayor vinculación de los trabajadores a la gestión inicialmente de su área de trabajo, lo que en cierta medida le da facilidades para debatir y aportar ideas a su desarrollo y al de la cooperativa de manera general. En la celebración de las Asambleas Mensuales el promedio de asistencia de los cooperativistas sobrepasa el 70%.

La dinámica de las Asambleas Mensuales en esta UBPC se basa en el análisis de la actividad productiva mensual, de los problemas de cada centro de costo, y de la labor directiva de la Junta de Administración. El ambiente observado en estas reuniones estuvo caracterizado por la inclusión de una buena parte de los asociados a las decisiones sociales, productivas y de desarrollo económico, de modo que la Junta propone acuerdos y estrategias que son fuertemente debatidos por los socios y en algunos casos modificados, para luego llevarlos al proceso de aprobación o no.

En resumen, de forma semejante en ambas cooperativas, los asociados poseen el derecho formal de participar en las decisiones organizativas, productivas, sociales y económicas. Ahora bien, la diferencia está en el poder real y en el interés que tienen los cooperativistas de cada UBPC de involucrarse en estos asuntos, que en sus dinámicas básicamente corresponden a la Junta de Administración. Desde este punto de vista, la cooperativa de Alamar ha logrado una mayor participación e interés de los asociados en la toma de decisiones y en la modificación de las tomadas por la Junta Administrativa, mientras que en la cooperativa del Cerro predomina una participación que ubica a la mayoría de los asociados en una posición más indiferente.

La capacitación, vista como un derecho y como un deber de cada ubepecista, puede ser considerada también una forma más de participar en el desarrollo económico, productivo y social de las cooperativas, pues la superación es uno de los elementos fundamentales para llevar a cabo un proyecto cooperativo que

integre a sus miembros como actores protagonistas. Tal es así que esta actividad forma parte de los principios básicos de creación de las UBPC.

En los casos estudiados, la capacitación de los asociados encarna niveles de importancia diferenciados. En la UBPC 1ro de Julio la minoría de los entrevistados alegaron haber sido partícipes de alguna capacitación, de manera tal que la generalidad indica que no ha participado de ningún curso reciente, sino que lo aprendido ha sido a partir de la experiencia y el trabajo directo (lo cual representa también una forma de capacitarse). Por su lado, la UBPC Organopónico Vivero Alamar presenta una situación diferenciada. Tal es así que la capacitación de los productores es considerada una prioridad para la cooperativa, por lo cual mensualmente conforman un plan de capacitación en el que deben participar algunos socios en dependencia del área de trabajo y de la temática que sea abordada. Las entrevistas arrojaron que el periodo de prueba es la primera capacitación que recibe cada cooperativista, pues en este momento son preparados en temas productivos y de organización cooperativa. Además, el 63% de los entrevistados alegó haber recibido una capacitación teórica o práctica recientemente. En esta UBPC la formación no se reduce solamente a sus asociados, sino que tiene todo un sistema establecido de capacitaciones nacionales e internacionales, haciendo uso de su categoría de Centro Nacional de Capacitación. De ahí que, en el periodo de estudio fueron observados varios cursos relacionados con técnicas de producción agroecológica brindados a extranjeros sobre todo provenientes de Latinoamérica

Son varias también las capacitaciones que se brindan a productores nacionales interesados en los avances tecnológicos de esta cooperativa. Es importante destacar en este punto que la UBPC tiene relaciones directas con muchos institutos de investigación y universidades del país, de ahí que la cooperativa es utilizada para implementar nuevas tecnologías que se van desarrollando en los institutos científicos. Ello conlleva a que los cooperativistas tengan la misión de que estos conocimientos puedan ser aplicados por otras unidades productoras. En definitiva, la labor de la UBPC en este sentido es transmitir los saberes que de una forma u otra han llevado al éxito de la misma, tanto en materia productiva como de organización, usando su fuerza de trabajo altamente calificada.

Las cooperativas estudiadas, sin importar la actividad a la que se dediquen, tienen como prioridad la satisfacción de las necesidades de sus asociados y de las comunidades a las que pertenecen. Estas UBPC urbanas, que surgen básicamente como respuesta a una fuerte crisis alimentaria y con el objetivo fundamental de proveer a las ciudades de una fuente segura de alimentos, responden a estos principios. Sin embargo, en el transcurso de los años los vínculos entre las UBPC y las comunidades no se redujeron a una relación de compra y venta de alimentos, sino que fueron apareciendo un entramado de relaciones socioeconómicas entre ambas, que a fin de cuentas son expresión de la integración de intereses colectivos e individuales.

En inicio, hay que resaltar que ambas cooperativas han funcionado a lo largo de los años como fuentes generadoras de empleos a nivel local. Tal es así, que en la UBPC 1ro de Julio más del 50% de cooperativistas reside en el municipio Cerro y en la cooperativa Organopónico Vivero Alamar más del 80% es residente en el municipio Habana del Este. Además constituyen también una fuente de empleo estable, lo que se evidencia a partir del alto nivel de permanencia de los socios.

De ahí que la interacción entre ambas cooperativas y sus localidades emerja de una forma directa, pues comunidad y cooperativa se nutren una de otra. La primera brinda capital humano e ingresos monetarios a la segunda, la cual proporciona alimentos sanos y sustento económico a muchas familias que forman parte de la primera. En resumen, las cooperativas trabajan en función de los intereses y necesidades de sus miembros que de una forma u otra conforman los de la comunidad.

Siguiendo con esta idea, otro de los elementos encontrados en los dos casos en cuanto su relación socioeconómica con la comunidad es el hecho de que la mayor parte de sus producciones está destinada al consumo de la población local. De ahí que la comunidad se vea muy favorecida sobre todo porque la producción de las cooperativas se basan en prácticas orgánicas (en mayor o menor medida), que no contaminan el ambiente, en el uso racional de los recursos de cada territorio, y en una comercialización directa con el consumidor. De esto deviene que las cooperativas contribuyen a fortalecer la seguridad alimentaria de las comunidades, es decir garantizan el acceso de todos, y en todo momento, a hortalizas y vegetales frescos y sanos; así como que también promueven el consumo de estos alimentos.

El Organopónico Vivero Alamar lleva a cabo un sinnúmero de proyectos educativos que involucran a muchos miembros de la comunidad sobre todo en edades jóvenes. Tal es así que han desarrollado un círculo de interés vocacional para niños, además ofrecen entrenamiento a algunos estudiantes de las Escuelas de Oficios de la localidad y forman a muchos jóvenes como Técnicos Agrónomos.

La labor educativa de esta cooperativa no se reduce sólo a estos grupos sociales, sino que también son llevadas a cabo campañas de información sobre los usos y propiedades de algunos alimentos desconocidos por los locales, que en definitiva son quienes consumen la mayor parte de la producción. Esta actividad fortalece los hábitos de consumo de la población, pues los informa acerca de productos pocos conocidos y saludables, lo que a su vez se revierte en la posibilidad para la cooperativa de diversificar aún más la producción y de obtener mayores ingresos.

Por su parte, la principal relación desde el punto de vista económico y social que fue identificada entre la cooperativa 1ro de Julio y la comunidad a la que pertenece, tiene que ver con el hecho de que la mayor parte de la producción va destinada a través de contratos hacia centros de atención a los grupos de personas más vulnerables, entre ellos hogares de ancianos, hospitales, hogares maternos y círculos infantiles, que pagan los volúmenes de alimentos a precios fijos muy bajos. Desde el punto de vista de la mayoría de los cooperativistas entrevistados esta

constituye la razón de ser de la UBPC. Por otra parte, la cooperativa de forma particular se proyecta hacia la comunidad desarrollando acciones de construcción y reparación de viviendas a través de la brigada de construcción que posee.<sup>20</sup>

Las entrevistas realizadas a los miembros de las Juntas de Administración de las dos UBPC arrojaron a que existe interés en ampliar los vínculos con las comunidades, ahora bien, la diferencia está en la proyección real que tienen cada cooperativa en este sentido.

## Conclusiones

- Las relaciones socioeconómicas que caracterizan la actividad productiva de las UBPC estudiadas, las ubica en proceso de consolidación como organizaciones cooperativas.
- Las relaciones económicas y productivas que se establecen entre las Empresas y las cooperativas, delimitan el campo de acción que poseen las UBPC en la búsqueda de estrategias de desarrollo. Estas se basan en el control del proceso productivo y de algunos bienes y recursos de las cooperativas.
- Las UBPC están sometidas a controles estatales que no se ajustan a su modelo de funcionamiento y que contribuyen a que no logren consolidarse como verdaderas cooperativas con autonomía en su gestión.
- El mercado de insumos para las cooperativas es muy reducido, y las entidades estatales no son capaces de suplir la demanda de las UBPC, lo que en cierta medida influye de forma negativa en sus desarrollos productivos.
- Las cooperativas toman todas las decisiones referidas a la actividad comercializadora. Establecen contratos directos con los clientes finales y son capaces de desarrollar sus propias estrategias de compra y venta, siempre subordinadas a las regulaciones estatales y a su objeto social. Sin embargo, persisten algunas trabas estatales que delimitan el ejercicio de la autonomía en este sentido y tiene que ver sobre todo con el no reconocimiento de la personalidad jurídica propia de las cooperativas y con los procesos burocráticos en la aprobación de nuevas formas de comercializar.
- La autonomía de gestión de las cooperativas se ve limitada por la incapacidad legal de las mismas de generar ingresos en divisas, lo que conlleva a que las Empresas Estatales actúen de intermediarias entre las UBPC y sus cuentas bancarias en CUC y que el uso de estos recursos financieros esté subordinado a un proceso burocrático que enlentece su utilización.
- Las Asambleas Mensuales constituyen el espacio usado por los cooperativistas para la información, proposición, modificación y aprobación de las principales decisiones y estrategias, de ahí que representa el momento en que los asociados hacen mayor uso de su derecho de participar.

---

<sup>20</sup>En el año 2013, a raíz de la ampliación del objeto social de las cooperativas agropecuarias se integró a la UBPC 1ro Julio una brigada de construcción.

- En las cooperativas no se ha logrado consolidar el interés de la totalidad de los miembros en la toma de decisiones, haciendo uso de su condición de productores y propietarios, lo que se contradice con que en las UBPC existe un alto sentido de pertenencia declarado por los asociados.
- La capacitación de los cooperativistas en temas productivos y organizativos representa una vía eficaz para aumentar la participación de los mismos en la formulación de estrategias e iniciativas para el desarrollo de las UBPC. La capacitación emerge como una herramienta para lograr estrechar los vínculos entre los asociados y la cooperativa a partir de la incorporación de diversos saberes.
- Entre las cooperativas estudiadas y las comunidades a las que pertenecen se establecen relaciones socioeconómicas directas que, en mayor o menor medida, definen el grado de correspondencia que existe entre ambas. La UBPC "Organopónico Vivero Alamar" ha logrado desarrollar proyectos educativos que se enfocan en actores externos a ella pertenecientes a la comunidad, mientras que la ampliación del objeto social de la UBPC "1<sup>ro</sup> de Julio" le permitió a esta cooperativa proyectarse hacia el territorio municipal a partir de labores constructivas de interés comunitario.
- Las UBPC estudiadas han funcionado como fuentes de empleos estables para la comunidad a la que pertenecen de modo que la mayor parte de sus asociados viven en el territorio municipal donde están enclavadas.
- Las cooperativas comercializan directamente la mayor parte de sus producciones en el municipio, de este modo, la comunidad y sus instituciones satisfacen algunas necesidades alimenticias y las cooperativas obtienen ingresos monetarios.
- Los vínculos socioeconómicos entre las cooperativas y las comunidades contribuyen a potenciar el desarrollo endógeno del territorio municipal.

## **Recomendaciones**

- Crear un mercado de insumos agropecuarios que logre satisfacer la demanda anual de las UBPC.
- Eliminar el burocratismo en las relaciones UBPC-Empresa.
- Desarrollar capacitaciones frecuentes en las UBPC sobre temas relacionados al funcionamiento del modelo cooperativo, con el fin de fomentar una cultura cooperativa.
- Capacitar y actualizar a los funcionarios estatales que atienden a las cooperativas sobre las características de este modelo organizativo y las leyes aprobadas para su funcionamiento.
- Fomentar en las UBPC una mayor participación de sus asociados en la gestión y dirección de todo lo relacionado al proceso productivo.



- Crear una organización que integre a las UBPC y que vele porque se cumplan los principios cooperativos, así como, que promueva la formación de los asociados y la cooperación entre cooperativas.
- No esquematizar el objeto social de las cooperativas a su producción fundamental sino que sea extendido hacia otras aristas.
- Evaluar la posibilidad de que las cooperativas generen ingresos en divisas y que sean capaces de usarlos, sin intermediarios, en la satisfacción de sus necesidades y en el emprendimiento de estrategias para su desarrollo.
- Fortalecer las capacidades empresariales y de gestión de los socios y del equipo administrativo de las UBPC.
- Impulsar proyectos desde los Gobiernos Municipales que fomenten la relación cooperativa-comunidad.

## **Bibliografía**

- Asociación Cubana de Producción Animal. Fundación Rosa Luxemburgo: Temas de Cooperativismo Agrícola. Manual. Ciudad de La Habana. 2002.
- Castro Ruz, Raúl: "Valoramos que la actualización del modelo económico marcha con paso seguro y se empieza adentrar en cuestiones de mayor alcance." Discurso. 13 de diciembre de 2012. En: Granma. Año 48, No 297, 14 de diciembre de 2012, pp.2-4.
- Delgado Guerra, Sheyla y Anneris Ivette Leyva: Medidas para mejorar el funcionamiento de las UBPC. Autonomía básica para la producción cooperativa. En: Granma, Año 48, No. 216, 11 de septiembre de 2012. p.4.
- Fernández Peiso, Avelino: Lecturas en pro del cooperativismo. Ante las imprescindibles transformaciones económicas del socialismo cubano. Editorial UNIVERSO SUR. Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos, Cuba, 2006.
- Figueroa Albelo, Víctor: El sistema cooperativo en la reforma del modelo económico de la transición extraordinaria en Cuba. Tesis Doctoral, Villa Clara, 1997.
- Figueroa Albelo, Víctor: Modelo cooperativo UBPC: Economía Política y Sociología. En: Figueroa Albelo, Víctor (et al). La Economía Política de la Construcción del Socialismo. Edición electrónica. 2006. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006b/vmfa/](http://www.eumed.net/libros/2006b/vmfa/). Consultado el 3 de octubre de 2013.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Aprobado el 18 de abril de 2011.
- López Labrada, Alcides: Hacia una gestión estratégica en la UBPC. Tras el hilo del ovillo. Editorial José Martí. Parte Primera. 2007.
- Ministerio de la Agricultura Resolución No. 574/12. En: Gaceta Oficial No. 037 Extraordinaria de 11 de septiembre de 2012.
- Rodríguez Membrado, Emilio, Alcides López Labrada: La UBPC: forma de rediseñar la propiedad estatal con gestión cooperativa. Piñeiro Harnecker, Camila (compiladora). Cooperativas y Socialismo. Una mirada desde Cuba. Editorial Caminos. La Habana, 2011