

La eficiencia y eficacia socioeconómicas de la gestión de las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba



The efficiency and socioeconomic effectiveness of the administration of the non Agricultural Cooperatives in Cuba

***Revista de Cooperativismo y Desarrollo
Año 2016, Volumen 4, número 2***

Odalys Labrador Machín¹, Claudio Alberto Rivera Rodríguez²

¹Doctora en Ciencias Económicas. Máster en Administración de Empresas Cooperativas. Subdirectora del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario de la Facultad de Ciencias Económicas. Directiva de la Red Latinoamericana de Cooperativismo y miembro de la Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica (CC-CA). Profesora e Investigadora del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario (CEDECOM). Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca».

Correo electrónico: odalyslabrador21@yahoo.es

²Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario (CEDECOM). Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca».

Correo electrónico: arivera@upr.edu.cu

RESUMEN

El logro de niveles de eficiencia y eficacia socioeconómicas, constituye un objetivo central de la política económica de Cuba. Se trata de un tema vital para el redimensionamiento del modelo económico, que aún no ha tenido una respuesta desde la teoría y la práctica empresarial cubana. En el VI Congreso del PCC, se aprobaron los *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido* y más recientemente en el *VII Congreso* fueron actualizados, reafirmando la necesidad de identificar y aprovechar potencialidades y reservas que contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia de los procesos que se desarrollan en todas las formas de gestión. El papel de las cooperativas en la economía cubana, exige implementar mecanismos que permitan la evaluación de la eficiencia y eficacia económica productiva y social que realizan, para lo cual se considera esencial, proponer un sistema de indicadores de eficiencia y eficacia en las cooperativas no

ABSTRACT

The achievement of levels of efficiency and socioeconomic effectiveness, it constitutes a central objective of the economic politics of our Country. It is a vital topic for the redimensioning of the economic pattern that has not still had an answer from the theory and the Cuban managerial practice. In the I SAW Congress of the PCC and more recently the VII Congress, in those that were approved and they modernized the Limits of the Economic and Social Politics of the Party, the necessity is reaffirmed of to identify and potentialities and reservations that contribute the efficiency and effectiveness of the processes that are developed in all the administration forms to rise to take advantage. The paper of the cooperatives in the Cuban economy, demands to implement mechanisms that allow the evaluation of the efficiency and productive and social economic effectiveness that carry out, for that which is considered essential, to

agropecuarias de Pinar del Río que tribute a alcanzar resultados positivos en el ámbito económico y social. En el trabajo se realiza una valoración de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad y su importancia para la gestión cooperativa, se propone además un sistema de indicadores de eficiencia y eficacia para las CNoA, que contribuya al perfeccionamiento de su gestión económica y social, con la intención de contribuir al perfeccionamiento de su proceso de administración y reflexionar sobre los elementos que hoy interfieren en sus resultados y atentan contra el auto sostenibilidad de dichas empresas.

Palabras clave: Eficiencia; eficacia; gestión cooperativa.

INTRODUCCIÓN

El despliegue del cooperativismo en Cuba, representa un fenómeno de transcendencia cardinal en función del perfeccionamiento del modelo económico cubano, a partir de su consolidación en la esfera agropecuaria y el fortalecimiento que se suscita en otras ramas y sectores de la economía, se reafirma como complemento de la propiedad estatal socialista y como vía de desarrollo. Todo lo anterior se sustenta en los *Lineamientos de la Política Económica y Social*, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, (Lineamientos del 25 al 29) y ratificado en el recién concluido VII Congreso de la organización partidista.

El proceso de creación, organización e implementación de las CNoA no ha sido un proceso desprovisto de dificultades, aún persisten un conjunto de dificultades que impiden alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia socioeconómicas que de ellas se espera, en este sentido los diferentes organismos del Estado se encuentran en proceso de perfeccionamiento, lo cual requiere de un abordaje más profundo del carácter sistémico de los indicadores que sirva no solo para valorar los resultados, sino también que como instrumento de gestión y de control. En

propone a system of indicators of efficiency and socioeconomic effectiveness in the non-Agricultural Cooperatives of Pinegrove of the River that it pays to reach positive results in the economic and social environment. In the work he/she is carried out a valuation of the concepts of efficiency, effectiveness and effectiveness and their importance for the cooperative administration, he/she intends a system of indicators of efficiency and effectiveness of the CNoA that it contributes to the improvement of their economic and social administration, with the intention of to contribute to the improvement of their administration process and to meditate on the elements that today interferes in its results and they attempt against the car sustainability of this companies.

Key words: Efficiency; effectiveness; cooperative administration.

este sentido el trabajo define como objetivo: proponer un sistema de indicadores de eficiencia y eficacia socioeconómicas para las CNoA.

En la realización de la investigación se emplearon los diferentes métodos: tales como el empírico para la recopilación y procesamiento de la información, obtenida mediante, encuestas, entrevistas y análisis documental, así como los métodos teóricos, en lo fundamental los métodos histórico, lógicos, los procedimientos de abstracción, análisis y síntesis, para la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados, explicar los hechos y profundizar en las relaciones esenciales, cualidades fundamentales de los procesos relacionados con la gestión de las CNoA, y su evolución, ratificando la necesidad de perfeccionar los indicadores de eficiencia y eficacia socioeconómicas.

DESARROLLO

Al analizar la esencia socioeconómica de la cooperativa se reconoce como empresa que tiene objetivos económicos

y sociales, que se define como: una asociación autónoma de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y administración democrática ACI (1995).

Una visión más vinculada con la verdadera esencia socioeconómica de la cooperativa, con su conceptualización, según investigaciones realizadas en el *Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario (CEDECOM)*, se valora que la cooperativa es una asociación voluntaria de personas para crear una empresa de propiedad colectiva, administración democrática, con autonomía de gestión y personalidad jurídica, que tiene el propósito de satisfacer sus necesidades económica y sociales, contribuyendo al desarrollo de la comunidad y la sociedad (Rivera, 2011).

Al analizar la naturaleza de las cooperativas es necesario aclarar que se hace referencia a empresas creadas por un grupo de personas asociadas, con necesidades comunes, que están dispuestas a satisfacerlas por una acción concertada y en un ámbito de ayuda mutua y de funcionamiento democrático. Los valores éticos que sustentan sus miembros han sido reconocidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1995) en la Declaración sobre la Identidad Cooperativa y se ponen en práctica a partir de una serie de principios concebidos como pautas de acción.

Por tanto, las cooperativas poseen facultades gerenciales propias o externas, las cuales le permiten crear condiciones favorables y alcanzar así un nivel óptimo de eficiencia y eficacia, ya que están mejor preparadas para aprovechar las ventajas que le brinda la descentralización e integración de la gestión económica.

Los principios que rigen el cooperativismo, revelan las particularidades en el funcionamiento y

administración de las empresas cooperativas y sustentan su Responsabilidad Social, por lo que es preciso definir correctamente el sistema de indicadores de eficiencia y eficacia, que valoren el desempeño de esta, así como la puesta en práctica de sus valores.

Reflexiones acerca de los indicadores de eficiencia y eficacia en las cooperativas

Para evaluar la eficiencia y eficacia se debe establecer un análisis a través de indicadores que permitan conocer la situación actual de una organización, para lo cual es necesario definir aspectos relacionados con la esencia de estos conceptos.

La eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gastos, está relacionada con los indicadores que nos reflejan el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

Los indicadores de eficiencia constituyen instrumentos de la estadística que permiten identificar la relación que existe entre las metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a un estándar, una norma o una situación semejante. La eficiencia es una de las relaciones a través de las cuales se lleva a cabo el proceso de optimización permanente; dirigida por el objetivo de la producción debe ser el motor impulsor de la reproducción de las relaciones de producción socialista, la realización de la ley económica fundamental del socialismo y, junto a ella, de la ley del ahorro del tiempo, del aumento de la productividad del trabajo y la ley de distribución con arreglo al trabajo (Labrador, 1998).

Entre de los indicadores de eficiencia, clasifican, los indicadores de valor y físicos, en los primeros se encuentran el análisis horizontal y el análisis comparativo de partidas económicas que son importantes en el proceso de toma de decisiones de una

organización; dentro de los físicos se encuentran los Indicadores de control, los cuales expresan, fundamentalmente, el aprovechamiento de la capacidad instalada.

Se considera la eficiencia desde dos perspectivas: si la cantidad de productos está predeterminada se persigue minimizar el costo total que se requiere para generarlos; si el gasto total está predeterminado se busca optimizar la combinación de insumos para maximizar el producto (Labrador, 1998).

Existe un gran número de indicadores encargados de medir varios puntos en una empresa, donde mediante el estudio de diversos temas propuestos podremos comprender la importancia de los mismos, ejemplo de ello es la propuesta de Rodríguez & Gómez (2014) en su libro «Indicadores de calidad y productividad en la empresa» donde se plantea primeramente una de las formas en que puede definirse un indicador, visto como una magnitud que expresa el desempeño o el modo de comportarse un proceso, el cual al compararse con cualquier nivel de referencia le posibilite detectar desviaciones tanto positivas como negativas. Otra forma de verlo es como la relación o conexión de dos medidas relacionadas entre sí, mostrando así la proporción que pueda existir de una con la otra.

Por tanto, los indicadores poseen una gran importancia, asociada a factores, tales como, la posibilidad de medir cambios en una situación a través del tiempo, de hacer más factible el análisis de los resultados de acciones o iniciativas, la realización del estudio y la evolución de los resultados de los objetivos y metas propuestas.

Se señala además cómo esta medición debe poseer un grupo de cualidades que le permitan expresar con mayor claridad su contenido, para lo cual debe ser transparente, entendible y reunir algunos atributos como son:

Precisión

Consiste en expresar de forma directa el grado en que la medición posibilite reflejar la magnitud del hecho existente. Para lo cual se debe realizar una amplia y precisa definición teniendo en cuenta las unidades de escala de la misma, el número y la selección de la muestra, además del cálculo de las estimaciones y el instrumento de medición con su responsable.

Oportunidad

Esta debe darse en el preciso momento y espacio requerido para corregir y evitar desviaciones en los sistemas; además se deben crear elementos que sirvan para mantenerlas dentro del espacio permitido.

Confiabilidad

Esta brinda total seguridad a la dirección de que los resultados de lo medido constituyen la base adecuada a la hora de tomar decisiones. (Rodríguez & Gómez, 2014).

Se define entonces a los indicadores de la economía como: aquellos que valoran si los recursos necesitados a la hora de adquirirlos se hacen a un menor costo, en el tiempo preciso y la cuantía necesaria con la calidad deseada.

Partiendo de que el objetivo final del desarrollo de la producción lo constituye el propio hombre, por esta causa es preciso analizar la eficiencia de la producción y los servicios no como eficiencia económica pura, sino como eficiencia socioeconómica. Al expresar el grado de satisfacción del conjunto de necesidades a cuenta del producto creado, la eficiencia está vinculada con el nivel de vida de la población, el contenido y las condiciones de trabajo, y la situación del medio ambiente, cuestiones que en nuestra realidad se han visto seriamente afectadas en los últimos años.

Por tanto, como ha sido tratado en la literatura económica, las bases

generales del análisis de la eficiencia y eficacia, en las condiciones de la transición, deben comenzar por el estudio de la producción en su aspecto más general, como proceso de vinculación entre el hombre y la naturaleza, que se lleva a cabo bajo determinada forma social y que une en sí los aspectos técnicos, económicos y sociales, ello constituye la base de los indicadores de su medición, (Labrador, 1998).

Indicadores de eficiencia y eficacia

Los indicadores de eficiencia y eficacia permiten valorar si la transformación de recursos en bienes y servicios se crea con un rendimiento adecuado o no, para lo cual, se analizan los recursos utilizados, las operaciones y procedimientos para la obtención de los mismos, todo esto orientado a medir y mejorar el rendimiento, teniendo en cuenta que la eficiencia está vinculada a la aptitud y a la capacidad para guiar un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Estos indicadores están relacionados con las razones que muestran los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. También la eficiencia es considerada desde dos perspectivas: si la cantidad de productos está predeterminada se persigue minimizar el costo total que se requiere para generarlos; si el gasto total está predeterminado se busca optimizar la combinación de insumos para maximizar el producto.

La eficiencia se define como la relación existente entre los productos y los costos de los insumos, el resultado será siempre el costo de una unidad de producto final, recibida por un beneficiario en cierta unidad de tiempo. En este sentido, la eficiencia y la productividad son conceptos que están muy relacionados entre sí.

Por ende, medir la eficiencia consiste en comprobar los resultados con los medios empleados. Por ejemplo: en el caso de la producción de muebles, para la etapa de aserrío de madera la eficacia puede ser buena, pero si los costos sobrepasan las

previsiones y las normas admitidas, la eficiencia dejaría mucho que desear.

Los medios a medir deben ser entendidos como: medios financieros, materiales y humanos, incluso los que provienen de las comunidades (se refiere a vecinos y familiares de los socios, que participan en diferentes momentos de la producción).

El análisis de la eficiencia constituye un estudio de costo-realizaciones en el cual se valoran los costos y los resultados, por lo que se convierte también en un método de control de los costos, en el sentido amplio.

Valorando los elementos positivos de la diferenciación entre eficacia, eficiencia y efectividad, podemos concluir que, el concepto de eficacia, al reflejar el logro de los objetivos trazados, contempla la satisfacción de las necesidades sociales según lo planificado, que en el caso de la sociedad se dirige a la elevación del nivel de vida de la población.

La eficacia debe estar vinculada siempre a la eficiencia; son categorías que se presuponen, pues se trata de cubrir las necesidades de la población teniendo en cuenta el ahorro de los elementos de la producción y la elaboración de mayor cantidad de valores de uso, con una disminución de los gastos.

La eficacia mide el grado en que son alcanzados los objetivos deseados de un programa, actividad u organización. En general, la eficacia suele ser la más difícil a la hora de su medición si no existen objetivos definidos ni metas precisas. Medir la eficacia es comparar los objetivos con los resultados, apreciar las diferencias entre lo que se realizó y lo que estaba previsto. Esta medición es posible hacerla si se programó correctamente y si fueron bien definidos los objetivos de realización, por ejemplo: una cooperativa previó obtener una determinada cantidad de productos durante un año con la calidad requerida. Se verifica lo que se realizó efectivamente, buscando los

problemas que impidieron la materialización del objetivo.

La selección del sistema de indicadores para medir la eficiencia y eficacia socioeconómica de las cooperativas es una tarea sumamente compleja. Dicho sistema debe ser la base para la organización, planificación, control y estimulación de la actividad productiva y de servicios, además de incentivar el logro de los objetivos concretos trazados por la política económica de nuestro país y encaminados a iniciar una nueva etapa que debe abarcar aspectos estructurales de la economía, como son: la diversificación, crecimiento y dinamización de las exportaciones, el desarrollo de la base alimenticia y la eficiencia económica en sus aspectos energéticos, materiales y financieros; comprende también la coordinación de políticas específicas y la utilización de instrumentos económicos y jurídicos más complejos y eficaces.

Indicadores más utilizados

Los indicadores utilizados para el análisis de la eficiencia y eficacia en las cooperativas cubanas, hasta el momento han estado centrados a las cooperativas agropecuarias, por haber sido esta la forma fundamental en que se había manifestado el cooperativismo, los que han reproducido, en la mayoría de los casos los errores del sector estatal, los indicadores, producción bruta, producción mercantil, costo de producción, ganancia, productividad del trabajo, rentabilidad y rendimiento de los fondos, observamos que han estado influenciado por deficiencias en su aplicación, debido a dificultades en los controles y registros de las empresas, especialmente en las cooperativas, así como por insuficiencias de los propios indicadores, que sólo valoran una parte del proceso de producción.

En general, solo se han tenido en cuenta indicadores de valor, obviando en gran medida indicadores físicos y sociales, no lográndose integralidad en el análisis, por los que se propuso un sistema de indicadores que integrase

indicadores de valor, físicos y sociales, (Rivera, 2011) que corresponde con la gestión de la responsabilidad social de las cooperativas.

La aprobación del rol que juega el cooperativismo en esta nueva etapa es un reconocimiento a los resultados obtenidos en el sector agropecuario; sin pasar por alto el análisis de la necesidad de perfeccionar los métodos de gestión que hasta el momento se han empleado, lo cual debe corresponderse a una adecuada fundamentación teórica y metodológica que garantice la correspondencia con el ideal cooperativo que reúne la experiencia a nivel internacional y los principios de desarrollo del modelo socialista cubano (Rivera, 2015).

Propuesta de indicadores para analizar la eficiencia y eficacia para las CNoA

Los criterios son diversos y responden a determinadas condiciones, realmente los sistemas de indicadores deben responder al sector, tipo de producción o servicios, sin embargo, existen indicadores que son generales al expresar los resultados de la producción en físico y en valor.

Inicialmente a las cooperativas según las empresas de donde provenían se les propuso utilizar indicadores para valorar su gestión que se resumían en dicha propuesta no se diferencia sustancialmente de los indicadores que las empresas estatales utilizan para medir los resultados económicos de su gestión, exceptuando los referidos a la distribución de las utilidades, por tanto, si bien permiten una amplia recopilación de información no constituyen elementos para perfeccionar la gestión económica, productiva y social de las nacientes CNoA.

Por otro lado, recientemente la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) aprobó el sistema de formularios que deben presentar las CNoA para analizar su gestión, cuyos indicadores coinciden, prácticamente, con los

anteriores, lo que puede conllevar a reproducir los errores que presentan las cooperativas del sector agropecuario y evidencia la similitud con que están siendo reconocidas las entidades de nuevo tipo en relación con las del sector estatal.

Por tanto, se trata de proponer un sistema que se corresponda con su esencia socioeconómica y que tributen a una gestión integral de esta, para ello se coincide en la utilización de indicadores físicos, de valor y sociales.

A partir del análisis realizado se propone medir los resultados y metas, mediante indicadores físicos, tales como:

- Diversificación de la producción.
- Rendimiento.
- Producción en físico.
- Ventas en físico.
- Cumplimiento de los contratos.
- Calidad de la producción, según estándares aprobados
- Aprovechamiento de la jornada laboral
- Nivel de satisfacción del cliente.

Indicadores de valor

- Producción total.
- Producción mercantil.
- Ingresos totales.
- Ventas.
- Gastos.
- Costo por peso de producción mercantil.
- Costo de venta.
- Precios de compra.
- Precios de venta.
- Salario a contratados.
- Anticipo.
- Distribución de utilidades.
- Rentabilidad.
- Rendimiento de los activos.
- Rendimiento de la inversión.

Estos indicadores permitirán un análisis más certero de la gestión de la cooperativa y trazar las estrategias para su constante perfeccionamiento y auto sostenibilidad, sin embargo, el análisis estaría incompleto para el caso de una empresa cooperativa sin tener en

cuenta los indicadores sociales. Para el presente trabajo se tomarán como referentes teóricos los indicadores propuesto por. Alemán (2008) en el Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social.

Indicadores sociales de carácter interno:

- Cantidad de asociados.
- Composición por género: Cuantifica el número de hombres y mujeres asociados a la cooperativa.
- Composición por edades: Distribución de la masa de asociados según grupo etario.
- Composición según nivel educacional: Muestra el nivel de calificación del recurso humano asociado.
- Tiempo de afiliación: Mide el número de años de pertenencia a la cooperativa. Puede expresarse en magnitudes absolutas y relativas.
- Indicador de equidad de género: revela la participación de mujeres y hombres en los niveles de dirección de la organización. Puede expresarse en magnitudes absolutas y relativas.
- Categoría ocupacional de asociados: muestra la composición según categoría ocupacional de los asociados.
- Categoría ocupacional de trabajadores (Contratados): muestra la composición según categoría ocupacional de los trabajadores contratados.
- Rotación del personal asociado: cuantifica los ingresos y egresos de asociados a la organización durante el período.
- Ingresos de asociados por sexo y categoría ocupacional.
- Egresos del personal por sexo, categoría ocupacional.
- Promoción Laboral: cuantifica por género, los asociados que fueron objeto de ascenso dentro de la cooperativa.
- Índice de rotación del personal (IRP)
- Disciplina laboral: prescribe el comportamiento del cumplimiento de los estatutos y reglamento interno de la cooperativa, referidos a la disciplina laboral de los asociados. Se puede calcular el índice de

- ausentismo de los socios, que evidencia la cantidad de horas trabajadas y dejadas de trabajar, según sus causas y por tanto el compromiso con la entidad.
- Funcionamiento interno: refleja el cumplimiento de las funciones correspondientes a los órganos de dirección de la cooperativa.
 - Asambleas de asociados: programadas, realizadas, extraordinarias.
- Número de acuerdos (cumplidos, no cumplidos, pendientes).
- Reuniones Junta Directiva: programadas, realizadas, extraordinarias.
- Estado de cumplimiento de los acuerdos de las reuniones de la Junta Directiva: cumplidos, no cumplidos, pendientes.
- Condiciones de trabajo y calidad de vida.
 - Empleo permanente: refleja la capacidad organizativa de la cooperativa y el aprovechamiento de su recurso humano, teniendo en cuenta las influencias climáticas en el desarrollo y estabilidad de su actividad.
 - Duración de jornada laboral (promedio anual de horas diarias por trabajador).
 - Condiciones de seguridad y salud del trabajo.
 - Garantía de alimentación a socios y personal empleado.
 - Aseguramiento de ropa, medios de trabajo seguros y protección
 - Nivel de ingresos
 - Distribución de utilidades. Representa el ingreso que perciben los asociados de la cooperativa por anticipos gravados recibidos, utilidades distribuidas y por la vinculación con los resultados finales.
- Registra los fondos sociales directos a los asociados.
- Otros ingresos que aporta la cooperativa a sus asociados.
 - Servicio de alimentación en comedor.
 - Actividades de capacitación y otros vinculados con la gestión integral de recursos humanos.
 - Mejoramiento del estado constructivo de la vivienda.
 - Actividades recreativas y culturales.
 - Mejoramiento de los medios de trabajo.
- Como las cooperativas, según los principios por los cuales se rige, tiene compromisos con la comunidad en la cual se encuentra enclavada, el propio autor plantea que su eficiencia y eficacia se mide, además, por indicadores que reflejen su gestión hacia el entorno, entre los que se destacan:
- Características socio demográficas de la comunidad
- Envejecimiento poblacional de la comunidad y trabajo con el relevo generacional.
 - Composición según nivel educacional
 - Población apta para el trabajo: Los valores que registra este indicador, muestran que de los miembros de la comunidad aptos para el trabajo y con vínculo laboral,
 - Relaciones sociales - comunitarias
- Vinculación comunitaria a la cooperativa:
- Condiciones sociales de la comunidad.
 - Infraestructura de vivienda
 - Índice de hacinamiento.
 - Índice de electrificación.
 - Índice de servicio de deposición de excretas y desechos.

· Infraestructura de servicios públicos (estado de los viales hacia la comunidad y dentro de ella, pues la totalidad de ellos presentan un alto grado de deterioro).

Fondo Social Comunitario

- Demandas y aspiraciones sociales de la comunidad.
- Mejoramiento del estado constructivo de la vivienda.
- Incremento las actividades recreativas y culturales.
- Elevación del nivel de los servicios que la cooperativa brinda a la comunidad, particularmente el de transporte y el de embellecimiento y recogida de desechos sólidos.

Cooperación entre Cooperativas este es un indicador que para el caso de las CNoA juega un papel importante para establecer alianzas estratégicas y vínculos de trabajo que complementen las potencialidades, del sector.

Las CNoA muestran resultados positivos en correspondencia con proceso de implementación del modelo gestión que incluye sistema de indicadores propuesto, entre los que se destacan:

- Reordenamiento de los servicios de las actividades.
- Incremento progresivo de los aportes al presupuesto.
- Disminución de los gastos del presupuesto del Estado.
- Incremento de las ventas y los servicios que se prestan.
- Incremento sustancial en el ingreso de los antiguos trabajadores estatales hoy socios de la cooperativa.
- Mayor sentido de pertenencia de los socios.
- Se incrementan los servicios físicos, así como su calidad.
- Reducción del indicador costo por peso de venta.
- Aumentan las utilidades.
- Se crean reservas para contingencias, que dan posibilidades de asumir los efectos de eventos que perjudican la economía de la entidad,

así como fondos de inversiones que propician crecimiento y desarrollo y los socioculturales dirigidos esencialmente al incremento más directo del bienestar de los socios, familiares y la comunidad.

- Abordan segmentos del mercado que no son competitivos para la empresa estatal.
- En su mayoría son fuente de empleo.
- Se puede apreciar una mayor cooperación del trabajo entre los socios y el resto de las cooperativas del territorio.
- Los presidentes y socios aprecian como positivo el trabajo realizado por la Empresa de Servicios y la Universidad, lo consideran orientador y formativo.
- La responsabilidad social cooperativa es una de las razones fundamentales de la cooperativa, en este sentido se está trabajando pues aún la mayoría no cuenta con capital suficiente para realizar obras sociales que superen el marco de la cooperativa.

CONSIDERACIONES FINALES

1. En el marco del proceso de actualización del modelo económico cubano que se lleva a cabo en el país, a la cooperativa se le concede particular importancia, por tanto, es preciso el perfeccionamiento de la gestión integral de las entidades del sector, que tribute a su sostenibilidad.

2. La evolución de las CNoA en Cuba, muestra su viabilidad y una tendencia gradual de su fortalecimiento, obteniendo resultados superiores a la empresa de las cuales surgieron.

3. El análisis de la eficiencia y la eficacia socioeconómicas de las cooperativas, que desde la dirección de los organismos se propone utilizando indicadores tradicionales, impide una valoración objetiva de las mismas.

4. El perfeccionamiento del sistema de indicadores para valorar la eficiencia y eficacia socioeconómicas, mediante la conjugación de elementos económicos,

productivos y sociales es la base para una gestión integral de las cooperativas

5. Las CNoA muestran resultados satisfactorios, que tributan a la realización de la esencia de las cooperativas, la propuesta de indicadores de eficiencia y eficacia propuesto contribuirá a perfeccionar su gestión y confirmar la del papel dinamizador del cooperativismo en el Proceso de Actualización de del Modelo Económico Socialista Cubano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alianza Cooperativa Internacional. ACI (1995). Declaración de Identidad Cooperativa. Congreso Cooperativo Internacional. Manchester. Alemania. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/367/36708805.pdf> el 9 de septiembre de 2013.
- Rivera, A. (2011). Conferencia Magistral. X Convención Internacional COOPERAT´2011. La Habana.
- Labrador, O. (1998). *La eficiencia socioeconómica de las cooperativas tabacaleras en los marcos de la reestructuración de la economía*
- *cubana*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de la Habana.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana.
- Rivera, A. (2015). Gobernabilidad y cooperativismo. Conferencia Magistral presentada en la Convención Internacional, COOPERAT´2015. La Habana, Cuba.
- Rodríguez, F.J., & Gómez, L. (2014). Indicadores de calidad y productividad en la empresa. Corporación Andina de Fomento. Disponible en: <http://www.scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/863/Indicadores%20de%20calidad%20y%20productividad%20en%20la%20empresa.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- 7. Oficina Nacional de Estadística e Información (2015). Sistema de indicadores Cooperativas No Agropecuarias en Cuba. Disponible en: <http://www.one.cu/disciplina%20informativa.htm>

Recibido: 8 de noviembre de 2016.

Aprobado: 7 de diciembre de 2016.

Odalys Labrador Machín. Doctora en Ciencias Económicas. Máster en Administración de Empresas Cooperativas. Subdirectora del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario de la Facultad de Ciencias Económicas. Directiva de la Red Latinoamericana de Cooperativismo y miembro de la Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica (CC-CA). Profesora e Investigadora del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario (CEDECOM). Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca». Correo electrónico: odalyslabrador21@yahoo.es