

Experiencias de buenas prácticas en la Cooperativa No Agropecuaria de Servicios de Construcción, Andamios y Cofres

Experience of good practices in the Cooperative No Agricultural of Construction Services, Scaffold & Chest



Mariana Montenegro Morales

Licenciada en Periodismo. Periodista y comunicadora de la Cooperativa no Agropecuaria SANCOF, provincia de Matanzas, Cuba.
Correo electrónico: mmontenegro@sancof.co.cu

Recibido: 5 de febrero 2018.

Aprobado: 6 de febrero 2018.

RESUMEN

La implementación de las Cooperativas No Agropecuarias constituye una solución económica al contexto actual de Cuba. Su impacto real en la vida de miles de cubanos y cubanas valida la garantía de este movimiento aun en etapa experimental, estableciendo un equilibrio entre su desarrollo económico y el social. En correspondencia, la presente investigación se elabora con el objetivo de mostrar las experiencias y buenas prácticas que ha tenido la Cooperativa no Agropecuaria de Servicios de Construcción, Andamios y Cofres en función de la responsabilidad social y el desarrollo local. Se utilizaron los siguientes métodos y técnicas: revisión documental, observación no participante, entrevistas y encuestas, los cuales permitieron arrojar un análisis donde se demuestra que el crecimiento de los indicadores económicos debe favorecer también la transformación de la sociedad, incluyendo la de los socios, socias y sus

ABSTRACT

The implementation of No Agricultural Cooperatives constitutes an economic solution to the current context of Cuba. Its real impact on the lives of thousands of Cubans and Cubans validates the guarantee of this movement even in the experimental stage, establishing a balance between its economic and social development. In correspondence, the present investigation is elaborated with the objective of showing the experiences and good practices that the Non-Agricultural Cooperative of Construction Services, Scaffolds and Cofres has had in terms of social responsibility and local development. The following methods and techniques were used: documentary review, non-participant observation, interviews and survey, which allowed for an analysis demonstrating that the growth of economic indicators should also favor the transformation of society, including that of partners, members and their families; as well as in the awareness of a

familiares, así como en la toma de conciencia de una economía social sustentada en el cooperativismo. Se demostró la necesidad de implementar un sistema de contabilidad social en las cooperativas no agropecuarias que permita medir su impacto en la concepción de un modelo de gestión social.

Palabras claves: buenas prácticas; Cooperativas No Agropecuarias; economía social; responsabilidad social.

social economy based on cooperativism. The need to implement a social accounting system in non-agricultural cooperatives that allows measuring its impact on the conception of a social management model was demonstrated.

Key words: good practical; No Agricultural Cooperative; social economy; social responsibility.

INTRODUCCIÓN

Si bien existe una variedad de definiciones, perspectivas teóricas y experiencias vinculadas con la economía social, estas se refieren principalmente a las relaciones de producción y distribución que están organizadas por el principio de solidaridad y no persiguen el lucro. La política del Estado cubano en los últimos años está encauzada a la aplicación de un Modelo Económico y Social que reconoce la necesidad de impulsar la economía nacional a la par de los avances e impactos que estos puedan lograr en su población.

En este sentido, la economía social está siendo incorporada al trabajo de perfeccionamiento de las Cooperativas No Agropecuarias (CNA) como movimiento socioeconómico que tiene sus fundamentos en el cooperativismo. Sin embargo, cuando se maneja la definición se detecta que es asociada con programas de reducción de la pobreza y del desempleo de varios países a través de enfoques diversos y cuestionables, haciendo un llamado de «subsistencia» a una economía que, más bien se eleva como alternativa, solución y movimiento coexistente al desarrollo de la nación. Ello,

siempre y cuando desprenda, como en el caso cubano, una firme posición por los principios socialistas. En ese contexto, pueden identificarse algunas características comunes: se trata de una economía social que promueve los lazos de proximidad y la participación comunitaria, se favorecen los contextos locales y se propone la reinstitución de una ciudadanía social especial con la ayuda del Estado o de las organizaciones de la sociedad civil. Ello se traduce en una mayor democratización de la sociedad, por medio de una economía en la que se reivindica una ciudadanía responsable, participativa y el valor del trabajo. Sin renunciar al Estado ni a la sociedad civil se subraya la importancia y la fuerza de una ciudadanía responsable y participativa. En esta economía, el ahorro, la acumulación y la inversión son compatibles y necesarios, pero no buscan el lucro (Coraggio, 2004).

Aun cuando las cooperativas en Cuba desarrollan una importante labor social que abarca, en primer lugar, las necesidades y expectativas de sus asociados y que, además, se vinculan y comprometen con la solución de los

problemas de la comunidad en la que se insertan, así como de la sociedad en general, carecen de un instrumental de gestión que permita garantizar la mejor utilización de los recursos de que dispone en todos los campos de actuación, así como fundamentar estrategias de desarrollo y acción social que respondan a las necesidades y demandas reales de su recurso humano, familia, comunidad y sociedad (Alfonso, 2013).

En varias oportunidades, la Alianza Cooperativa Internacional apunta a definir como objetivo de toda cooperativa el hecho de generar unas condiciones justas y dignas que honren y humanicen la actividad laboral, generen riqueza, favorezcan el desarrollo individual y social y permitan la autogestión democrática. Desde esta perspectiva, el rasgo fundamental que propicia la asociación es el trabajo que se cooperativiza y que, al ponerse en común, contribuye a elevar el nivel de bienestar de los asociados. Todo ello de manera que el trabajo se conciba como un derecho y una obligación social por medio del cual los asociados satisfacen sus necesidades de diferente orden. Cualquier práctica que no vaya en este sentido es contraria a su naturaleza organizacional (Pabón, 2010); en otras palabras, los principios rectores del cooperativismo, hacen especial hincapié en la responsabilidad social que debe existir no solo hacia el mercado interno de la organización, sino hacia su proyección externa.

Durante cuatro años, la Cooperativa No Agropecuaria de Servicios de Construcción, Andamios y Cofres (SANCOF) ha puesto en práctica experiencias que demuestran la importancia de equilibrar su desarrollo económico con el desarrollo social, actividades que estuvieron encauzadas al inicio por un apego a la legalidad y a un

sentimiento innato por beneficiar a otros. Sin embargo, el desarrollo actual y el desempeño de las cooperativas de base demandan el diseño y aplicación de una metodología que permita el autodiagnóstico sobre el grado de cumplimiento de los principios del cooperativismo, la planificación y el control adecuado en la materialización de estos y que, además, brinde la posibilidad de establecer cierto grado de comparación entre nuestras entidades, basadas principalmente en el nivel de cumplimiento de los principios cooperativos (Alfonso, 2013).

En SANCOF, la responsabilidad social es un principio que asciende cada año tangiblemente; es por ello que la presente investigación demuestra, a través de sus buenas prácticas, la necesidad de expandirlas y de implementar un modelo de gestión social que le permita medir con más efectividad el impacto que estas puedan tener en la vida de sus asociados, empleados, sus familias, la comunidad y la sociedad.

No obstante, tener la capacidad para generar cambios, agregar valor o mejorar condiciones no implica necesariamente una acción en la materia. Las prácticas cotidianas, el cumplimiento de la identidad y la generación de satisfactores son factores que deben verificarse en las organizaciones. En la medida en que el cooperativismo reconozca la lógica de sus prácticas y las magnitudes de su accionar, podrá planear acciones conjuntas para cerrar la brecha entre sus capacidades y sus resultados. Ello implica ejercicios de identificación, valoración y análisis que permitan conocer más acerca de las organizaciones (Álvarez, 2016).

Tomando en cuenta estos elementos, proponemos indagar en las experiencias que, en materia de responsabilidad social,

conducen a la Cooperativa No Agropecuaria de Servicios de Construcción, Andamios y Cofres (SANCOF), con el objetivo de demostrar la necesidad de instrumentar en su funcionamiento un modelo de gestión social.

Las buenas prácticas son una respuesta a la implementación de iniciativas que contribuyen a minimizar los impactos negativos generados por la actividad constructiva y a potenciar todas las acciones que contribuyan con impactos positivos. Son criterios que permiten desarrollar herramientas para ejecutar un proceso o una operación, contribuyen a que una empresa u organización alcance un alto desempeño social y ambiental y les sirve como meta para lograr niveles de excelencia. Se sustenta en procesos que son propios para cada empresa u organización, que les permite crecer y cambiar respondiendo a su propio interés, capacidad, y responsabilidad social.

MATERIALES Y MÉTODOS

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

- Revisión de documentos: utilizado para la caracterización de la cooperativa, se tienen en cuenta los estatutos de la organización y las principales disposiciones legales vigentes que definen el principio de responsabilidad social.

- Observación no participante: fue aplicada desde el momento en que entramos a la cooperativa. Esta herramienta permite contrastar la respuesta que dan los directivos y trabajadores a las entrevistas

y cuestionarios realizados, con lo que se observa la realidad de la organización.

- Entrevistas: fueron realizadas a los principales directivos de la entidad, a las personas encargadas de las organizaciones políticas y de masas y miembros de la comunidad.

- Encuesta: aplicada a todos los socios de la cooperativa, con el objetivo de conocer su opinión acerca de los procesos internos de SANCOF y cómo deseaban fuesen.

Caracterización de la gestión de la Cooperativa No Agropecuaria de Servicios de Construcción, Andamios y Cofres (SANCOF)

Surgida a partir del patrimonio estatal y como una cooperativa de primer grado, el 22 de octubre de 2013 se constituye la CNA SANCOF, cuya finalidad es la prestación de servicios de construcción civil; reconocida en Cuba por sus servicios de alquiler y manipulación de andamios. Los inicios de SANCOF estuvieron dispuestos por la decisión de sus trece primeros socios. Actualmente, la organización afilia un total de 254 miembros.

Una de las fortalezas para SANCOF es su funcionamiento orgánico. La Asamblea General de Socios, como máximo órgano colegiado de dirección, discute, aprueba y define la planificación de trabajo de la CNA, organizada por objetivos, con una proyección a mediano y largo plazo.

SANCOF defiende los principios básicos del cooperativismo. La voluntariedad al ingresar como socio, la igualdad de derechos y decisión colectiva, la disciplina, la autonomía y sustentabilidad económica, la colaboración mutua, educación, formación e información, la preservación

del medio ambiente y la responsabilidad social constituyen columnas centrales en su desarrollo y evolución.

La organización tiene como misión:

1- Brindar servicios de alquiler y manipulación de andamios, bambas y de moldes para encofrados de construcción en cualquier sector de la economía.

2- Mantener la alta calidad en sus servicios con una adecuada atención y respeto por sus clientes.

3- Contribuir a la educación y formación de un personal competente y motivado.

4- Aportar al desarrollo sostenible y a la contribución del desarrollo local de la sociedad.

La organización se proyecta con una visión hacia la distinción, por su liderazgo en brindar servicios de excelencia en la actividad de andamios, impermeables de superficies y tratamientos de fachadas, con alcance territorial y una alta gestión de la responsabilidad social de la cooperativa.

Desde sus inicios, ha mostrado, ininterrumpidamente, resultados económicos satisfactorios, incrementando paulatinamente su producción, sus niveles de ingresos, sus aportes al presupuesto del estado y obteniendo resultados positivos con niveles de utilidades aceptables.

Desde su creación la CNA SANCOF, ha tenido bien claro que el éxito de su desempeño tiene como pilar fundamental la calidad del servicio, sobre la base del cumplimiento de las normas técnicas establecidas, de los requisitos del cliente y el uso racional de los recursos, que

cumplan con los requerimientos establecidos.

Es por ello que, a partir de 2016, luego de haber sido aprobada la NC ISO 9001:2015, se comenzó a trabajar en la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en esta norma, que comprende actividades mediante las cuales la organización establece una política, identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr la competitividad y la certificación del SGC por la Oficina Nacional de Normalización (ONN) en el 2018, además de cumplir con un requerimiento para lograr la actualización en el Registro de Constructores.

Cuenta, además, con un enfoque de gestión basado en el trabajo en equipo, que permite alcanzar los resultados deseados de forma más eficiente, logrando que la información fiable y estructurada llegue a todos los miembros de la cooperativa y sea utilizada en la toma de decisiones acertadas. El enfoque de Sistema de Gestión permite identificar y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de la cooperativa en el logro de sus objetivos.

Tiene incorporada una cartera de servicios que incluyen el de alquiler y manipulación de andamios como servicio de excelencia, por ser la única Cooperativa No Agropecuaria del país que brinda este servicio, además de contar con un programa de construcción civil que recoge los impermeables, tratamientos de fachadas y servicios de ejecución de obras en sentido general.

Evaluando el impacto inicial que las buenas prácticas de SANCOF tiene en varios sectores de la sociedad y a lo

interno de la organización se deciden agrupar las experiencias en:

- Programa educacional
- Programa de la salud
- Programa de Comunicación
- Programa de construcción y mantenimiento de viviendas
- Programa de atención a socios, socias y sus familiares
- Programa de compromiso medioambiental

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis de la encuesta

Al realizar la encuesta a la totalidad de los socios en el período comprendido entre abril-mayo de 2017, se pudieron determinar los siguientes aspectos: el flujo de comunicación que predomina es el descendente, sobre todo por parte de la dirección general. Este flujo posibilita un mayor control y organización del trabajo. El flujo ascendente se manifiesta en las reuniones colectivas, en los matutinos, en las asambleas generales de socios donde los asociados tienen la oportunidad de plantear sus inquietudes y darles solución a sus problemas. En cuanto a canales, dadas las propias características de la organización cooperativista, es predominante la comunicación cara a cara, por la fácil accesibilidad a la dirección. Otros de mayor utilización son el correo electrónico, el teléfono, las reuniones y las asambleas. En menor medida, una red digital interna, los matutinos y las

circulares. Estos canales oficiales son vistos como un espacio de transmisión de información, en el caso del correo con los proveedores, con el aditivo de que funcionan de manera tal que se pueda guardar una constancia escrita o digital de las decisiones y hechos reflejados en los mensajes. Aunque no salió a relucir como canal importante, en entrevistas y observaciones el rumor alcanzó un punto jerárquico alto; sin embargo, es considerado como un canal de poca confiabilidad.

Prevalece una cultura de la función, caracterizada por un sistema de normas establecidas y estabilidad, con énfasis en la planificación, la organización y el control. El nivel de conocimiento de los trabajadores sobre la misión, la historia de la entidad y los valores declarados es alto, dado porque la gran mayoría de ellos trabaja en SANCOF con mucha motivación. Además, gracias al interés de los directivos en mantener estándares de calidad altos, se trabaja en que cada compañero sepa las características distintivas de la entidad. Incluso, los valores cooperativos están fuertemente incorporados a la filosofía de trabajo, especialmente la consagración al trabajo, sentido de pertenencia, la satisfacción del cliente y la colaboración mutua, aunque se manifiesta reforzar el conocimiento de los principios cooperativos.

En la investigación se pudo constatar que el 89 % de los socios manifestaban necesidades de formación y educación, consideran que es una cooperativa competitiva en cuanto a la calidad de sus profesionales, eficiente y de un alto desempeño. Los directivos creen que la buena imagen de la empresa está estrechamente ligada a los métodos de trabajo, caracterizados por la eficiencia en los pagos, entregas de obra en tiempo-calidad y atención al cliente. En su

totalidad, le otorgan importancia a las necesidades recreativas, de atención a los cooperativistas y a la disposición para prestar al desarrollo local el máximo de atención, lo cual evidencia que el sentido de pertenencia es alto y el compromiso social está incorporado de forma innata en cada uno de ellos.

En concordancia con las necesidades y la visión de la cooperativa por favorecer el desarrollo social, tanto de sus socios como de la sociedad, a lo largo cuatro años SANCOF implementa acciones que respaldan el cumplimiento de su responsabilidad, en primera instancia, con el cumplimiento de su objeto social; en segundo lugar, el bienestar de sus socios, familiares y en un tercer elemento, más importante, con la comunidad.

Análisis sobre la producción de servicios

A cuatro años de constituida la organización, su producción mercantil asciende a más de 267 millones de pesos. En concordancia, los aportes al presupuesto del estado representan el 23 %, lo que beneficia a la economía nacional en más de 58 millones de pesos. Año tras año la carga tributaria al Estado muestra un ritmo de crecimiento de 1.54 veces con respecto a sus ventas (Figura 1). SANCOF cumple con su plan de ventas anual con un total de 312 obras trabajadas y 27 clientes que manifiestan su satisfacción y repitencia.

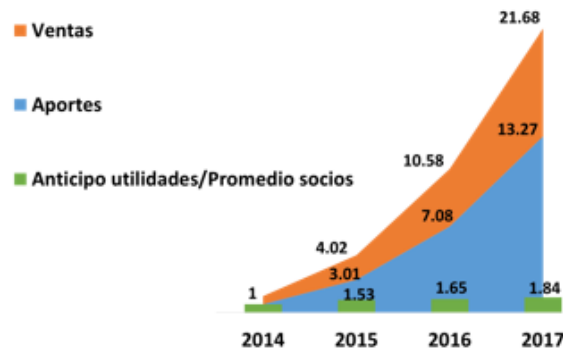


Fig. Crecimientos en veces sobre el cumplimiento del plan de ventas, aportes al Presupuesto del Estado y Promedio de Anticipo de Utilidades a los socios de SANCOF

Análisis sobre los aportes sociales. Buenas prácticas

Donativos de la cooperativa

En el 2017 SANCOF ejecutó 80.2 miles de pesos para trabajos sociales, de ellos 64.4 en la escuela primaria «Mártires de la Cumbre».

La escuela se encuentra ubicada en la Calle Martí número 85 entre Ceiba y Máximo Gómez, Reparto La Cumbre, Consejo Popular Versalles, municipio y provincia Matanzas. Su matrícula es de 489 alumnos de la enseñanza primaria, desde preescolar hasta sexto grado. Consta de 20 aulas, un local de computación, una cocina-comedor, dos baños mixtos para niños de 1^{ro} a 6^{to} grado, un baño para preescolar, un local para la

dirección y un local para la secretaría docente.

Hasta hace dos años, las dificultades constructivas de la escuela incidían en las necesidades espirituales de sus miembros, quienes nunca retrocedieron en la concepción de su proceso docente-educativo. No obstante, mejorar las condiciones para el estudio y el trabajo, sin duda alguna, favorecería la calidad y el funcionamiento de la institución docente.

La escuela está enclavada en una zona distante de la ciudad y representa el centro del desarrollo de esa comunidad. Teniendo en cuenta estos argumentos, la Cooperativa SANCOF decide transformarla. La Asamblea General de Socios, como principal órgano rector de la organización, aprueba una reserva destinada a trabajos sociales, siendo el caso de la escuela Mártires de la Cumbre un ejemplo donde los recursos y la mano de obra se destinan gratuita y voluntariamente con el objetivo de beneficiar a la sociedad.

El programa de reparación se concibió en tres etapas. La primera, en el año 2016, contempló la creación del local para la Biblioteca, independizándola del comedor, colocación de luminarias, mejoras al sistema eléctrico, realización de un aula prototipo, sustitución y colocación de carpintería de aluminio, saneamiento de las estructuras de hormigón, enchapes en cerámica y losas de piedra y pintura de fachada. En el 2017 se continúan los trabajos, a los que se suma la reconstrucción de la cerca perimetral; en una tercera y última etapa, prevista para el 2018, se priorizará la rehabilitación del sistema hidráulico, mejoramiento de los baños y al área de formación de los niños.

El impacto que tuvo la reparación se evidenció en la mejoría de las condiciones

de estudio y trabajo, lo cual a mediano y largo plazo facilita la asimilación de conocimientos y resultados docentes elevados. Por otra parte, la comunidad, luego de la reparación, recuperó el criterio de la escuela como centro fundamental de transformación social. Así lo plantearon en entrevistas líderes comunitarios, padres de familia y profesores.

Formación, educación y comunicación

En la investigación se diagnosticó que más del 80 % de los encuestados referían tener necesidad de superarse en los oficios básicos de la construcción, conocer más sobre la organización y la necesidad de contar con canales de información y comunicación mejor establecidos. Al proyectar una estrategia que resolviera dichas necesidades se constató un progreso en las actividades de capacitación y en los flujos de comunicación antes existentes.

Dentro de esta estrategia se concibió el diseño y construcción de un área docente, donde profesores de prestigio científico y académico han impartido conferencias especializadas sobre gestión cooperativa. Además, se proyectan acciones de capacitación sobre restauración de fachadas patrimoniales, pues la CNA SANCOF forma parte del grupo de trabajo para la celebración del 325 Aniversario de la fundación de la ciudad de Matanzas, cuyo centro histórico, Monumento Nacional, se estableció como Zona Priorizada de Conservación por sus valores arquitectónicos y culturales.

Se está apostando porque esta aula anexa incrementa la calidad y especialización de los oficios constructivos y, por consiguiente, su impacto en la sociedad se vea favorecido.

Desde el punto de vista de la comunicación institucional, se detectó un alto índice de empirismo, visto el proceso comunicativo como un fenómeno de generación espontánea, que operaba sin necesidad de conceptualizar, planificar ni gestionar. Esto trajo como consecuencia la duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios. A partir de febrero de 2017, la organización decide invertir en el área de la comunicación, con la inclusión de un especialista dentro del organigrama empresarial.

En función de esto, en un año se aprecian los siguientes resultados: se diseñó un modelo integrativo de comunicación interna en la CNA que permitió la optimización de la transmisión de información y el uso coherente y sistémico de los canales ya existentes y la creación de nuevos, por ejemplo, un boletín con circulación mensual, una revista con periodicidad cuatrimestral y la producción de materiales audiovisuales sobre la misión de SANCOF, su historia, resultados económicos y sociales.

También se logran mejoras en la imagen corporativa, con el diseño gráfico de productos comunicativos que proyectan hacia el público externo mensajes organizados, coherentes y más intencionados sobre el funcionamiento y los servicios de la CNA SNACOF. Esto trajo como resultado un mejor posicionamiento de la CNA en la memoria de sus clientes, ganando prestigio y aumentando la cartera de negocios y confianza en la cooperativa.

Programa de salud

Como parte del compromiso de SANCOF con sus socios y la comunidad, se han implementado programas de salud que impactan positivamente. «Donamos por tu vida» surge hace menos de tres años y

constituye un movimiento voluntario, donde los socios de la organización deciden donar su sangre como muestra de un profundo sentir humano, permitiendo salvar la vida de personas necesitadas. La experiencia inicia cuando la Cooperativa No Agropecuaria contaba con un grupo de trabajo en la Ciudad de La Habana y uno de sus miembros propone llevar a cabo esta actividad con el objetivo de favorecer la atención a la salud de sus socios y de la población en sentido general. A pesar de que el acto de donar sangre en Cuba se replica constantemente como reflejo de la identidad solidaria del cubano, su ejercicio multiplicador nunca dejará de ser necesario; de este modo, su implementación en el movimiento cooperativo exhibe, ante todo, su carácter social.

Como cooperativa, la acción favorece la formación de valores de colaboración mutua, participación, desarrollo social en sus miembros y de responsabilidad con la comunidad, específicamente en un área notablemente sensible a todos: la salud.

La muestra ha sido que, anualmente, la cifra de participantes voluntarios se incrementa a más de 70 donantes, quienes responden a un programa organizado entre el Banco de Sangre de la provincia de Matanzas y la cooperativa, aportando con su presencia 300 donaciones de sangre al sistema de salud cubano en un período de dos años.

La experiencia demostró que el movimiento funciona no solo con proyección externa, sino a lo interno de la organización, respondiendo a las necesidades que de imprevisto puedan surgir en socios o en sus familiares. Un ejemplo de esta buena práctica fue en la Asamblea General correspondiente al mes de enero del año en curso, cuando se hace pública la situación de una socia de la

organización, quien debía someterse a una compleja operación y precisaba del tipo de sangre O+. El resultado fue la sorprendente e inmediata respuesta de los donantes, acción que honra la palabra que da sustento al cooperativismo y sin la cual no podría existir la cooperación.

También dentro de este programa se encuentran los donativos a Consultorios Médicos de la Familia, célula fundamental de la atención primaria de salud en Cuba. Se seleccionaron inicialmente tres consultorios ubicados en puntos distantes de la ciudad de Matanzas, uno de ellos en zona rural, para su reparación y mantenimiento integral. La CNA asumió la sustitución de la carpintería en mal estado, reestructuración de las redes hidrosanitarias, enchapes con losas cerámicas y pintura de fachadas en un período de tan solo 72 horas; el corto tiempo no afectó la calidad de las obras. El impacto social de estas acciones se evidencia en la mejora de la atención a pacientes. Se realizaron entrevistas para medir dicho impacto, lo cual permitió identificar el aumento del reconocimiento social de SANCOF.

Programa de construcción y mantenimiento de viviendas

Los trabajadores de SANCOF tienen derecho para su beneficio y el de sus familiares a un programa diferenciado de rehabilitación de viviendas que ha suscrito 18 contratos de prestación de servicios.

También, en respuesta a las peticiones de los socios, la cooperativa apoyó con acciones demostrativas la aprobación y obtención de 11 créditos personales para la compra de materiales de la construcción a través del anhelado convenio con el Banco de Créditos y Comercio. Además, se logran abrir cinco cuentas bancarias de formación de fondos.

Programa de atención a socios, socias y familiares

En la encuesta realizada se detectó que una de las mayores necesidades de los cooperativistas de SANCOF radica en el esparcimiento y recreación sana. En este sentido se aplicó un programa de atención diferenciada que tiene en cuenta el estímulo moral estableciendo premios a los mejores grupos de proyecto, choferes, técnicos y trabajadores.

También la cooperativa crea una reserva para actividades sociales y culturales con los socios, la familia, clientes, la comunidad. Pueden ser festivas en ocasión del cumplimiento del plan: fechas históricas, cumpleaños colectivos, nacimiento de hijos y nietos de socios, obsequios a hijas de socios que cumplen 15 años, presentes en ocasión de bodas, paseos y excursiones, regalos, flores, ayuda a enfermos y otras actividades que se enmarquen en este concepto.

Programa de compromiso medioambiental

Los principios y valores de la sostenibilidad son parte fundamental de una organización que se compromete con las buenas prácticas. Una empresa de construcción, de manera general, siempre genera residuos y contaminación. Es por ello que la CNA SANCOF asume una responsabilidad medioambiental que va más allá de no desforestar, no contaminar los ríos o botar basura. Implica participar activamente en las iniciativas para la conservación y buen manejo de los recursos, promover la educación ambiental y velar por la calidad de vida y el entorno.

En SANCOF esta estrategia va, desde una continua capacitación y superación del

personal, a la participación activa para facilitar iniciativas que favorezcan el desarrollo socioeconómico de las comunidades vecinas.

Un ejemplo de esta buena práctica fue la reinauguración del puente peatonal Watkin, sobre el río Yumurí en la ciudad de Matanzas, que comunica el centro patrimonial con la barriada de Versailles.

Las acciones constructivas eran complejas. Se trataba de demoliciones de barandas, losas prefabricadas de hormigón, estructuras de acero, saneamiento de estructura de hormigón armado con morteros restauradores, protección anticorrosiva de nuevas vigas de acero laminado anterior a su montaje, montaje de estructura metálica, encofrado, elaboración y colocación de acero, elaboración y colocación de hormigón, construcción de barandas de tubos de PVC rellenos de hormigón y pintura final, tanto de superficies metálicas como del hormigón.

Se tuvo que apelar a soluciones a pie de obra, pues, aunque se cerró el paso peatonal, las personas seguían transitando por el puente; además, la protección para que los materiales no contaminaran el río. Para ello se realizaron las siguientes acciones: sustitución de las barandas de tubo y malla metálica eslabonada que originalmente planteaba el proyecto por tubos de PVC rellenos también de hormigón; construcción de plataformas de vigas laminadas de acero y madera para trabajos sobre el agua; construcción de andamios colgantes y embarcación para traslado de materiales y personas por la parte inferior del puente; montaje y soldadura de las vigas metálicas sobre el agua apoyada en una plataforma entre pódico y pódico; sustitución de losas de hormigón prefabricadas por losas de hormigón fundidas *in situ*; eliminación de

microvertederos en ambos accesos al puente por áreas de esparcimiento; saneamiento a las orillas y el lecho del río Yumurí a causa del abandono o desecho de materiales de trabajos anteriores y que afectaban su ecosistema.

Esta obra permitió el rescate de un importante puente en una ciudad que se caracteriza por la cantidad de afluentes que convergen en su urbanización, mejoró la vialidad con altos niveles de seguridad para la vida de los transeúntes que a diario eligen el puente Watkin para disminuir distancias y tiempo entre dos puntos distantes de la ciudad, el saneamiento voluntario y sin costo alguno del río y los puntos de acceso al puente. Se demostró que una cooperativa de la construcción puede realizar obras proponiéndose minimizar el impacto sobre el medio ambiente.

CONCLUSIONES

El movimiento cooperativo y su implementación en Cuba aún enfrentan retos en el reconocimiento y consolidación de las formas no agropecuarias. Su desarrollo es determinante para apoyar el nuevo modelo económico y social de la Revolución, si bien es aprobada y correctamente instrumentada. Las buenas prácticas que van surgiendo demuestran que la decisión es acertada, de carácter social y paulatinamente irá aportando al avance de la nación socialista.

En concordancia, las cooperativas no solo deben ser proyectadas por sus resultados económicos y productivos. Antes deben ir encaminadas a la transformación de sus comunidades, como lo demuestran recientemente las no agropecuarias, a la esfera macro de la sociedad.

Se evidencia la necesidad de implementar un modelo de gestión social que contribuya a mejorar y cuantificar el impacto de las prácticas que cumplimentan el principio de responsabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso Alemán, J. (2013). Responsabilidad, gestión y balance social en las empresas cooperativas. *COOPERATIVISMO Y DESARROLLO*, 1(2), 186-198.
- Álvarez, J. F. (2016). Aportes al estudio del impacto local de las cooperativas con base en las prácticas en cooperativas antiguas de Colombia. En *Textos escogidos de la convocatoria internacional de artículos científicos* (pp. 1-19). Québec, Canadá. Recuperado a partir de https://www.sommetinter.coop/sites/default/files/article-scientifique/files/document_joint_0546.pdf
- Bolívar Salgado, W. E. (2010). *Buenas prácticas en cooperativas de trabajo asociado en Colombia: una revisión de casos*. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Programa de Administración de Empresas, Medellín y Envigado, Colombia, 00000. Recuperado a partir de [http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/buenas%20practicass%20en%20cooperativas%20\(8\)_0.pdf](http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/buenas%20practicass%20en%20cooperativas%20(8)_0.pdf)
- Coraggio, J. L. (2004). *Una alternativa socioeconómica necesaria: la economía social*. Buenos Aires: Altamira: Canani, C. (ed.) Política social y economía social. Recuperado a partir de <http://www.coraggioeconomia.org/jl/archivos%20para%20descargar/unaalternativasocio.pdf>