

***La capacitación para la Gestión  
Pública para el sector  
cooperativo: experiencia en el municipio de  
Consolación del Sur***

***The formation and training in the public administration for the  
cooperative sector: experience in the municipality of  
Consolacion del Sur***

***Revista de Cooperativismo y Desarrollo  
Año 2016, Volumen 4, número 1***

**Iriadna Marín de León<sup>1</sup>, Claudio Alberto Rivera Rodríguez<sup>2</sup>, Odalys Labrador Machín<sup>3</sup>, Pedro Álvarez Velázquez<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Doctora en Ciencias Económicas. Profesora-investigadora del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca». Correo electrónico: [iriadi@upr.edu.cu](mailto:iriadi@upr.edu.cu) Teléf. 48-728006.

<sup>2</sup>Doctor en Ciencias Económicas. Director del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca». Correo electrónico: [arivera@upr.edu.cu](mailto:arivera@upr.edu.cu) .Teléf: 48-728006.

<sup>3</sup>Doctora en Ciencias Económicas. Subdirectora del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca». Correo electrónico: [odalys@upr.edu.cu](mailto:odalys@upr.edu.cu) Teléf. 48-728006.

<sup>4</sup>Vice-presidente de Economía del Consejo de la Administración Municipal de Consolación del Sur de la provincia de Pinar del Río. Correo electrónico: [vice1@cs.gobpr.co.cu](mailto:vice1@cs.gobpr.co.cu) Teléf. 812837.

---

**RESUMEN**

El proceso de formación y capacitación para el sector cooperativo en Cuba, hoy reviste una significativa importancia teniendo en cuenta la creación de nuevas empresas en diferentes sectores de la economía, en los cuales no existía una experiencia consolidada sobre la esencia socio-económica de la cooperativa, valores, principios y forma de gestión en general. Las empresas cooperativas se insertan en un entorno territorial, que requiere de la socialización de conocimientos y saberes sobre cooperativismo no solo enfocado al funcionamiento interno de la empresa cooperativa, sino también a la integración al desarrollo local. El

**ABSTRACT**

The formation process and training for the cooperative sector in Cuba, today you had a significant importance keeping in mind the creation of new companies in different sectors of the economy, in which an experience consolidated about essence partner didn't exist -economic of the cooperative, values, principles and administration form in general. The cooperative companies are inserted in a territorial environment that requires of the socialization of knowledge and knowledge it has more than enough non alone cooperative focused to the internal operation of the cooperative

objetivo de la investigación que se presenta es capacitar a los actores públicos que participan en el proceso de gestión pública para el sector cooperativo, de manera que se garantice una adecuada preparación ético-filosófica y técnico profesional en los actores públicos.

**Palabras clave:** formación, capacitación, sector cooperativo, actores públicos.

---

company, but also to the integration to the local development.

**Key words:** Formation, training, cooperative sector, public actors.

---

## INTRODUCCIÓN

Hoy las empresas cooperativas, deben ser reconocidas teniendo en cuenta sus aportes al desarrollo económico y social, y a la vez deberán ser insertadas en el proceso de gestión del desarrollo local, bajo la concepción de Lazo (2002) el que concibe el desarrollo local como un proceso mediante el cual, los gobiernos locales establecen iniciativas y promueven actividades económicas eficientes y eficaces, de forma coordinada con todos los agentes políticos y sociales encabezados por el Partido, en proyectos conjuntos que influyen decisivamente en el sector productivo, incentivándolos con el objeto principal de rediseñar la estructura socio-económica del territorio, en función de pasar de los niveles primarios a niveles secundarios, terciarios o cuaternarios de desarrollo y así incrementar los valores productivos, la eficiencia en la gestión y la efectividad social.

La gestión pública, se orienta y pone en práctica las decisiones de gobierno, aplicando un *ciclo coherente y secuencial*, el cual aporta a la generación de oportunidades para el desarrollo del país, y dentro de ella de sus territorios de manera armónica y articulada, por lo que asumir las potencialidades que el desarrollo local ofrece, permite activar y estimular la intervención de los actores sociales locales.

La Gestión Pública para el Sector Cooperativo se define según Marín (2016), como un proceso dinámico, participativo y de conciliación de intereses, encaminado al desarrollo y al aumento del nivel y calidad de vida de la población, a partir de la instrumentación de políticas públicas, que potencien las particularidades de la gestión y consoliden el papel de la empresa cooperativa como actor directo en dicho desarrollo.

Un elemento esencial en el desarrollo de la gestión pública para el sector cooperativo, lo constituye la capacidad del gobierno municipal de lograr la necesaria y permanente articulación entre los actores públicos y la capacitación continua, la cual según Cuesta (2010), constituye un elemento dinamizador sobre la organización que aprende.

El desarrollo del proceso de capacitación en la gestión pública para el sector cooperativo, se propone a partir de la preparación ético-filosófica y técnico profesional, donde se garantiza el conocimiento en materia de cooperativismo y de gestión pública por parte de los actores públicos, así como la articulación de los métodos político-educativos, administrativos y económicos, para actuar de manera coordinada y que la relación del Estado con las empresas cooperativas sean

eficaces, permitiendo la adecuada autonomía e independencia de estas.

De acuerdo con lo planteado el objetivo de la investigación es capacitar a los actores públicos que participan en el proceso de gestión pública para el sector cooperativo, de manera que se garantice una adecuada preparación ético-filosófica y técnico profesional en los actores.

En el desarrollo de la investigación se aplicaron los siguientes métodos y técnicas:

Métodos empíricos:

*Método de la observación:* se aplica a partir de las diferentes técnicas para la captación y procesamiento de la información, principalmente en la etapa de diagnóstico de necesidades de formación.

*Método de la medición:* se utiliza para el procesamiento estadístico de la información recopilada, empleando fundamentalmente las técnicas de:

*Entrevistas y encuestas:* las entrevistas y encuestas aplicadas permitieron diagnosticar el estado actual de la capacitación en materia de cooperativismo y de gestión pública, así como el desempeño del gobierno a nivel municipal, para determinar los principales problemas que afectan su desarrollo.

## **DESARROLLO**

La capacitación de los actores públicos que intervienen en la gestión pública para el sector cooperativos, se concibe a partir de la realización de un diagnóstico el cual debe estar dirigido a la determinación de las necesidades de capacitación de los actores públicos, considerando el modo y nivel con que se vinculan al sector cooperativo, así como, identificando los aspectos fundamentales que tributan a una participación efectiva en este proceso.

La determinación de estas necesidades permitirá una evaluación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los actores públicos en relación al proceso y como resultado, deberá aportar un análisis cualitativo y cuantitativo de necesidades de capacitación, delimitando las prioridades, para así facilitar la programación de las acciones que se proyecten, incluyendo, además, necesidades que puedan aparecer en el futuro y que garanticen el desarrollo del proceso de gestión pública. En tal sentido, se utilizarán como técnicas para su realización: la tormenta de ideas, trabajo grupal, entrevistas y encuestas.

Atendiendo a las necesidades específicas detectadas y considerando el nivel de participación de los diferentes actores beneficiarios de la capacitación, se elaborará el programa de capacitación con los contenidos esenciales, que permitan la adquisición de competencias para la gestión pública en su ámbito de actuación.

De igual manera, se determinarán las formas de organización del proceso de capacitación (talleres, cursos, eventos), así como los recursos humanos, financieros y materiales que garanticen la efectividad de este proceso y con ello, cumplir los objetivos previstos.

### **Resultados de la capacitación para la Gestión Pública para el sector cooperativo en el municipio de Consolación del Sur**

El municipio de Consolación del Sur, se localiza sobre la Llanura Sur en la parte Centro Oriental, limitando al Norte con los municipios de Viñales, La Palma, al Este con Los Palacios, al Oeste con Pinar del Río y al Sur con el Mar Caribe, posee una extensión de 1111,90 km<sup>2</sup> que lo sitúan como el segundo más extenso de la provincia y una población de 88 611 habitantes. Por su ubicación geográfica, sus recursos naturales y sociales, este municipio desempeña un importante papel en las relaciones regionales y en la economía de la

provincia y el país, al constituir el mayor productor de tabaco de Cuba y localizarse dentro del macizo tabacalero de la provincia.

Su estructura administrativa está conformada por 13 consejos populares y empresas importantes, como: *La Empresa Pecuaria Genética Camilo Cienfuegos* y *la Empresa Integral y de Tabaco*.

La economía del municipio descansa fundamentalmente en la Agricultura, la misma constituye gran fuente de empleo para los residentes. Dentro de sus producciones fundamentales se encuentra la producción y comercialización de tabaco, para ello existen dos fábricas especializadas, otros renglones que sobresalen por sus volúmenes de producción son el arroz, los cultivos varios (viandas y hortalizas fundamentalmente), al mismo tiempo se destaca un soporte importante en la ganadería (producción de leche y carne). Cuenta también con tres centros porcinos y una amplia red de unidades pertenecientes al CAN, importantes recursos forestales y alto potencial para el desarrollo de la acuicultura.

En el caso del sector cooperativo, la incidencia del mismo en la producción por rama es la siguiente: existen 38 cooperativas tabacaleras, 11 de cultivos varios, dos apícolas, una arroceras, dos porcinas y dos cítrícolas, con importantes resultados desde el punto de vista económico, productivo y social.

El proceso de gestión pública en el municipio Consolación del Sur, se desarrolla desde el CAM, el cual tiene como misión, dirigir los procesos de desarrollo como base sostenible, que permitan la satisfacción gradual de las necesidades materiales y espirituales de la sociedad consolareña y las demanda de la economía provincial y nacional, poniendo especial énfasis en preservar e incrementar los logros de la educación, salud, cultura, deportes, la ciencia y la innovación tecnológica, así como los crecimientos del turismo, la industria

alimentaria, la pesca, la producción cafetalera y la agricultura, implementando las políticas del PCC, las tareas de la defensa y los programas definidos por el Estado, fomentando el liderazgo y la participación activa de la comunidad (Plan Municipal de Ordenamiento Territorial, 2012).

Para el cumplimiento de sus funciones el CAM en Consolación del Sur de conjunto con el Grupo Municipal de Desarrollo Local, desarrollan alguno de los instrumentos, con los cuales cuenta la planificación estratégica del desarrollo local en Cuba, como son: el Plan de Desarrollo Integral Municipal, el Plan General de Ordenamiento Territorial y la Estrategia de Desarrollo Local, todos a partir de las potencialidades municipales y mediante la gestión de proyectos económicos, basados en la identificación de las oportunidades de negocios, garantizando el fomento y desarrollo de cadenas productivas, capaces de autofinanciarse y de generar utilidades a destinar para el desarrollo económico social de la localidad y en consecuencia, contribuir a la creación de un modelo de economía local que promueva el desarrollo en consonancia con las características territoriales.

### **Selección de los actores públicos que intervienen en el proceso de Gestión Pública para el sector cooperativo**

En la selección de los actores públicos que intervienen en el proceso de gestión pública para el sector cooperativo en el municipio Consolación del Sur, coincidiendo con todos aquellos grupos de actores que intervienen en dicho proceso.

Los actores públicos seleccionados para su sensibilización y capacitación fueron:

- Los 21 miembros del Consejo de la Administración Municipal en Consolación del Sur.

- Los 34 miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local.

- Los 56 presidentes de las empresas cooperativas del municipio.

- Delegados de la circunscripción (21), como representantes de las comunidades en las cuales se encuentran insertadas las empresas cooperativas del municipio.

- Los trabajadores por cuenta propia (3), que tienen establecidos contratos con el sector cooperativo del municipio.

- La sensibilización de los actores públicos.

Las acciones de sensibilización fueron diseñadas y ejecutadas a partir de los roles que cada grupo de actores desempeña dentro del proceso de gestión pública para el sector cooperativo, es decir: para los miembros del Consejo de la Administración Municipal y del Grupo Municipal de Desarrollo Local, las acciones de formación estuvieron dirigidas a lograr la asimilación efectiva del Modelo de Gestión Pública para el sector cooperativo, para los directivos de las cooperativas, en función de consolidar la capacidad de desarrollar procesos fundamentados en el desarrollo integral de la empresa cooperativa y la formación de una conciencia de compromiso con los fines y propósitos de la gestión pública, para los delegados de circunscripción como medio de evaluación del compromiso social de la cooperativa y del impacto de su gestión social.

### **El resumen de las actividades realizadas fue:**

Intercambio durante la celebración de una reunión extraordinaria del *Consejo de la Administración de la Provincia de Pinar del Río*, donde estaban presente todos los presidentes del los Consejo de Administración Municipal de la provincia, junto con los secretarios y los vice-presidentes de economía, en la que se les explicó la esencia de la Gestión Pública para el sector cooperativo y el papel protagónico que ellos

desempeñan en la materialización del mismo, a partir de la integración y el trabajo coordinado entre todos los actores.

Desarrollo de 2 talleres en el marco de las reuniones que desarrolla el *Grupo Municipal de Desarrollo Local en Consolación del Sur*, donde se abordó el papel que debe jugar el sector cooperativo como actor de desarrollo del municipio, además de la importancia de implementar un modelo de gestión pública específico para dicho sector, teniendo en cuenta las particularidades de la administración y el gobierno en las empresas cooperativas, así como a la importancia que el Estado cubano le ha concedido a la creación de cooperativas en sectores no agropecuarios de la economía y a la consolidación del cooperativismo agropecuario.

Se efectuaron 3 charlas educativas para los trabajadores por cuenta propia sobre las ventajas de establecer relaciones contractuales con las empresas cooperativas, como vía de desarrollo no solo entre ellas, sino también del municipio.

Se ejecutaron 2 talleres con los presidentes de las Cooperativas de Producción Agropecuarias y Cooperativas de Créditos y Servicios en el espacio de las reuniones mensuales de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños y a los administradores de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, sobre la concepción de la gestión pública para el sector cooperativo, a partir del reconocimiento pleno de la empresa cooperativa como actor de desarrollo económico y social.

### **Diagnóstico de necesidades de capacitación**

Para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación, se realizó un diagnóstico a los directivos y asociados de las empresas cooperativas del municipio de Consolación del Sur, a partir de la implementación de la Estrategia de Formación y Capacitación

para las empresas cooperativas propuesta por (Prieto et al., 2011). Los resultados arrojados, fueron los siguientes:

**Resultados de las entrevistas realizadas a los directivos de las Cooperativas de Créditos y Servicios, Cooperativas de Producción Agropecuarias y Unidades Básicas de Producción Cooperativa del municipio de Consolación del Sur:**

- La mayoría de los encuestados manifestaron, que las actividades educativas que la cooperativa realiza con los socios son muy superficiales.
- Los temas sobre formación y capacitación que consideran necesarios que se expongan, son aquellos relacionados con la cooperativa en lo económico y lo social.
- Los directivos de la cooperativa poseen conocimientos sobre el cooperativismo, aunque consideran que estos son insuficientes.
- Los actuales problemas que dificultan las actividades de capacitación en las cooperativas están dados mayormente, por no prestar una gran importancia a la gestión y cooperación con las instituciones que pueden impartir cursos y talleres.
- No son suficientes las actividades formativas o de capacitación con la comunidad donde están enclavadas las cooperativas, en temas sobre cooperativismo.
- No se aprecian vínculos con los organismos, empresas, Consejo Popular y otras organizaciones relacionadas con su cooperativa en los procesos formativos.

**Resultados de las encuestas realizadas a los socios de las cooperativas del municipio Consolación del Sur:**

- El 92% de los socios encuestados plantean que al ingresar a la cooperativa se les explicó qué es y cómo funciona.

- El 96% del total de los socios encuestados aseguran que con una mayor capacitación sus resultados productivos serían mucho mejores, que los que obtienen en este momento.
- El 73% del total de los encuestados testifican, que los dirigentes de su cooperativa necesitan una mayor capacitación, para realizar con más eficiencia el cargo que ocupan.

**Los directivos y socios encuestados plantean que se deben impartir cursos o talleres sobre:**

- Las ilegalidades en que pueden incurrir los socios de las cooperativas.
- Superación para obtener el 12mo. grado.
- Cursos sobre cooperativismo.

Cursos de computación, de capacitación para los jóvenes que se inician en la cooperativa como socios, de contabilidad, de economía, de cooperativismo, temas de Agro ecología, de Formación Educativa, de dirección y de computación.

Uno de los principios esenciales del cooperativismo radica en un adecuado proceso de educación y formación de los recursos humanos del sector considerado la Regla de Oro del Cooperativismo, que garantiza los procesos de gestión y sostenibilidad del mismo; sin embargo según los instrumentos aplicados al respecto se constataron un número significativo de deficiencias, al no desarrollar en los procesos formativos sus tres ejes centrales contenidos en la formación ético-filosófica, la técnica especializada y la científica.

Otro elemento que integra el diagnóstico, fue la determinación de las necesidades de capacitación del resto de los actores que intervienen en el proceso de gestión pública para el sector cooperativo del municipio, donde las principales necesidades detectadas en cuanto a contenidos fueron las siguientes:

- El cooperativismo en la actualización del modelo económico cubano.
- Particularidades de la gestión y gobierno de las empresas cooperativas.
- La responsabilidad social de las empresas cooperativas.
- Relevo generacional y equidad de género.
- El desarrollo local y la empresa cooperativa.
- El ordenamiento jurídico del sector cooperativo en Cuba.
- Seguridad alimentaria y nutricional.
- Las relaciones Estado-cooperativas.

Luego de determinar las necesidades de capacitación de los actores públicos que forman parte del proceso, se propuso un plan de acción el cual permite la implementación de un programa de capacitación para actores públicos del municipio de Consolación del Sur, donde aparecen recogidos los contenidos esenciales que garantizan la adquisición de las competencias que exige hoy el ámbito de actuación de la Gestión Pública para el sector cooperativo.

## CONCLUSIONES

La preparación ético-filosófica y técnico-profesional de los diferentes actores públicos, constituyen las dimensiones fundamentales del proceso de capacitación que garantiza la asimilación efectiva de la gestión pública para el sector cooperativo, consolida la capacidad de desarrollar procesos fundamentados en el desarrollo integral de la empresa cooperativa y la

formación de una conciencia de compromiso con los fines y propósitos de la gestión pública, además de constituir un medio para la valoración de la efectividad y el impacto de la gestión pública en el desarrollo del sector y su capacidad para el cumplimiento de sus compromisos económicos y sociales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Editorial: Félix Varela y Academia.
- Lazo, C. (2002). *Modelo de dirección del desarrollo local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Pinar del Río.
- Marín, I. (2016). *Modelo de Gestión Pública para el sector cooperativo a escala municipal*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Pinar del Río.
- PDI. (2013). *Plan de Desarrollo Integral Municipio Consolación del Sur*. Consolación del Sur, Pinar del Río.
- Prieto, M. (2011). *Estrategia de capacitación para las Unidades Básicas de Producción Cooperativa en Pinar del Río*. Tesis en opción al grado de Máster en Administración de Empresas Agropecuarias. Universidad de Pinar del Río. Pinar del Río.

---

**Recibido:** 10 de junio de 2016.

**Aprobado:** 13 de julio de 2016.

*Iriadna Marín de León*. Doctora en Ciencias Económicas. Profesora-investigadora del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca». Correo electrónico: [iriadi@upr.edu.cu](mailto:iriadi@upr.edu.cu) Teléf. 48-728006.