

## Diagnóstico de necesidades de capacitación en cooperativas agropecuarias vinculadas a proyectos de desarrollo

Training needs diagnosis in agro-livestock cooperatives linked to development projects

Diagnóstico das necessidades de formação em cooperativas agrícolas ligadas a projetos de desenvolvimento

Amyrsa Salgado Rodríguez<sup>1</sup>; Claudia Tamayo Rosabal<sup>2</sup>; Néstor Loredó Carballo<sup>3</sup>; Zoila Madiú Quiroga Gómez<sup>4</sup>; Ricardo Morell Morfa<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz". Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial (CEDET). Camagüey, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0002-6923-8661>

 [amyrzasalgado@gmail.com](mailto:amyrzasalgado@gmail.com)

<sup>2</sup> Complejo de Tiendas Caribe. Sucursal Camagüey. Camagüey, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0002-3604-0966>

 [claudiatr@gmail.com](mailto:claudiatr@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz". Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial (CEDET). Camagüey, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0001-5975-9888>

 [nestor.loredo@reduc.edu.cu](mailto:nestor.loredo@reduc.edu.cu)

<sup>4</sup> Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz". Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial (CEDET). Camagüey, Cuba.

 <https://orcid.org/0000-0002-1910-9626>



@ zoila.quiroga@reduc.edu.cu

<sup>5</sup> Oficina Técnica Provincial de PRODEGAN. Grupo Empresarial Ganadero. Camagüey, Cuba.

id <https://orcid.org/0000-0003-2488-9476>

@ ricardomorell0321@gmail.com

**Recibido:** 3/07/2020

**Aprobado:** 3/05/2021

---

## RESUMEN

El acertado diagnóstico de necesidades de capacitación condiciona acciones pertinentes para el desarrollo individual y colectivo, particularmente para cooperativas agropecuarias vinculadas a proyectos de desarrollo, resulta un imperativo. Las carencias metodológicas develadas condujeron a formular como objetivo de este trabajo: Mostrar una guía metodológica para el diagnóstico de necesidades de capacitación en cooperativas agropecuarias vinculadas a proyectos de desarrollo y los resultados de su implementación en la Unidad Básica de Producción Cooperativa "La Unión". La investigación se basó en la metodología de estudio de la filosofía marxista-leninista. Como materiales y métodos, se emplearon: encuestas, entrevistas, revisión documental y observación. Para el procesamiento de datos, se utilizaron SPSS y Microsoft Excel. Se destacan como resultados: guía metodológica para el diagnóstico de necesidades de capacitación en cooperativas agropecuarias asociadas a proyectos de desarrollo, identificación de brechas de capacitación en "La Unión" a partir de su proyección estratégica y el proyecto de desarrollo cooperativo ganadero en la región centro-oriental Prodegan, propuesta de temas de capacitación por área. Se concluyó que: existen carencias metodológicas para desarrollar diagnósticos de necesidades de capacitación en cooperativas agropecuarias que incluyera demandas de capacitación de sus proyectos de desarrollo; la guía propuesta demostró valor metodológico por la consistencia lógica, flexibilidad y estructuración de sus fases, posibilitando la articulación entre demandas de la proyección estratégica, intereses individuales de los cooperativistas y

requerimientos de capacitación del Prodegan en "La Unión", también posibilitó descubrir brechas de capacitación por área y proporcionó información para ajustar el plan de capacitación.

**Palabras clave:** capacitación en cooperativas agropecuarias; diagnóstico de necesidades de capacitación en cooperativas agropecuarias vinculadas a proyectos de desarrollo; necesidades de capacitación en cooperativas agropecuarias

---

## ABSTRACT

An accurate diagnosis of training needs conditions pertinent actions for individual and collective development, particularly for agro-livestock cooperatives linked to development projects, is imperative. The methodological deficiencies revealed led to formulate as objective of this work: To show a methodological guide for the diagnosis of training needs in agricultural cooperatives linked to development projects and the results of its implementation in the Basic Unit of Cooperative Production "La Unión". The research was based on the study methodology of the Marxist-Leninist philosophy. As materials and methods, the following were used: surveys, interviews, documentary review and observation. For data processing, SPSS and Microsoft Excel were used. The following are the main results: methodological guide for the diagnosis of training needs in agricultural cooperatives associated with development projects, identification of training gaps in "La Unión" based on its strategic projection and the livestock cooperative development project in the central-eastern region Prodegan, proposal of training topics by area. It was concluded that: there are methodological deficiencies to develop training needs assessments in agro-livestock cooperatives that include training demands of their development projects; the proposed guide showed methodological value due to the logical consistency, flexibility and structuring of its phases, making possible the articulation between demands of the strategic projection, individual interests of the cooperative members and training requirements of Prodegan in "La Unión"; it also made it possible to discover training gaps by area and provided information to adjust the training plan.

**Keywords:** training in agro-livestock cooperatives; diagnosis of training needs in agro-livestock cooperatives linked to development projects; training needs in agro-livestock cooperatives

---

## RESUMO

O diagnóstico preciso das necessidades de formação condiciona as ações relevantes para o desenvolvimento individual e coletivo, particularmente para as cooperativas agrícolas ligadas a projetos de desenvolvimento, é um imperativo. As deficiências metodológicas reveladas levaram a formular como objetivo deste trabalho: Mostrar uma guia metodológica para o diagnóstico das necessidades de formação em cooperativas agrícolas ligadas a projetos de desenvolvimento e os resultados da sua implementação na Unidade Básica de Produção Cooperativa "La Unión". A investigação foi baseada na metodologia de estudo da filosofia marxista-leninista. Como materiais e métodos, foram utilizados os seguintes: inquéritos, entrevistas, revisão documental e observação. Para o processamento de dados, foram utilizados SPSS e Microsoft Excel. Destacam-se os seguintes resultados: guia metodológico para o diagnóstico das necessidades de formação em cooperativas agrícolas associadas a projetos de desenvolvimento, identificação de lacunas de formação em "La Unión" com base na sua projeção estratégica e no projeto de desenvolvimento da pecuária cooperativa na região centro-oriental Prodegan, proposta de temas de formação por área. Concluiu-se que: existem deficiências metodológicas para desenvolver avaliações das necessidades de formação nas cooperativas agrícolas que incluem exigências de formação dos seus projetos de desenvolvimento; o guia proposto mostrou valor metodológico para a coerência lógica, flexibilidade e estruturação das suas fases, permitindo a articulação entre as exigências da projeção estratégica, os interesses individuais dos membros da cooperativa e as exigências de formação de Prodegan em "La Unión", também permitiu descobrir lacunas de formação por área e forneceu informações para ajustar o plano de formação.

**Palavras-chave:** formação em cooperativas agrícolas; diagnóstico das necessidades de formação em cooperativas agrícolas ligadas a projetos de desenvolvimento; necessidades de formação em cooperativas agrícolas

---

## INTRODUCCIÓN

La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible (Cepal, 2018, p. 22), hoja de ruta que promueve la Cepal como oportunidad para el desarrollo sostenible de los países de América Latina y el Caribe, en su meta 2.a reconoce la necesidad de la cooperación internacional para inversiones en infraestructura rural, investigación y servicios de extensión agrícola, desarrollo tecnológico y bancos de genes de plantas y ganado, a fin de mejorar la capacidad de producción agropecuaria en los países en desarrollo.

Para el Estado Cubano, la seguridad alimentaria es una prioridad socioeconómica estratégica y, en esta dirección, se han venido dando pasos que abarcan desde su concepción en el Nuevo Modelo Económico Cubano y los Lineamientos de la Política Económica del Partido y la Revolución (LPES), aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, hasta el recién establecido Plan de Soberanía Alimentaria y Educación Nutricional de Cuba, quedando de manifiesto el papel del sector agropecuario en tales propósitos. Dentro de estas prioridades, el apoyo a las cooperativas de producción ganadera no solo coincide con la estrategia del Gobierno (a través de los LPES), sino que se justifica por el hecho que el sector cooperativo es el más importante en cuanto a su participación en la producción nacional de alimentos, en tanto se erige como una alternativa competitiva y eficiente, que ofrece nuevas respuestas a los desequilibrios de la cadena de valor del sector agroalimentario y que, a su vez, promueve el empleo y las cadenas alimentarias locales, la seguridad alimentaria, la participación y la responsabilidad de toda la sociedad (Acosta Morales, 2020).

Pese a las múltiples medidas trazadas por la dirección del país para dinamizar la producción nacional de alimentos, la respuesta de este sector aún resulta insuficiente para cubrir esta demanda. Ante este escenario, Cuba, aprovechando la oportunidad que le representa ser miembro fundador del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (Fida) y la importante contribución de esta organización en el proceso de modernización del sector agropecuario cubano mediante el incremento de los activos físicos, humanos, sociales y ambientales, firma en el 2016 el proyecto de desarrollo cooperativo ganadero en la región centro-oriental (reconocido por sus siglas como Prodegan), tercer proyecto conjunto entre el Ministerio de la Agricultura (Minag) y Fida.

Financiado por Fida y el Minag y cofinanciado por la Agencia Francesa para el Desarrollo, Prodegan se plantea el propósito de implementar un esquema de desarrollo de la producción de leche y carne que combina el desarrollo territorial con la posibilidad de lograr un impacto sostenible en el desarrollo tecnológico, la provisión de servicios de apoyo y el comienzo del proceso de transformación de las cooperativas en entidades modernas de producción y prestación de servicios (Fida, 2016).

La mejora en la calidad de vida, la igualdad de género y el camino a la disminución de las inequidades tienen en el movimiento cooperativo un elemento indispensable en la creación de una nueva cultura basada en la cooperación y la participación social (Donestévez, 2017), son aspectos citados por el Prodegan, no solo en los grupos objetivos declarados, también en los temas de capacitación declarados.

El proyecto (Fida, 2016) estima un beneficio, no solo para los asociados, también a 11 400 familias de productores y productoras organizados y empleados en aproximadamente 105 cooperativas (Cooperativas de Créditos y Servicios -CCS-, Cooperativas de Producción Agropecuaria -CPA- y Unidades Básicas de Producción Cooperativa -UBPC-) ganaderas o agrícolas ganaderas en los municipios Guáimaro, Sibanicú, Jimaguayú y Camagüey de la provincia de Camagüey, así como al personal técnico de las Entidades Prestadoras de Servicios que brindan servicios de apoyo al sector ganadero, específicamente a los sectores relacionados con la producción de leche y carne vacuna. Por otra parte, propone la capacitación integral a estos grupos objetivos entre sus principales resultados, lo que presupone el papel relevante que le confiere a la capacitación en el logro de los objetivos planteados.

La capacitación constituye un elemento esencial en el desarrollo y competitividad de las organizaciones (Cuesta Santos, 2010); influye de manera determinante en el funcionamiento de las organizaciones, las cuales necesitan de recursos humanos capaces de adaptarse con celeridad a las tecnologías modernas y con las competencias profesionales necesarias para enfrentar problemas complejos (Labrador Machín et al., 2019) y se identifica como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona (López Boudet et al., 2017). Además, coadyuva a la recualificación del personal para adaptarlo a los cambios

que se dan en el entorno, dado que permite ajustar sus cualidades personales a una actividad dada, además que mejora y actualiza las capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes idóneas para su desempeño.

Para las cooperativas agropecuarias cubanas en particular, la capacitación se considera una actividad clave, dada la necesidad de que estas cuenten con personal preparado para conducir los destinos de la entidad hacia el desarrollo sostenible, con pleno dominio de los principios y valores del cooperativismo; conozcan las normas legales que amparan el cooperativismo, así como que conozcan y ejerciten sus derechos como miembros de la cooperativa (Elizondo Lopetegui, 2013). Esta aporta al asociado y a los actores vinculados al cooperativismo herramientas para enfrentar el proceso de gestión cooperativa y contribuir a un mejor funcionamiento de las mismas y, a través de acciones de entrenamiento, crea en el asociado habilidades que tributan a un mejor desempeño en la cooperativa (García Pedraza et al., 2018).

De Armas y Tamayo (2019) abogan por la existencia en las organizaciones de un sistema iterativo de capacitación que responda a las necesidades de cada individuo. El que la capacitación se ajuste con una demanda personalizada reafirma el supuesto que su efectividad estará condicionada, en gran medida, por la precisión con que estas sean identificadas y su coherencia con las competencias para el cargo, tal y como sugieren Palmero Peña et al. (2012).

De lo expresado por autores como: Coronado, Arroyo, Vázquez y Hernández (2017); Díaz de Casanova, Hernández y Pérez (2018); García López (2011); Leyva, Molina y Real (2016) y Elizondo Lopetegui (2013), se infiere, en primera instancia, que el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el camino para identificar las brechas de capacitación de los individuos de una organización, entretanto se convierte en premisa necesaria para diseñar planes de capacitación efectivos.

El DNC constituye un proceso cuya finalidad es investigar e identificar cuáles son las competencias y las capacidades que se requieren fortalecer y/o desarrollar en un trabajador o grupo, a partir de las carencias o deficiencias que posee en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos para desempeñarse de manera efectiva en su puesto de trabajo (Castillo Contreras, 2012). Para su exitosa realización, se requiere

tomar en cuenta los perfiles o competencias de cada puesto de trabajo, según sugirieron Díaz de Casanova et al. (2018) y Prieto Olivera y Pérez Marimón (2011). La participación, tanto de los jefes inmediatos como del personal involucrado con el puesto (Prieto Olivera & Pérez Marimón, 2011) y la consideración de planes y estrategias, inversiones, evolución de los puestos de trabajo, problemas, necesidades del nivel directivo y nuevos proyectos (Elizondo Lopetegui, 2013) son también aspectos a tener en cuenta para realizar un DNC.

Sin duda, los nuevos retos y responsabilidades a los que se enfrentan los cooperativistas ganaderos y la necesidad de implementar una actividad ganadera moderna requieren que los ganaderos se capaciten para desarrollar modelos de gestión tecnológicamente superiores a los actuales y crear condiciones para explotar todo su potencial, sin embargo, ello implica identificar qué capacitación requieren para responder a estos retos. También los propósitos del Prodegan y sus requerimientos, en cuanto a capacitación se refieren, obligan a determinar esas necesidades como antesala al Plan de capacitación (PC), incluido en el Plan de Desarrollo Cooperativo (PDC).

A partir de las exigencias de Prodegan en torno a los PC, se inició el estudio, comprobando la existencia y contenido de estos en los PDC de las cooperativas objetos de estudio. Ello permitió corroborar insuficiencias en torno a la no inclusión de exigencias del proyecto en las acciones de capacitación contempladas en el plan. También la participación de los autores de este trabajo en actividades promovidas por Prodegan posibilitó constatar insatisfacciones de directivos de estas cooperativas en relación con las acciones de capacitación que recibían y la manera en que estas se planificaban en sus respectivas cooperativas.

Como parte de la investigación, fue necesario estudiar también propuestas metodológicas que contribuyeran a la conducción de un DNC en el contexto de cooperativas agropecuarias cubanas con las particularidades que les impone un proyecto de desarrollo. De manera general, los hallazgos revelaron múltiples propuestas de cómo llevar a cabo un DNC, sin embargo, no se encontró que estas propuestas respondieran a organizaciones con las particularidades que suponen las cooperativas agropecuarias en ambiente de proyecto de desarrollo, aunque sí se apreció un mayor acercamiento a



las expectativas de este estudio en la Guía metodológica para capacitar, según la demanda (Elizondo Lopetegui, 2013); no se apreció suficientemente explicado en ella cómo articular las necesidades capacitación, según los requerimientos de un proyecto de desarrollo, con las individuales y organizacionales, según estrategias de desarrollo, lo que se identificó como un problema a resolver para realizar los DNC en las cooperativas vinculadas a Prodegan.

A partir de los elementos antes expuestos y los resultados obtenidos durante la investigación que dio lugar a este trabajo, se formula como objetivo de este: Mostrar una guía metodológica para el diagnóstico de necesidades de capacitación, en cooperativas agropecuarias vinculadas a proyectos de desarrollo y los resultados de su implementación en la Unidad Básica de Producción Cooperativa "La Unión".

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló basándose en la metodología de estudio de la filosofía marxista-leninista. Entre los materiales y métodos empleados, se encuentran: encuestas, entrevistas, revisión documental y observación. Para el procesamiento de datos, se utilizaron SPSS y Microsoft Excel.

La revisión documental se encausó a sintetizar los principales sustentos teóricos metodológicos relativos a la capacitación, los DNC y las propuestas metodológicas reportadas en la literatura científica. Ello permitió descubrir las principales limitaciones para desarrollar un DNC coherente con los requerimientos de un proyecto de desarrollo en cooperativas agropecuarias, así como determinar los elementos esenciales a considerar para el diseño de la guía. También se analizó el Informe de conclusión del diseño del Prodegan (Fida, 2016), con el propósito de precisar necesidades de desempeño demandadas por el proyecto, así como los principales requerimientos de capacitación. Se revisaron, además, los PC descritos en los PDC de las 31 cooperativas de avanzada, seleccionadas por la dirección de la Oficina Técnica de Proyecto Provincial (OTPP) del Prodegan, con el objetivo de comparar lo registrado en estos, con los requerimientos del proyecto en torno a la capacitación.

Las entrevistas se dirigieron a la junta directiva de la cooperativa y algunos jefes de las micro vaquerías. Las encuestas, por su parte, se aplicaron a los 33 cooperativistas activos, de una población de 40, lo que representó el 82,5 %; de ellos, 17 pertenecientes a las 8 micro vaquerías (9 vaqueros y 8 jefes de micro vaquerías); 5 a la unidad de destete y el centro de novillas; 4 al centro de enfriamiento y 7 a la oficina administrativa. Ambas técnicas se aplicaron con el objetivo de identificar las necesidades de capacitación de los cooperativistas, trabajadores contratados y su junta directiva; evaluar el estado motivacional y las relaciones entre ellos, en su lugar de trabajo; identificar los principales problemas que enfrentaba la cooperativa, relacionados con carencias de capacitación y valorar el proceso de capacitación dentro de esta. Además, se desarrollaron trabajos de campo que posibilitaron el intercambio con miembros de la junta directiva, jefes de micro vaquerías y algunos vaqueros en busca de sus valoraciones acerca de la capacitación recibida y la requerida.

Para el procesamiento estadístico de los datos, se empleó el software SPSS y el Microsoft Excel para la generación de los gráficos. Ello permitió realizar un análisis de frecuencia (Tabla 1) y obtener el porcentaje de representatividad de los ítems analizados.

**Tabla 1** - Análisis de frecuencia de necesidades de temas de capacitación, identificados por los cooperativistas de la UBPC "La Unión"

Temas de capacitación	Micro vaquería		Ofic. Admón.		Centro de destete y novilla		Enfriamiento	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Género	0	0.0%	5	20.0%	1	3.4%	1	12.5%
Acceso a la Compra de Insumo, Servicios y Equipamiento.	0	0.0%	0	0.0 %	0	0.0%	3	37.5%
Salud animal	15	21.1%	2	8.0%	4	13.8%		0.0%
Alimentación de la masa	13	18.3%	2	8.0%	4	13.8%		0.0%

Dirección Empresarial	0	0.0%	2	8.0%		0.0%		0.0%
Tecnología agropecuaria	10	14.1%	5	20.0%	5	17.2%	4	50.0%
Reproducción y genética		0.0%	0	0.0%	5	17.2%	0	0.0%
Rutina e higiene del ordeño	10	14.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Agrotecnia	0	0.0%	2	8.0%	0	0.0%	0	0.0%
Manejo de la masa	11	15.5%	1	4.0%	0	0.0%	0	0.0%
Bioseguridad de la masa	12	16.9%	1	4.0%	5	17.2%	0	0.0%
Buenas prácticas ambientales	0	0.0%	5	20.0%	5	17.2%	0	0.0%
	<b>71</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Procesamiento de las encuestas a través del software SPSS

Las necesidades de capacitación se determinaron por cada área o departamento al considerar que las demandas variarían, según el tipo de actividad que caracterizaba el área. También el clima laboral y niveles de satisfacción se analizaron bajo este mismo criterio.

Entre las 31 cooperativas de avanzada del Prodegan, la UBPC "La Unión" resultó la cooperativa seleccionada por la OTPP para aplicar la guía metodológica para el DNC, resultante de esta investigación.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### En torno al estudio en las 31 cooperativas de avanzada del Prodegan

El análisis comparativo entre los requerimientos de capacitación declarados en el informe de Prodegan (Fida, 2016) y las acciones de capacitación contempladas en los PC de las 31 cooperativas de avanzada, así como las opiniones expresadas durante el trabajo de campo con las juntas directivas de estas unidades, posibilitó descubrir que:

- Participaban habitualmente en acciones de capacitación programadas por organizaciones externas, donde se trataban temas generales que no respondían a sus demandas de capacitación individuales
- La planificación de la capacitación en las cooperativas no partía de las necesidades de capacitación individuales y, consecuentemente, no se proyectan acciones en correspondencia con esas necesidades
- Los 31 PC mostraron una similitud significativa y no se adecuaban a las demandas particulares de cada cooperativa para responder a los requerimientos del Prodegan
- No se apreció una representatividad de los requerimientos de capacitación del proyecto en las acciones registradas en los PC

En torno al diseño de la guía metodológica para el DNC en cooperativas agropecuarias vinculadas a proyecto de desarrollo

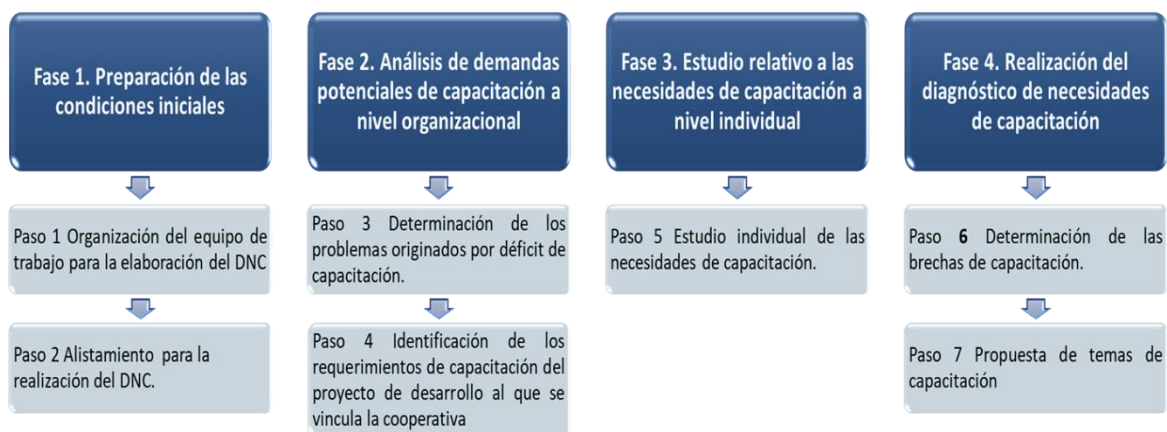
Para el diseño de la guía metodológica, se tuvieron en cuenta los niveles de análisis aportados por García (2011). Se asumieron así los niveles "organización" y "personas", mientras que el nivel "tareas y procesos" no fue contemplado debido a que las particularidades del sector cooperativo no garantizaban las condiciones para su estudio. De esta manera, la guía concibió una fase 2, centrada en la cooperativa como organización y una fase 3 que estudiaría a las personas (cooperativistas, trabajadores contratados, usufructuarios de tierra asociados a la cooperativa y junta directiva).

La fase 2 se orientó a identificar los problemas que enfrentaba la organización y al análisis de su posible relación con la falta de capacitación. Para tales propósitos, se concibió la revisión de la documentación administrativa que incluiría: visión y objetivos de la entidad; planes de expansión (concretados en los PDC), así como el proyecto de desarrollo del cual se beneficiaba la cooperativa para precisar las nuevas o futuras necesidades de desempeño y los principales requerimientos de capacitación que este establecía.

Por su parte, la fase 3 previó la revisión de la evaluación del desempeño de todos los socios de la cooperativa, con el propósito de contar con una valoración general en torno al trabajo individual e identificar cuáles de los resultados negativos podrían estar

asociados a falta de capacitación. También previó la aplicación de entrevistas y encuestas; las entrevistas para los miembros de la junta directiva, mientras que las encuestas para los cooperativistas y trabajadores contratados.

De manera general, la guía metodológica quedó estructurada metodológicamente con cuatro fases; cada una de ellas con su objetivo y pasos (Fig. 1).



**Fig. 1** - Estructura de la guía metodológica para el DNC en cooperativas agropecuarias vinculadas a proyecto de desarrollo

Fuente: Elaboración propia

Los pasos también declaran su objetivo y las orientaciones metodológicas.

Las fases y pasos de la guía quedaron establecidos de la siguiente manera:

### **Fase 1. Preparación de las condiciones iniciales**

**Objetivo:** Asegurar las condiciones para el desempeño del equipo de trabajo.

**Paso 1.** Organización del equipo de trabajo para la elaboración del DNC.

**Objetivo:** Constituir el equipo de trabajo para la realización del DNC.

### **Orientaciones metodológicas:**

- El personal a seleccionar puede ser interno, externo o mixto, se sugiere este último. Debe poseer amplio conocimiento del procedimiento de trabajo de la cooperativa y sus áreas. Deben estar relacionados con el proceso de diagnóstico que se está realizando y tener poder movilizador con los cooperativistas para lograr una mayor participación y apoyo en la realización del DNC. Se recomienda que participe el gestor de los recursos humanos, algún especialista en estadísticas y el presidente de la cooperativa.
- Designar las actividades individuales y comunicárselo a cada miembro del equipo.

**Paso 2.** Alistamiento para la realización del DNC.

**Objetivo:** Crear condiciones de preparación del personal y de disponibilidad de recursos para el desarrollo del DNC.

### **Orientaciones metodológicas:**

- Garantizar la preparación de todos los integrantes del equipo. Para ello, se deben declarar el propósito, objetivos y beneficios del DNC, así como explicar con detalle cada una de las fases y pasos a seguir.
- Definir los instrumentos a utilizar para el DNC. Se recomienda diseñar entrevista dirigida a los integrantes de la junta directiva y demás directivos, de manera que pueda identificar sus necesidades de capacitación, desempeño de los cooperativistas y trabajadores contratados, principales problemas que enfrenta la cooperativa, valoración del proceso de capacitación en la cooperativa. Se sugiere encuesta para los restantes miembros de la cooperativa, con el propósito de determinar sus principales demandas de capacitación, estado de sus relaciones de trabajo y motivaciones. Los aspectos contemplados en las técnicas deben considerar las características de la cooperativa, su PDC y el proyecto de desarrollo al cual está vinculada. También deberá definirse cómo se realizará el registro y procesamiento de los datos, incluyendo el software estadístico a emplear.

- Explicar al equipo cada una de las técnicas e instrumentos seleccionados, su objetivo, fuentes y forma de recogida de los datos y la información que se espera obtener, así como la manera en que serán procesados.
- Facilitar las técnicas y demás recursos para la recogida de datos y los instrumentos de procesamiento de las técnicas.

## **Fase 2. Análisis de demandas potenciales de capacitación a nivel organizacional**

**Objetivo:** Identificar posibles demandas de capacitación según proyecciones y problemáticas de la cooperativa.

**Paso 3.** Determinación de los problemas originados por déficit de capacitación.

**Objetivo:** Determinar los problemas en la cooperativa que revelen necesidades potenciales de capacitación.

### **Orientaciones metodológicas:**

- Revisar en los documentos administrativos de la cooperativa la visión, misión y objetivos específicos de la cooperativa y determinar cuáles de los aspectos abordados en ellos pudieran constituir objetivos de capacitación. Puede consultarse el PDC para encontrar estos aspectos.
- Identificar los principales problemas que enfrenta la cooperativa. Para ello, se debe consultar en el PDC el acápite de la situación administrativa organizativa de la cooperativa, en el que deben aparecer los principales problemas y dificultades que enfrenta la cooperativa. Del mismo modo, puede utilizarse el intercambio con la junta directiva y demás miembros de la cooperativa para identificar otros problemas que no estén contemplados en el PDC.
- Analizar cuáles de los problemas que se identificaron en el PDC guardan relación con la falta de capacitación. Se sugiere tener en cuenta las tres categorías de problemas que están relacionadas con necesidades de capacitación declaradas por (Irigoien, 1998): clima laboral, calidad del trabajo, cambios presentes y proyectados.

- Elaborar un documento que compendie las necesidades de capacitación identificadas tanto por la proyección de la cooperativa como por los problemas que enfrenta, que estén asociados a carencias en la capacitación.

**Paso 4.** Identificación de los requerimientos de capacitación del proyecto de desarrollo al que se vincula la cooperativa.

**Objetivo:** Identificar los requerimientos de capacitación del proyecto de desarrollo.

**Orientaciones metodológicas:**

- Revisar el proyecto de desarrollo al cual se encuentra vinculada la cooperativa para identificar las exigencias de capacitación declaradas explícitamente. Examinar también los objetivos del proyecto con miras a determinar otras posibles necesidades de capacitación.
- Elaborar un listado con los requerimientos identificados.

**Fase 3. Estudio relativo a las necesidades de capacitación a nivel individual**

**Objetivo:** Identificar las demandas individuales de capacitación.

**Paso 5.** Estudio individual de las necesidades de capacitación.

**Objetivo:** Identificar necesidades de capacitación según criterio.

**Orientaciones metodológicas:**

- Analizar la estructura organizativa y composición de las distintas áreas de la cooperativa para determinar la manera en que se aplicarán las técnicas.
- Aplicar la entrevista a todos los integrantes de la junta directiva, puede extenderla a otros miembros de la cooperativa con responsabilidades. Aplicar la encuesta a los restantes cooperativistas y trabajadores contratados.
- Procesar los datos obtenidos según los instrumentos diseñados.
- Elaborar un informe con los resultados obtenidos.



#### **Fase 4. Realización del diagnóstico de necesidades de capacitación**

**Objetivo:** Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación.

**Paso 6.** Determinación de las brechas de capacitación.

**Objetivo:** Identificar las necesidades de capacitación de la cooperativa.

##### **Orientaciones metodológicas:**

- Realizar un análisis comparativo entre las demandas a nivel organizacional y las del proyecto al cual se encuentra vinculado la cooperativa (fase 2) y las necesidades de capacitación identificadas a nivel individual (fase 3).
- Comparar la lista de necesidades de capacitación elaborada en la fase 2 con los requerimientos de capacitación del proyecto. Para ello, se puede utilizar una tabla que permita contrastar estos resultados.
- Identificar la correspondencia entre las necesidades de capacitación registradas en la lista y las exigencias del proyecto.
- Elaborar una relación que integre las brechas de capacitación identificadas tanto a nivel individual como organizacional, de manera que todas queden recogidas en una única lista.

**Paso 7.** Propuesta de temas de capacitación.

**Objetivo:** Proponer temas de capacitación según necesidades identificadas.

##### **Orientaciones metodológicas:**

- Elaborar una tabla que registre, agrupada por las áreas de la cooperativa, las necesidades de capacitación identificadas tanto a nivel individual como organizacional, específicas del área. Las necesidades que sean comunes a todas las áreas deberán aparecer una única vez a nivel de cooperativa.
- Proponer temas de capacitación según estas necesidades.
- Actualizar el plan de capacitación de la cooperativa.

Principales resultados en la UBPC "La Unión" a partir de la aplicación de la guía metodológica para el DNC en cooperativas agropecuarias vinculadas a proyecto de desarrollo.

Derivado de la aplicación de la guía metodológica para el DNC en cooperativas agropecuarias vinculadas a proyecto de desarrollo en la UBPC "La Unión" se alcanzaron los resultados que se muestran:

### **En torno a la preparación de las condiciones iniciales para el DNC (Fase 1)**

Se conformó el equipo de trabajo con miras a desarrollar el DNC. Quedó constituida por los miembros de la junta directiva de la cooperativa la coordinadora provincial del Prodegan, el encargado del sistema de planificación, seguimiento, evaluación, aprendizaje y gestión del conocimiento en la OTPP del proyecto y dos asesores externos, miembros del equipo de investigación.

Se capacitó a los miembros del equipo en el proceder para realizar el DNC, se enfatizó en las técnicas a aplicar en cada área, la información que se perseguía obtener con su aplicación, así como la manera en que se registrarían y procesarían los datos para su procesamiento.

Por último, se asignaron las tareas a realizar a cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

### **Relativo al análisis de las demandas potenciales de capacitación a nivel organizacional (Fase 2)**

La revisión de los documentos administrativos (Paso 3) posibilitó identificar que el PDC de la UBPC estaba dirigido a la organización de la producción agropecuaria, aseguramiento del incremento de los ingresos, mejoramiento ambiental y al incremento de la producción de leche y carne. Se identificó, además, una visión enfocada a favorecer la alimentación de la población, unido con la mejora de la calidad de vida de los cooperativistas y sus familias, además de contribuir con la sustitución de importaciones en el país. Asimismo, se encontraron como objetivos específicos:

- Potenciar la producción de leche y carne
- Implementar sistema de acuartonamiento
- Incrementar los bancos de proteínas
- Crear áreas bajo riego
- Mejorar los equipos de transporte y maquinaria
- Empleo de las fuentes renovables

Según información plasmada en el PDC, se pudo constatar que la UBPC se propuso un crecimiento de las producciones a partir de la mejora de las condiciones para el desarrollo del ganado y de acciones de capacitación a los productores, orientadas al incremento de la eficiencia en el manejo de la masa, incremento de áreas forrajeras, así como la mejora genética de la masa.

Para determinar cuáles eran los problemas originados por déficit de capacitación (sugerido en el Paso 3), se realizó un análisis a partir de las categorías: clima laboral, calidad del trabajo, cambios presentes y proyectados. La revisión del PDC posibilitó constatar que los principales problemas declarados respondían a la falta de recursos y tecnología, no se identificó ninguno que fuera originado por falta de capacitación.

Como resultado de este paso, se elaboró una relación que compendió las necesidades de capacitación según visión, misión, objetivos específicos y problemas declarados en el PDC.

La revisión del informe final del diseño del Prodegan (sugerido en el Paso 4) permitió identificar los requerimientos de capacitación de este proyecto, a fin de facilitar la asimilación de las nuevas tecnologías y los nuevos mecanismos de funcionamiento de la cooperativa que este proponía, por lo que deberían proyectarse capacitaciones en torno a:

- Modelos de pastoreo intensivo
- Manejo reproductivo del rebaño
- Obtención de agua subterránea y superficial y en su uso sostenible
- Los sistemas de rotación (acuartonamiento)

- Gestión del medioambiente y los recursos naturales. (p. e. sistemas silvopastoriles)
- Se identificó que la capacitación no debía centrarse solo en los aspectos técnico-productivos, también en aspectos relacionados con:
- Gobernanza interna de las cooperativas
- Enfoque de género
- Análisis de mercados y la gestión empresarial
- Administración
- Contabilidad

Se relacionaron todos los requerimientos de capacitación del Prodegan.

### **Referido al estudio de las necesidades de capacitación a nivel individual (Fase 3)**

Para realizar el estudio de las necesidades individuales de capacitación, se aplicaron entrevistas y encuestas.

Las entrevistas se aplicaron a los miembros de la junta directiva (Presidente, Económico, Jefes de microvaquerías, Jefe de Producción).

Los entrevistados expresaron que el desempeño general de sus trabajadores era excelente y cada uno de ellos afirmó que las necesidades de capacitación estaban dadas por las nuevas tecnologías y mecanismos de funcionamiento exigidos por el Prodegan. Asimismo, aseveraron que, de impartirse alguna capacitación, esta debería estar dirigida a orientar a los cooperativistas ante el nuevo proceso de cambio que acarrearía dicho proyecto, pues al introducir tecnologías no conocidas se creaba un ambiente de desconfianza y resistencia.

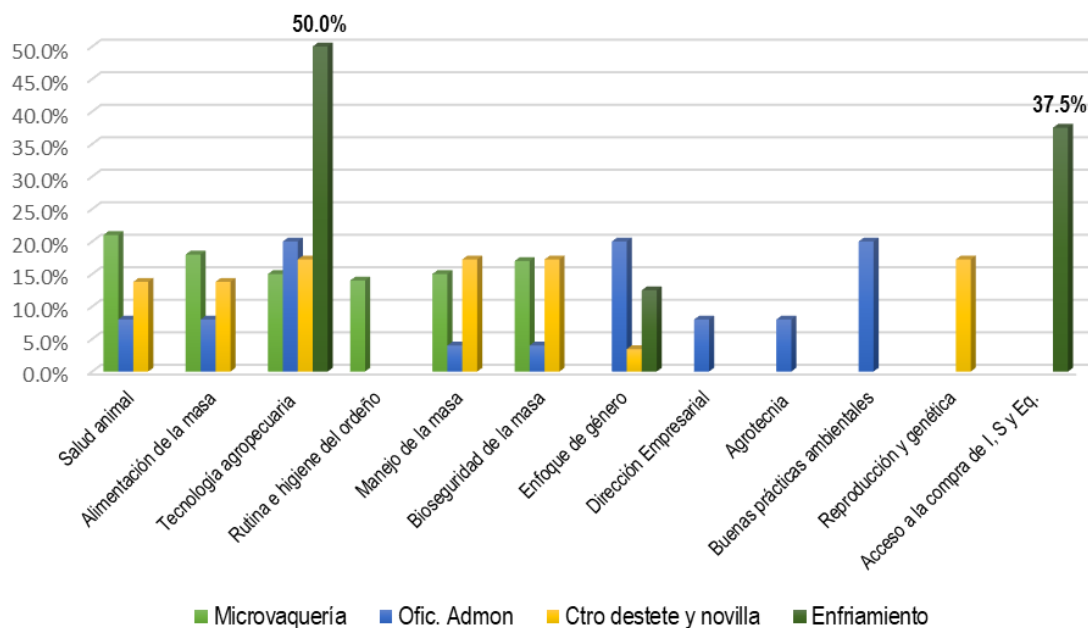
También resaltaron las insatisfacciones referentes a la capacitación, reconocieron que no se realizaba de forma participativa y que estas no respondían a las necesidades individuales. Además, admitieron el desconocimiento del diagnóstico de las necesidades de capacitación como elemento previo y necesario para el PC.

Para aplicar las encuestas, primeramente se identificaron las áreas de la UBPC, las que contaban con: siete microvaquerías, una unidad de destete, un centro de novillas, una unidad de ganado menor, un centro de enfriamiento de leche y la oficina de la administración.

La aplicación de las encuestas se les realizó a la totalidad de los cooperativistas activos en la UBPC para identificar las necesidades de capacitación que percibían los encuestados, sus niveles de satisfacción y su valoración del clima laboral.

Para analizar las demandas de los temas de capacitación, se elaboró una matriz con la distribución porcentual de la frecuencia con que estas necesidades fueron identificadas por los encuestados en cada una de las áreas de la UBPC.

El procesamiento de las encuestas se realizó con el uso del software estadístico SPSS. La figura 2 muestra los resultados de los temas en los que los cooperativistas reconocieron necesidades de capacitación.



**Fig. 2** - Necesidades de capacitación por área de la UBPC "La Unión", según percepción de los cooperativistas

Fuente: Datos recogidos en encuestas aplicadas

Como se puede apreciar, temas de salud animal, alimentación de la masa, modelo de pastoreo intensivo, bioseguridad de la masa, enfoque de género y tecnología agropecuaria resultaron los más demandados. El tema tecnología agropecuaria se identificó como una necesidad en todas las áreas y resultó el de mayor reconocimiento por los encuestados. La administración resultó ser el área que más temas de capacitación identificó como necesarios, mientras el área de enfriamiento solo distinguió tres, sin embargo, resulta llamativo que dos de los tres únicos temas reconocidos por esta área obtuvieron los mayores porcentajes, lo que indicó una marcada necesidad de capacitación en esos dos temas y un asunto a priorizar en el PC.

En cuanto a la opinión de los encuestados con respecto al sistema de capacitación, el 54 % de los cooperativistas expresó no sentirse satisfecho o estar medianamente satisfecho.

En relación con la valoración de las relaciones entre trabajadores, el 100 % afirmó ser buenas.

Se pudo comprobar que, aun cuando los principales problemas detectados en la cooperativa eran originados por falta de recursos y tecnología no solucionables con la capacitación, algunos de ellos sí podían ser resueltos con acciones de capacitación, tales como las deficiencias en las prácticas actuales del manejo de la masa. También se debía contribuir a resolver la inadecuada planificación de la capacitación con acciones de este tipo.

De igual forma, se pudo constatar que el estado motivacional y el clima laboral eran favorables, por tanto, no procedía la capacitación en relación con estos temas.

Como resultado final de esta fase, se elaboró una relación con todas las demandas de capacitación resultantes del procesamiento de las técnicas aplicadas.

#### **Concerniente a la realización del DNC en la UBPC "La Unión" (Fase 4)**

Para determinar las brechas de capacitación en la UBPC "La Unión", resultó imprescindible considerar las demandas a nivel organizacional, las necesidades

individuales de capacitación manifestadas por los cooperativistas y los requerimientos del Prodegan.

Se pudo comprobar que el PC tenía planificadas acciones en correspondencia con algunos de los objetivos de la UBPC como el incremento de la eficiencia en el manejo de la masa y el incremento de áreas forrajeras, sin embargo, se pudo verificar que no tuvieron en cuenta los requerimientos del Prodegan en cuanto a nuevas tecnologías como: modelos de pastoreo intensivo, sistemas de rotación, sistemas silvopastoriles, obtención de agua subterránea y superficial y manejo reproductivo del rebaño, así como la gestión del medioambiente y los recursos naturales. Tampoco consideraron las demandas de capacitación en cuanto a temas como agrotecnia, agroecología y farmacología para el tratamiento de los enfermos.

De acuerdo con las brechas identificadas, se elaboró una propuesta por área con los temas de capacitación que debería garantizarse en la cooperativa (Tabla 2).

**Tabla 2** - Propuesta de temas de capacitación por cada área de la UBPC "La Unión"

Área o departamento	Necesidad de capacitación
Microvaquerías	Salud animal Tecnología agropecuaria Equidad de género Alimentación animal Manejo de la masa Bioseguridad de la masa Rutina e higiene del ordeño Modelos de pastoreo intensivo Sistema de acuartonamiento Incremento de áreas forrajeras Farmacología para el tratamiento de enfermos
Oficina de la administración	Salud animal Tecnología agropecuaria

	Gestión y dirección cooperativa Alimentación animal Agroecología Equidad de género Buenas prácticas ambientales Administración
Unidad de Destete y el centro de novillas	Salud animal Tecnología agropecuaria Equidad de género Alimentación animal Reproducción y genética Gestión económico-financiera Rutina e higiene del ordeño Bioseguridad de la masa Buenas prácticas ambientales Farmacología para el tratamiento de enfermos
Centro de enfriamiento	Tecnología agropecuaria Equidad de género Acceso a la compra de insumo, servicios y equipamiento. Buenas prácticas ambientales

Fuente: Datos de encuestas aplicadas recogidos en tabla 1

Estos temas de capacitación fueron asumidos por la junta directiva de la UBPC para ajustar el plan de capacitación anual por cada una de sus áreas.



A modo de reflexión y de manera general, se puede concluir que:

- El análisis de la literatura consultada permitió constatar carencias metodológicas en relación con la manera de realizar DNC en cooperativas agropecuarias que incluyera, además de los elementos tradicionalmente reconocidos en la literatura, los requerimientos de capacitación de sus proyectos de desarrollo.
- El estudio de las 31 cooperativas agropecuarias vinculadas al Prodegan, que fueron objeto de este estudio, mostró las insatisfacciones de los cooperativistas tanto con la capacitación recibida, como con la planificada. También reveló insuficiencias asociadas a la falta de correspondencia entre las necesidades individuales identificadas en los sujetos estudiados, los requerimientos de capacitación del Prodegan como proyecto de desarrollo y las acciones proyectadas en el PC.
- La validación de la guía metodológica para el diagnóstico de necesidades de capacitación en cooperativas agropecuarias vinculadas a proyectos de desarrollo permitió corroborar su valor metodológico, al mostrar una consistencia lógica, flexibilidad y estructuración adecuada de sus fases que posibilitaron la articulación entre las demandas que originan la proyección estratégica de la cooperativa, los intereses individuales de los cooperativistas y los requerimientos de capacitación del proyecto de desarrollo al cual se encuentra vinculada.
- La aplicación de la referida guía en la UBPC "La Unión" demostró su viabilidad práctica al revelar las inconsistencias entre las acciones contempladas en su PC y los requerimientos del Prodegan, además, permitió identificar las brechas de capacitación en cada área y, en correspondencia, proporcionar la información pertinente para ajustar el plan de capacitación anual de la UBPC.

## AGRADECIMIENTOS

Se agradece a la coordinadora provincial del Prodegan M.Sc. Oralmis Martín Hernández por su inestimable colaboración, la que permitió llevar a vías de hecho este estudio. Asimismo, se extiende el agradecimiento a la junta directiva de la UBPC "La Unión" por haber permitido validar la guía metodológica, producto de esta investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta Morales, Y. (2020). Cooperativas agropecuarias. Un factor indispensable para la soberanía alimentaria en Cuba. *Deusto Estudios Cooperativos*, (15), 145-163.

<https://doi.org/10.18543/dec-15-2020pp145-163>

Castillo Contreras, R. del C. (2012). *Desarrollo del potencial humano en las organizaciones*. Red Tercer Milenio.

[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Desarrollo\\_del\\_capital\\_humano\\_en\\_las\\_org.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf)

Cepal. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40155-la-agenda-2030-objetivos-desarrollo-sostenible-oportunidad-america-latina-caribe>

Coronado Hernández, J. del C., Arroyo Arroyo, I., Vázquez Olarra, G., & Hernández Ocegüera, E. A. (2017). Diagnóstico de necesidades de capacitación al sector agrícola de Pénjamo, Guanajuato. Parte 2. En *Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina. Perspectivas de Análisis. Evaluación y diagnóstico de las organizaciones* (pp. 59-100). Grupo Editorial HESS, S.A. DE C.V. <http://remineo.org/repositorio/libros/dcoal/wp-content/uploads/2017/08/06-Practicas-de-evaluacion.pdf>

Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (3.ª ed.). Félix Varela.

de Armas Urquiza, R., & Tamayo Pineda, N. (2019). La maestría en Administración Pública de la Universidad de La Habana: Su pertinencia e impacto. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3).

<http://www.rces.uh.cu/index.php/RCES/article/view/311>

- Díaz de Casanova, P. M., Hernández, M., & Pérez, Y. (2018). Diagnóstico de necesidades de capacitación en los funcionarios públicos. *RECITIUTM*, 5(1), 59-72. <http://201.249.78.46/index.php/recitiutm/article/view/85>
- Donestévez, G. (2017). Cooperativismo y cultura cooperativa en la transición socialista en Cuba. *Revista Economía y Desarrollo*, 158(1), 163-179.  
<http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/115>
- Elizondo Lopetegui, E. L. (2013). *Capacitar atendiendo a la demanda. Guía metodológica del Ministerio de la Agricultura de Cuba*. Ministerio de la Agricultura de Cuba. <https://dhls.hegoa.ehu.eus/documents/5422>
- Fida. (2016). *Proyecto de Desarrollo Cooperativo Ganadero en la Región Centro-Oriental*. Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola.  
<https://www.ifad.org/es/web/operations/project/id/2000001199/country/cuba>
- García López, J. M. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del Recurso Humano en las organizaciones. *Contribuciones a La Economía*, diciembre 2011.  
<https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2011i2011-125.html>
- García Pedraza, L., García Ruiz, J. G., & Figueras Matos, D. (2018). Importancia de la educación cooperativa. Una experiencia cubana. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 129, 142-160. <https://doi.org/10.5209/REVE.62881>
- Irigoin, M. E. (1998). *Gestión de la capacitación en las organizaciones*. Ministerio de Salud. [https://issuu.com/jwillrp/docs/gesti\\_n\\_de\\_la\\_capacitaci\\_n\\_en\\_las](https://issuu.com/jwillrp/docs/gesti_n_de_la_capacitaci_n_en_las)
- Labrador Machín, O., Bustio Ramos, A., Reyes Hernández, J., & Carvalhais, E. L. (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 64-73.  
<http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/222>
- Leyva Carreras, A. B., Molina Verdugo, C., Real Pérez, I., & González González, M. C. (2016). Importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para

la creación de un programa de formación y actualización didáctica, pedagógica y disciplinara de los docentes. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, 9(22). <https://doi.org/10.46589/rdiasf.v0i22.92>

López Boudet, R., Reyes Vidal, Y., & Molina Álvarez, A. T. (2017). Evaluación del impacto de la capacitación en directivos de instalaciones turísticas. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 28(54), 130-149.  
<http://www.pcient.uner.edu.ar/cdyt/article/view/188>

Palmero Peña, M., Padrón Díaz, M., Rizo Hernández, J. E., Tejo Rodríguez, L., Rodríguez Medina, Y., & Torres Sucu, C. A. (2012). Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en la Empresa Constructora Integral de Mayabeque. *Ingeniería Industrial*, 33(3), 215-225.  
<https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/406>

Prieto Olivera, M. C., & Pérez Marimón, R. A. (2011). Diagnóstico de necesidades de capacitación para las UBPC de Pinar del Río. *Avances*, 13(4).  
<http://www.ciget.pinar.cu/Revista/No.2011-4/articulo/Capacitac.pdf>

### **Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores:**

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Amyrsa Salgado Rodríguez; Claudia Tamayo Rosabal; Néstor Loredó Carballo; Zoila Madiú Quiroga Gómez; Ricardo Morell Morfa