

Artículo original

## Procedimiento para la intercooperación cooperativa en función del cumplimiento de la Responsabilidad Social



**Procedure for cooperative intercooperation based on Social Responsibility fulfillment**

**Procedimento de intercooperação cooperativa em termos de cumprimento da Responsabilidade Social**

**Yamira Mirabal González**<sup>1</sup>  0000-0003-2673-1381  [yamira@upr.edu.cu](mailto:yamira@upr.edu.cu)

**Yenileidys Lorenzo Cabezas**<sup>1</sup>  0000-0003-3681-8026  [yeni1209@upr.edu.cu](mailto:yeni1209@upr.edu.cu)

**Iriadna Marín de León**<sup>1</sup>  0000-0001-9043-4782  [iriadnamarindeleon@gmail.com](mailto:iriadnamarindeleon@gmail.com)

**Yosvany Barrios Hernández**<sup>2</sup>  0000-0002-7631-6752  [yosvab@upr.edu.cu](mailto:yosvab@upr.edu.cu)

**Beatriz Ramos Armenteros**<sup>3</sup>  0000-0002-7347-4405  [ramosarmenterosbeatriz@gmail.com](mailto:ramosarmenterosbeatriz@gmail.com)

<sup>1</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA). Pinar del Río, Cuba.

<sup>2</sup> Consultores UPR S.U.R.L. Pinar del Río, Cuba.

<sup>3</sup> Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Pinar del Río, Cuba.

**Recibido:** 3/11/2022

**Aprobado:** 17/11/2022

### RESUMEN

La intercooperación cooperativa, desde su dimensión social permite la consolidación del movimiento cooperativo, el fortalecimiento de su identidad y la elevación de la capacidad de gestión social. Desde un enfoque multidimensional e interactoral que genere un impacto en el desarrollo de los territorios, se propone un procedimiento para la intercooperación cooperativa en función del cumplimiento de la Responsabilidad Social. Para lograr este propósito, se realizó una investigación cualitativa, donde se

emplearon los métodos histórico-lógico, dialéctico y sistémico como métodos teóricos, además, la medición como método empírico. Asociados a los mismos, se aplicó el procedimiento de análisis y síntesis y la técnica de análisis documental. Se ofrecen como resultados la concepción teórico-metodológica del proceso de intercooperación cooperativa y su contribución a la Responsabilidad Social, la caracterización del estado actual de las relaciones entre cooperativas en función de la materialización de dicha responsabilidad y la determinación de los componentes que integran el procedimiento para la intercooperación cooperativa en función del cumplimiento de la Responsabilidad Social. Los principales impactos están asociados a las acciones de intercooperación, así como al diseño y ejecución de proyectos de mayor alcance e incidencia en el nivel y calidad de vida de la población.

**Palabras clave:** cooperativa; intercooperación; procedimiento; responsabilidad social; sector cooperativo.

---

## ABSTRACT

Cooperative intercooperation from its social dimension allows the consolidation of the cooperative movement, the strengthening of its identity and the elevation of its social management capacity. From a multidimensional and inter-actors' approach that generates an impact on the development of the territories, a procedure is proposed for cooperative intercooperation based on the fulfillment of Social Responsibility. To achieve this purpose, a qualitative research was carried out, where the historical-logical, dialectical and systemic methods were used as theoretical methods, as well as measurement as an empirical method. Associated to them, the procedure of analysis and synthesis and the documentary analysis technique were applied. The theoretical-methodological conception of the cooperative intercooperation process and its contribution to Social Responsibility, the characterization of the current state of relations between cooperatives in terms of the materialization of such responsibility and the determination of the components that integrate the procedure for cooperative intercooperation in terms of the fulfillment of Social Responsibility are offered as results. The main impacts are associated to the intercooperation actions, as well as to the design and execution of projects of greater scope and incidence in the level and quality of life of the population.

**Keywords:** cooperative; intercooperation; procedure; social responsibility; cooperative sector.

---

## RESUMO

A intercooperação cooperativa, da sua dimensão social permite a consolidação do movimento cooperativo, o reforço da sua identidade e a elevação da sua capacidade de gestão social. A partir de uma abordagem multidimensional e interativa que gera um impacto no desenvolvimento dos territórios, é proposto um procedimento de cooperação intercooperação baseado no cumprimento da Responsabilidade Social. Para atingir este objetivo, foi realizada uma investigação qualitativa, onde os métodos histórico-lógicos, dialéticos e sistémicos foram utilizados como métodos teóricos, bem como a medição como um método empírico. Associado a estes métodos, foram aplicados o procedimento de análise e síntese e a técnica de análise documental. A concepção teórico-metodológica do processo de intercooperação cooperativa e a sua contribuição para a responsabilidade social, a caracterização do estado atual das relações entre cooperativas em termos da materialização desta responsabilidade e a determinação dos componentes que compõem o processo de intercooperação cooperativa em termos do cumprimento da responsabilidade social são oferecidos como resultados. Os principais impactos estão associados a ações de intercooperação, bem como à concepção e execução de projetos de maior alcance e impacto no nível de vida e qualidade de vida da população.

**Palavras-chave:** cooperação; intercooperação; procedimento; responsabilidade social; sector cooperativo.

## INTRODUCCIÓN

La empresa cooperativa, desde su propia naturaleza y esencia y como parte de la práctica de sus valores y principios, responde intrínsecamente a la necesidad de cooperar con otras organizaciones, cooperativas o no, en función de su desarrollo socioeconómico y el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Sin embargo, también es esencial ponerse al día e innovar, ya que las nuevas generaciones no parten de los mismos valores que hace 60 años. Por lo tanto, la llave puede estar en esa renovación o puesta al día, con mayor incidencia en ciertos valores: intercooperación, solidaridad, cooperación e interés por la comunidad. Todo ello unido, claro está, a nuevos resortes para buscar nuevas soluciones de financiación para el futuro (Gaminde Egia, 2021).

La cooperación entre cooperativas constituye un principio que garantiza a estas entidades las condiciones para el establecimiento de relaciones de colaboración en el orden económico, productivo y social, tal como se define por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) (1995): las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

En la práctica, la materialización de este principio no se ha dado en correspondencia con los problemas y necesidades propias del sector, desaprovechándose las potencialidades que el mismo ofrece, constituyendo este aspecto un reto para el movimiento cooperativo.

Desde un enfoque multidimensional e interactoral que genere un impacto en el desarrollo de los territorios, se propone un procedimiento para la intercooperación cooperativa en función del cumplimiento de la Responsabilidad Social.

Para el análisis de los antecedentes y tendencias del proceso de intercooperación cooperativa, es necesario tomar como punto de partida los principios cooperativos formulados por la ACI.

La ACI, organización que desde el año 1895 aglutina y promueve el movimiento cooperativo en el mundo, ha establecido un conjunto de principios que constituyen regla universal para el desarrollo del sector. La conformación de estos postulados ha evolucionado desde su surgimiento y hasta la actualidad, a través de los principales congresos de la institución.

No es hasta el año 1995, en el Congreso de Manchester, que la ACI instituye los principios cooperativos como las pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, asimismo, establece que son comunes a los diversos tipos de cooperativas y formas de cooperación en todo tiempo y lugar (Alianza Cooperativa Internacional, 1995).

Bajo esta concepción, la ACI reconoce el principio de la Cooperación entre Cooperativas, que asegura la extensión de la cooperación hacia otros niveles de impacto, tanto por la necesidad de integrar sus operaciones en el ámbito de las empresas cooperativas, en una primera etapa, como mediante el desarrollo de actividades, alianzas y negocios con otros sectores productivos, en un segundo momento, lo que se traduce en progreso económico, productivo y social de las cooperativas en particular y de la sociedad en general.

Diversos han sido los criterios abordados por varios autores e instituciones con respecto a este tema, entre los que se destacan ACI (1995), Prego Regalado et al. (2017), Nova González et al. (2018). El aspecto común en este análisis versa sobre el establecimiento de los dos niveles por los que ha transitado el proceso de cooperación entre cooperativas. Un primer nivel relacionado con la forma simple de cooperar, en este caso, entre cooperativas, y un nivel superior de cooperación, dado por el desarrollo de alianzas con otros actores económicos, produciéndose de esta forma un proceso de intercooperación.

La intercooperación cooperativa se basa en los vínculos de cooperación mutua que en el orden económico y social se establecen entre cooperativas con personalidad jurídica diferentes, que no implica una alteración de las autonomías jurídicas y económicas de las organizaciones cooperantes (Prego Regalado et al., 2017).

Del análisis de las definiciones abordadas, se destaca un elemento distintivo que es el relacionado con el desarrollo de alianzas, cuya estructura está en función de los objetivos e intereses de las organizaciones implicadas y de la sociedad. En este sentido, el proceso de intercooperación cooperativa debe ser concebido como un proceso superior, abarcador, sistémico y estructurado, cuyo núcleo fundamental lo constituyan las correlaciones con otras cooperativas y organizaciones a todos los niveles, en función del desarrollo socioeconómico del sector.

El fenómeno de la intercooperación puede ser estudiado desde diversos ámbitos que incluyen: la forma de integración cooperativa, el carácter de las relaciones que se establecen, la relación entre las organizaciones, las dimensiones, los niveles de intercooperación y de coordinación, la forma de unificación y los tipos de colaboración, constituyendo estos aspectos los rasgos fundamentales que caracterizan dicho proceso.

La intercooperación cooperativa persigue como objetivos fundamentales: contribuir al incremento de la producción de bienes y servicios, a la disminución de los costos y precios, al mejoramiento de las condiciones de vida de los miembros del sector y otros grupos con los que este se relaciona, a la realización de acciones que permitan la satisfacción de las necesidades económicas y sociales y al diseño y ejecución de programas, proyectos y acciones que, de manera independiente, las cooperativas no pueden llevar a cabo. Este proceso se puede dar mediante el establecimiento de acuerdos de intercooperación o convenios de colaboración, que potencien las alianzas entre cooperativas por su libre voluntad, que les permitan trabajar de forma coordinada para mutuo

beneficio y contribuyan a fraguar relaciones de confianza, compartiendo riesgos y responsabilidades en pos de futuras integraciones.

La intercooperación no conlleva a la creación de nuevas estructuras de organización cooperativa, la misma se realiza mediante un vínculo de cooperación sistemático en el orden económico, social y de representación entre cooperativas con personalidad jurídica diferente, sin reducir su autonomía jurídica, aunque con cierta disminución de la económica (Prego Regalado et al., 2017).

Con el objetivo de dar cumplimiento al sexto principio universal del cooperativismo, a nivel internacional se ha trabajado por reflejar en las normas legales del sector, las técnicas de integración cooperativa que facilitan la práctica de dicho proceso. Estas técnicas pretenden dar cumplimiento a los objetivos económicos, productivos y sociales de las cooperativas en función de su fortalecimiento y el fomento de estructuras propias de representación del movimiento cooperativo.

Los procesos de gestión cooperativa desarrollados en los últimos años se han concebido mayoritariamente, bajo un enfoque económico-financiero. Sin embargo, constituye una prioridad para el sector la integración de la dimensión económica y social de las cooperativas, en correspondencia con las particularidades del mismo. En consonancia con lo anterior, la Responsabilidad Social de las cooperativas se concibe fundamentalmente a partir de la obtención de utilidades. Esta práctica ha ido evolucionando en función del análisis y evaluación del impacto que las actividades fundamentales, que estas desarrollan, tienen en la calidad de vida de sus miembros y en los pobladores de las comunidades en las que se encuentran.

Como consecuencia, las empresas cooperativas comienzan a reconocer la Responsabilidad Social como un tema crucial para el desarrollo empresarial desde una perspectiva sistémica, no solo a partir de sus compromisos con los empleados, sino también desde sus vínculos con los sectores con los cuales se relacionan (comunidad, clientes, consumidores, proveedores, sociedad y estado) en los ámbitos de actuación económica, social y medioambiental entre otros (Mirabal González, 2019).

Mientras que para el resto de los sectores este puede constituir un tema alternativo, en el caso de las cooperativas, los principios del sector de la Economía Social y Solidaria al que estas pertenecen, su dualidad de objetivos económicos y sociales y su propia naturaleza y esencia condicionan la práctica permanente de la Responsabilidad Social Cooperativa (RSC).

La cooperativa debe ser capaz de asegurar y posibilitar la acción asociativa, que permita la creación de espacios y mecanismos para poder intervenir en la planificación, organización, ejecución y evaluación de las tareas derivadas de sus objetivos y fines sociales tal y como lo realiza en su actividad económica. Por otra parte, están presentes los objetivos y tareas que podrán responder a intereses personales o de determinado grupo. Por tanto, una condición para la Responsabilidad Social está dada por la participación real de sus miembros en el proceso, para lo cual se requiere de un proceso educativo que, además de lograr la formación económica de los asociados y demás trabajadores, profundice y logre una formación ética e ideológica basada en los valores del cooperativismo (Alfonso Alemán, 2008).

La RSC se sustenta en tres soportes básicos para su gestión: soporte material, soporte educativo y soporte legal, los cuales condicionan la definición ofrecida por Alfonso Alemán (2008), que define a la misma como el compromiso obligatorio y consciente que tiene la cooperativa de contribuir con el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y trabajadores, sus familias, la comunidad y la sociedad en general, sobre la base de procesos económicos eficientes y eficaces, concepción asumida por las autoras como base para el diseño del procedimiento que se propone.

En Cuba, los Decretos-Ley 365/2019 (De las Cooperativas Agropecuarias) y 366/2019 (De las Cooperativas No Agropecuarias) que rigen el funcionamiento del sector cooperativo establecen como principio la Responsabilidad Social, desde la contribución al desarrollo planificado de la economía y al bienestar de los socios y sus familiares para la materialización de dicho principio. Se establece que los planes de la cooperativa tienen como objetivo contribuir al desarrollo económico y social sostenible de la nación desde el ámbito territorial donde realiza sus actividades, proteger el medioambiente, desarrollar su objeto social sin ánimo especulativo y garantizar el cumplimiento disciplinado de las obligaciones fiscales y otras.

Para ello, se acometen disímiles programas, proyectos y acciones sociales, en áreas tan importantes como la economía, la educación, la salud, la recreación y el medioambiente.

Pese a las acciones realizadas, las cuales generan un impacto en el nivel y calidad de la vida de sus miembros, en muchos casos no se logra el resultado esperado por varias razones entre las que se destacan: las limitaciones de recursos, el alcance del ámbito de actuación de las cooperativas, la falta de compromiso de sus directivos y trabajadores con la satisfacción de las necesidades de los

miembros de la organización y la comunidad en que estas se insertan y la necesidad de articulación con las organizaciones políticas, de masas y sociales.

Las cooperativas deberán superar las limitaciones identificadas; para ello, intercooperarán entre sí y con otras instituciones en la realización de acciones que contribuyan al desarrollo de la gestión económica, productiva y social de manera integrada, donde prime la práctica consciente de la Responsabilidad Social, desde el aporte a la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés, definidas de manera participativa, como parte del proceso de gestión de cada una de las cooperativas cooperantes y su consolidación y determinación de prioridades, en correspondencia con las exigencias definidas por los gobiernos en cada uno de los territorios.

Las cooperativas pueden contribuir de forma más efectiva al desarrollo local mediante distintas formas de intercooperación (desde convenios entre varias cooperativas hasta cooperativas de grado superior), que podrían -si están guiadas por intereses sociales- servir al triple propósito de disfrutar de las ventajas de mayores escalas productivas, fortalecer la institucionalidad local y derramar capacidades y actitudes hacia otras organizaciones del territorio, lo que facilitaría de forma significativa la implementación de estrategias de desarrollo en esas comunidades (Piñeiro Harnecker, 2020).

Considerando los avances y transformaciones económicas, sociales, tecnológicas y ambientales de los tiempos actuales y futuros, se otorga al cooperativismo una relevancia y pertinencia aún mayor para promover la creciente inclusión económica y social y la promoción del desarrollo territorial. Estas nuevas perspectivas sugieren calificación de la gestión, mayores inversiones en la educación de sus miembros, innovación productiva y tecnológica y la conformación de nuevas y mayores alianzas estratégicas de intercooperación y del sistema cooperativo con la sociedad (Büttenbender et al., 2018).

Los antecedentes abordados permiten definir el objetivo general de la investigación, el cual está dirigido a: Diseñar un procedimiento para la intercooperación cooperativa en función del cumplimiento de la Responsabilidad Social. Para el logro del objetivo trazado, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Fundamentar teórica y metodológicamente el proceso de intercooperación cooperativa y su contribución a la Responsabilidad Social

- Caracterizar el estado actual de las relaciones entre cooperativas en función de la materialización de la Responsabilidad Social
- Definir los componentes que integran el procedimiento para la intercooperación cooperativa en función de la Responsabilidad Social

La novedad científica de la investigación radica en el diseño de un procedimiento para la intercooperación cooperativa en función del cumplimiento de la Responsabilidad Social.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El abordaje del proceso de intercooperación cooperativa se realiza desde tres aristas: la sistematización de las tendencias teóricas y metodológicas del proceso de intercooperación cooperativa y su contribución a la Responsabilidad Social, el análisis del estado actual del proceso de intercooperación cooperativa y el diseño de un procedimiento para la intercooperación cooperativa en función de la Responsabilidad Social.

En este sentido, se realizó una investigación cualitativa sobre la base de la siguiente hipótesis: si se diseña un procedimiento para la intercooperación cooperativa en función del cumplimiento de la Responsabilidad Social en estas entidades, se contribuirá a la consolidación del movimiento cooperativo, el fortalecimiento de su identidad y la materialización de la RSC como contribución al desarrollo de los territorios.

El ámbito de estudio lo constituye el sector cooperativo cubano y abarca un análisis de las experiencias de varios territorios en materia de intercooperación cooperativa y su contribución al cumplimiento de la Responsabilidad Social.

Para ello las variables de análisis identificadas fueron: el proceso de intercooperación cooperativa como variable independiente, además de: el cumplimiento de principios cooperativos, dentro de ellos la cooperación entre cooperativas, la realización de la RSC, la contribución al desarrollo de los territorios y el establecimiento de alianzas estratégicas como variables dependientes.

Se asume como método general el método dialéctico-materialista que permitió determinar los componentes del objeto de estudio y las principales relaciones dialécticas entre ellos, así como sus

contradicciones. Además de la fundamentación e integración de los demás métodos teóricos y empíricos.

Los métodos teóricos utilizados fueron:

Método histórico-lógico: con el objetivo de profundizar en los elementos conceptuales, teóricos y metodológicos que caracterizan la intercooperación cooperativa, así como el decursar histórico que ha tenido este proceso desde su surgimiento hasta la actualidad.

Método sistémico-estructural: para fundamentar la concepción de la propuesta del procedimiento, estableciendo los nexos entre los componentes que lo conforman y la secuencia lógica de su proceso.

Los procedimientos empleados fueron análisis y síntesis, su utilización permitió determinar los aspectos esenciales del proceso objeto de estudio, descomponiéndolo en sus partes y cualidades para el análisis teórico, las cuales se unificaron teniendo en cuenta aquellos elementos comunes, lo que posibilitó entender su estructura y posteriormente modelarlo.

Los métodos empíricos empleados fueron:

Método de la observación: se desarrolló a través de la aplicación de la técnica análisis documental para la valoración del material bibliográfico relacionado con las diferentes concepciones sobre la intercooperación cooperativa, tanto en el contexto internacional como en Cuba y la caracterización de dicho proceso en el país.

Para la caracterización del estado actual de las relaciones entre cooperativas en función de la materialización de la Responsabilidad Social, se emplearon fuentes secundarias de información, complementadas con métodos y técnicas de investigación científica, fundamentalmente la revisión documental del ordenamiento jurídico del sector cooperativo cubano, resultados científicos vinculados al objeto de estudio, experiencias de buenas prácticas en Cuba; todo ello en función de constatar los principales hallazgos e impactos en materia de intercooperación cooperativa.

Se parte de una caracterización del sector cooperativo cubano. Para su realización, fueron empleados métodos empíricos, fundamentalmente el análisis documental.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Evolución del sector cooperativo cubano

La evolución del sector cooperativo en Cuba ha transitado por las siguientes etapas:

- I Etapa: Surgimiento de las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS)
- II Etapa: Creación de las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA)
- III Etapa: Constitución de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)
- IV Etapa: Creación de Cooperativas No Agropecuarias (CNoA)

Las cooperativas agropecuarias se rigen para su funcionamiento por el Decreto Ley 365/2019, que las reconoce como una organización económica y social que forma parte del sistema de producción agropecuaria y forestal. Su objetivo general es la producción de bienes, fundamentalmente agropecuarios y su comercialización, así como la prestación de servicios mediante la gestión colectiva para la satisfacción del interés social y el de los cooperativistas.

En cuanto a los tipos de cooperativas, existen diferencias entre ellas, reconocidas por el Decreto Ley 365/2019 en cuanto a su forma de constitución y el tipo de propiedad.

La creación de las CNoA en Cuba tuvo como antecedente la actualización del modelo económico, derivado de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Este proceso estuvo avalado por la experiencia acumulada, los resultados alcanzados y los estudios realizados, que sentaron las bases para la factibilidad de la creación de cooperativas en diferentes sectores de la economía cubana.

La integración entre cooperativas es una exigencia en el desarrollo de esta forma de gestión, tanto en el orden económico por los beneficios que se pueden generar con las economías de escala, a partir de los encadenamientos productivos y la disminución de los costos, así como en el aspecto social a través de consolidar el movimiento cooperativo en todos los niveles, sobre la base de la identidad cooperativa como una manera de preservar la autonomía, evitando la concentración (Prego Regalado et al., 2017).

El análisis de la revisión del ordenamiento jurídico del sector cooperativo cubano parte del estudio del Decreto Ley 365/2019, que plantea en el (Cap. I, Art. 8j): "las cooperativas colaboran entre ellas, así como con otras entidades para prestarse bienes o servicios, suministrarse información e intercambiar experiencias y demás actividades en beneficio de la producción y el cumplimiento de sus fines sociales, según el objeto social aprobado, para lo cual suscriben los contratos en los casos que proceda u otro documento que así acuerden, cuando la colaboración no tenga un propósito mercantil".

Ante el supuesto de que la colaboración no presente la intención mercantil, se aprecia el carácter limitado en el alcance de acciones que se pueden generar desde la intercooperación en convenios de producción o servicios, que generen utilidades. Además, no se muestra cuáles pueden ser las variantes en las relaciones entre cooperativas u otras formas de gestión, ni cómo se debe materializar el principio de colaboración entre cooperativas y otros actores, que sin dudas es fundamental para garantizar una mayor incidencia en el orden socioeconómico.

Por otra parte, las CNoA, bajo el Decreto Ley 366/2019, en el (Cap. I, Art. 6g), establecen el principio de colaboración y cooperación entre cooperativas y otras entidades: las cooperativas se relacionan entre sí y con otras entidades, estatales o no, mediante contratos, convenios de colaboración, intercambio de experiencias y otras actividades lícitas.

Aun, cuando se reconoce desde la ley el principio de colaboración y cooperación, el marco legal que ampara el funcionamiento del sector cooperativo en Cuba no establece las pautas para la práctica de la intercooperación como parte de la gestión cooperativa.

### **Experiencias de intercooperación cooperativa en Cuba**

En Cuba, las experiencias de intercooperación datan de la década de 1980, donde, con el objetivo de perfeccionar las estructuras de dirección, se crearon, de forma experimental, las Uniones Municipales de Cooperativas.

Luego de esta experiencia, se pone en práctica un nuevo sistema de cooperación con otro concepto, se crean los Consejos de Cooperación Agropecuaria (Conca) y los Consejos de Cooperación Agroindustrial (Concai). Tanto el Conca como el Concai debían garantizar la coordinación, integración y fiscalización de las actividades a nivel local y desarrollar el proceso de cooperativización.

A partir del año 2014, se cuenta con la experiencia de los mercados arrendados a formas productivas (fundamentalmente a cooperativas agrícolas productoras) (Prego Regalado et al., 2017), a decir de los autores, constituye una modalidad importante que permite incorporar la comercialización a los productores directos, es decir, parte integrante de su cadena productiva y de valor. Este mercado, de más de un año de existencia, se encuentra situado en La Habana y recibe producciones agropecuarias de las CCS "Frank País García" y "Antero Regalado Falcón", así como de la CPA "Waldo Díaz Fuentes", todas del municipio Güira de Melena, provincia Artemisa.

Esta práctica tiene como finalidad demostrar que existen capacidades no explotadas en el sector agropecuario, así como garantizar un suministro y comercialización estables, con precios minoristas finales justos y más acordes al poder adquisitivo de la población. Lograr obtener un margen de ganancia apropiado por la vía de los ingresos, una vez deducidos los costos, que estimule a las respectivas cooperativas (Prego Regalado et al., 2017).

Otro ejemplo de intercooperación lo ofrece el Proyecto de Intercooperación identificado como "Apoyo a un Proceso de Creación de Capacidades y Condiciones para Alcanzar a Mediano Plazo Formas Superiores de Gestión Cooperativa en el Sector Agropecuario en Cuba", en cuatro municipios (Alquízar, Banao, Manatí y El Salvador), auspiciado por la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños y Oxfam. Este proyecto dio inicio en el año 2016 a que cada municipio integrara un número de cooperativas, que de forma voluntaria han decidido afrontar de forma unida los problemas que surgen durante la gestión económica-productiva y a la búsqueda de soluciones conjuntas a los problemas y dificultades (productivas, sistémicas, económicas, ambientales y sociales), dentro del propio territorio, sobre bases legales y contractuales (Prego Regalado et al., 2017).

El estudio teórico y de las experiencias vinculadas a la intercooperación cooperativa, que se han desarrollado en el país, permite plantear que estas últimas versan en su mayoría en el orden económico y productivo. Aun, cuando se han generado acciones sociales, estas han constituido resultado de las relaciones de cooperación en materia económica y productiva y no como parte de un proceso planificado y organizado en función del cumplimiento de la RSC.

El análisis de las experiencias presentadas evidencia un carácter aislado en el tiempo; las mismas no han surgido desde el propio sector cooperativo, sino por iniciativa del Estado, con un enfoque a incentivar la producción en el sector agropecuario. Ello evidencia las limitaciones en el proceso de

gestión de las empresas cooperativas derivadas de afectaciones en el cumplimiento del principio de autonomía.

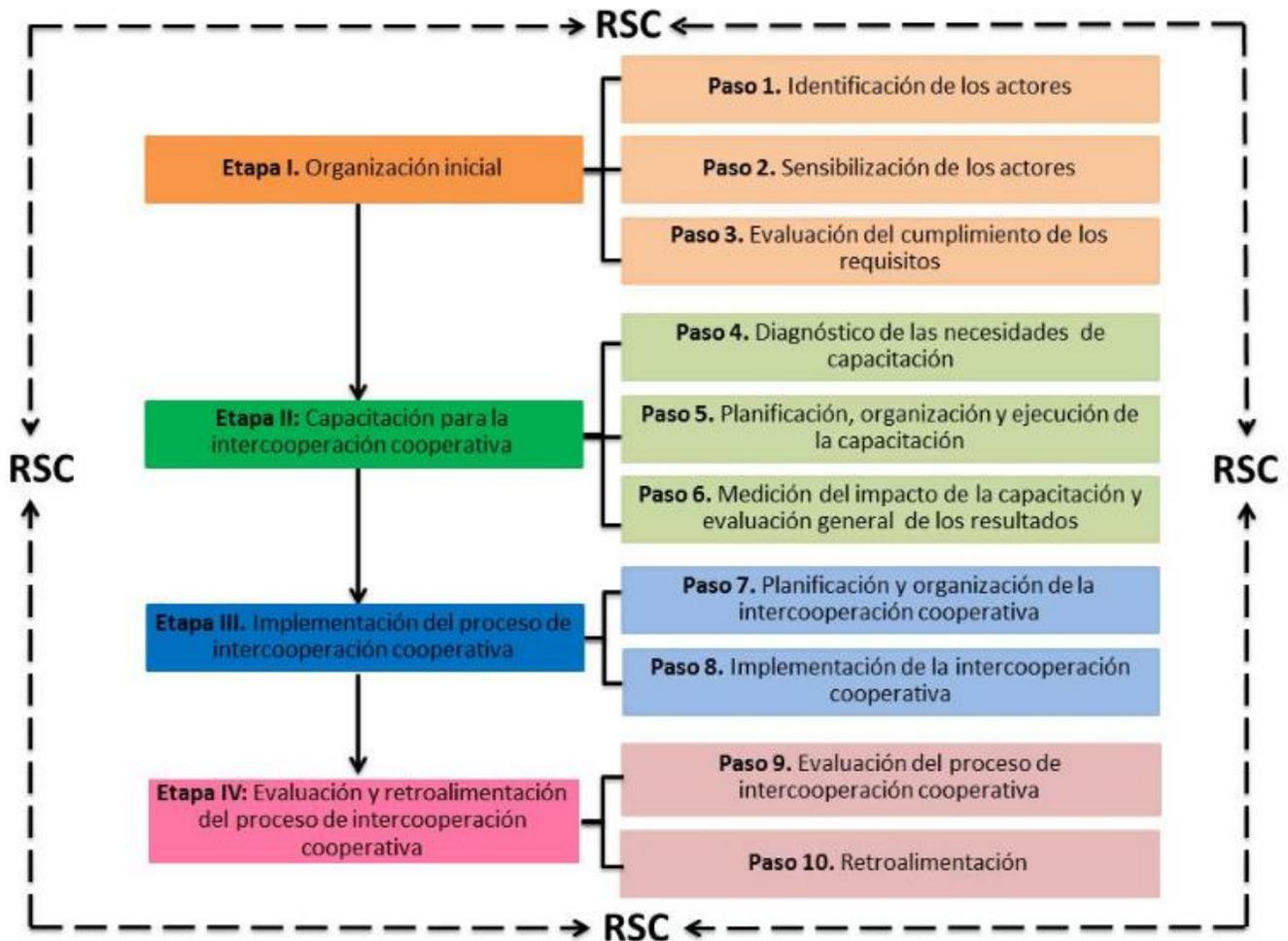
Por otra parte, la esencia y naturaleza de la cooperativa y el cumplimiento efectivo de su Responsabilidad Social tributan y se corresponden con el objetivo de la intercooperación cooperativa, basado en el compromiso de la realización de acciones que permitan la satisfacción de necesidades económicas y sociales de la sociedad en general. Sin embargo, las experiencias estudiadas no reflejan el enfoque hacia un proceso de planificación, organización y gestión de la Responsabilidad Social.

Las experiencias analizadas adolecen de herramientas metodológicas que garanticen su desarrollo efectivo, de ahí la necesidad de presentar un procedimiento para la intercooperación cooperativa en función del cumplimiento de la Responsabilidad Social, que dé soporte al establecimiento de alianzas estratégicas entre cooperativas y otras formas de gestión, que permita el diseño y ejecución de programas y proyectos de desarrollo económico y social y contribuya al desarrollo de los territorios.

Como resultado de la investigación, se propone un procedimiento para la implementación del proceso de intercooperación cooperativa en función de la materialización de la Responsabilidad Social que constituye una cuestión indispensable en la ejecución del proceso de intercooperación, siendo una herramienta que garantice su efectividad.

### **Procedimiento para la intercooperación cooperativa en función del cumplimiento de la Responsabilidad Social**

El procedimiento está conformado por cuatro etapas y diez pasos, tal como se muestra en la figura 1; estos en su conjunto permiten, partiendo del cumplimiento de los requisitos establecidos, la ejecución del proceso de intercooperación cooperativa, con el objetivo de contribuir al desarrollo integral del sector cooperativo y a la incorporación de la cooperativa como un actor clave del desarrollo.



**Fig. 1** - Procedimiento para la intercooperación cooperativa en función del cumplimiento de la Responsabilidad Social

Fuente: Elaborada por los autores

La responsabilidad de la implementación del procedimiento estará a cargo de la estructura de intercooperación cooperativa que en el gobierno del municipio se cree y tendrá la función de asesorar metodológicamente al sector cooperativo.

En la concepción del procedimiento, se identificaron los elementos dinamizadores del proceso de intercooperación:

- En primer lugar, por la consolidación de una conciencia de compromiso social de los actores que intervienen en la intercooperación, a través del desarrollo de procesos específicos de formación
- En segundo lugar, la garantía de recursos humanos, materiales y financieros generados principalmente en la actividad económico-productiva de las instituciones participantes, destinados a los programas, proyectos y acciones que se definan

Por último y como tercer elemento, el carácter estratégico de todo el proceso de gestión.

El objetivo fundamental del procedimiento de intercooperación cooperativa en función del cumplimiento de la Responsabilidad Social está encaminado a: ofrecer una herramienta para la implementación de la intercooperación cooperativa, que contribuya a la consolidación del proceso de gestión socioeconómica que se genere.

Los resultados del análisis realizado generan la necesidad de establecer un conjunto de requisitos que garanticen la implementación y funcionamiento del procedimiento. En este sentido, se consideran los siguientes:

### **1. Voluntad del gobierno en el territorio**

Se expresa en la voluntad política del gobierno municipal de reconocer la necesidad y utilidad de la intercooperación cooperativa y su pertinencia en función de potenciar el desarrollo del municipio, así como la gestión integral de la empresa cooperativa, que sustente su papel como actor de desarrollo local.

### **2. Disposición y compromiso del sector cooperativo**

Se sustenta en el reconocimiento desde el sector cooperativo en los municipios, de la necesidad de considerar y consecuentemente generar acciones de intercooperación, a partir de relaciones intersectoriales sobre la base del compromiso directo de los mismos con la intercooperación en el territorio para lo cual se desarrollará un proceso de sensibilización y capacitación concebido como parte del procedimiento.

### **3. Observancia del ordenamiento jurídico del sector cooperativo en Cuba**

El procedimiento que se propone está diseñado en correspondencia con lo establecido en el ordenamiento jurídico de las empresas cooperativas en Cuba, lo que permitirá la implementación de la propuesta desde la Ley.

### **4. Creación de la estructura de intercooperación a nivel municipal**

Se propone la creación y constitución de una estructura de intercooperación a nivel municipal, que se integre al resto de las estructuras que desde el gobierno facilitan estos procesos y que le ofrezca asesoría en los temas vinculados a la intercooperación cooperativa, con el propósito de garantizar las relaciones y alianzas estratégicas de las cooperativas y el resto de los actores, así como la representatividad ante el Consejo de la Administración (Cam) para la toma de decisiones en cuanto a la ejecución de programas y proyectos de las empresas cooperativas. Esta estructura estará conformada por representantes del gobierno municipal, de los Organismos de la Administración Central de Estado (Oace), según la actividad que desarrollan las Cooperativas no Agropecuarias que intervengan en el proceso, de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños, de la Delegación de la Agricultura y de las cooperativas.

Las funciones de esta estructura estarán en correspondencia con las particularidades de cada territorio y el desarrollo del proceso de intercooperación cooperativa.

Esta estructura tendrá como función principal promover y coordinar el proceso de intercooperación, no solo en sus dimensiones económica, productiva, sino también social, en función del desarrollo del sector cooperativo y su impacto en el territorio. Un miembro de esta estructura participará como invitado en las reuniones del Cam, cuando se traten temas vinculados con las relaciones de cooperación entre las cooperativas y el resto de los actores, de manera que se desarrolle una relación bilateral entre esta estructura y los factores del territorio, que permita fortalecer el proceso de intercooperación y los aportes que desde este se puede hacer al desarrollo del municipio, creando los mecanismos de comunicación necesarios.

El procedimiento para el desarrollo de la intercooperación cooperativa en función del cumplimiento de la Responsabilidad Social se detalla a continuación.

## **Etapas I. Organización inicial**

**Objetivo:** Lograr la preparación requerida de los actores para su participación en el proceso de intercooperación cooperativa.

### **Paso 1. Identificación de los actores**

La estructura de intercooperación que se cree a nivel municipal se encargará de identificar los actores que formarán parte del proceso de intercooperación cooperativa como parte del cual no solo se considerarán las necesidades desde el punto de vista económico y productivo, sino también social, que garantizan el cumplimiento de la Responsabilidad Social. Es importante considerar la representatividad de actores y las particularidades de cada territorio en función del cumplimiento de dicho proceso.

### **Paso 2. Sensibilización de los actores**

Como parte de este paso, se realizan actividades que incluyen: talleres, encuentros y reuniones con la participación de los diferentes actores. En estas actividades, se hará énfasis en la importancia del proceso de intercooperación cooperativa de forma general, su contribución al proceso de Responsabilidad Social y el aporte al desarrollo económico y social de la sociedad.

En función del papel que los actores desempeñan dentro del proceso de intercooperación cooperativa, serán trazadas y desarrolladas las acciones de sensibilización.

En el caso de los miembros de la estructura de intercooperación a nivel municipal, estas acciones estarán encaminadas a conocer las particularidades del proceso de intercooperación cooperativa y sus ventajas desde la materialización de la Responsabilidad Social en la satisfacción de las necesidades socioeconómicas de los territorios para los directivos de las cooperativas. Estas estarán en función de reconocer la necesidad de fortalecer los procesos de gestión cooperativa, sobre la base de la intercooperación, así como los aspectos generales del procedimiento de manera que se garantice su adecuada implementación.

### **Paso 3. Evaluación del cumplimiento de los requisitos**

En este paso, se constata que estén creadas las condiciones que garantizan la implementación y funcionamiento del procedimiento que se propone. Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos definidos en función de las necesidades del procedimiento, se procede a su implementación. Dado el caso de que no se cumpla alguno de los requerimientos identificados, será necesario diseñar un plan de acciones que garantice crear las condiciones necesarias para ejecutar las etapas y pasos planificados. En el desarrollo de este paso, participan representantes de la estructura de intercooperación a nivel municipal, de los Oace, según la actividad que desarrollan las Cooperativas no Agropecuarias que intervengan en el proceso, de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños, de la Delegación de la Agricultura y de las cooperativas.

#### **Etapas II: Capacitación para la intercooperación cooperativa**

**Objetivo:** Capacitar a los actores que participan en el proceso de intercooperación cooperativa, en aras de garantizar una correcta preparación de manera que se logre el desarrollo del proceso y la implementación del procedimiento.

### **Paso 4. Diagnóstico de las necesidades de capacitación**

Como parte de este paso, se determinan las necesidades de capacitación de los actores que intervienen en el proceso de intercooperación cooperativa, tomando en consideración su rol en el mismo y los aspectos que garantizan una participación real y efectiva. La determinación de las necesidades posibilitará evaluar el nivel de conocimiento de los actores en torno a la intercooperación cooperativa y, como resultado, ofrecerá las necesidades de capacitación, sobre la base de las cuales se realizará la planificación de las acciones a desarrollar para lograr una preparación adecuada en lo que respecta a las vertientes ético-doctrinario, técnico-profesional e investigativo-innovador de los participantes. Las técnicas que se emplearán para la realización del diagnóstico son: Entrevistas, encuestas, trabajo grupal y tormenta de ideas.

### **Paso 5. Planificación, organización y ejecución de la capacitación**

En este paso, se planifican, organizan y ejecutan las acciones de capacitación en correspondencia con las necesidades identificadas y el nivel de participación de los actores. Se deberá lograr una

articulación entre el proceso de planificación de la capacitación y los intereses, motivaciones y necesidades específicas de los actores identificados. Para ello, se diseña el programa de capacitación con los contenidos que garanticen la preparación sobre el proceso de intercooperación cooperativa y sus particularidades en función del cumplimiento de la Responsabilidad Social. El diseño del programa incluye: las formas de organización del proceso de capacitación (talleres, seminarios, cursos, entrenamientos, conferencias, intercambios) y los recursos humanos, financieros y materiales necesarios, los cuales deberán ser presupuestados de manera que se garantice su disponibilidad para la realización de la capacitación.

La organización de la capacitación radica en definir el cómo y los elementos y condiciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es en este paso donde se asignan la autoridad y los recursos entre los encargados de la ejecución del proceso de capacitación.

La ejecución consiste en la implementación de las acciones de capacitación que se tracen con el objetivo de facilitar en los actores el aprendizaje de nuevos conocimientos para la intercooperación cooperativa en general y sobre las particularidades de este proceso en función de la Responsabilidad Social.

#### **Paso 6. Medición del impacto de la capacitación y evaluación general de los resultados**

El impacto de la capacitación para la intercooperación cooperativa se concibe como el proceso mediante el cual se determina el efecto de las acciones de capacitación en el nivel de competencias deseado. La planificación, seguimiento y determinación del impacto de las acciones de capacitación se realizan en tres momentos: antes, durante y después del proceso de capacitación, mediante la aplicación de diferentes técnicas: trabajo grupal, revisión documental y encuestas. En estos tres momentos, se prevén los posibles impactos que tendrá la capacitación: se llevan a cabo las acciones de capacitación planificadas y se evalúa la efectividad de las mismas y se analiza el grado de cumplimiento de los objetivos trazados.

La medición del impacto de la gestión de la capacitación para la intercooperación cooperativa y las particularidades de este proceso en la materialización de la Responsabilidad Social se realizarán a través de un conjunto de indicadores.

### **Etapas III. Implementación del proceso de intercooperación cooperativa**

**Objetivo:** Definir las acciones de intercooperación y los mecanismos e instrumentos para su gestión, implementando estos últimos en función de la puesta en marcha del proceso de intercooperación cooperativa y su contribución al cumplimiento de la Responsabilidad Social.

#### **Paso 7. Planificación y organización de la intercooperación cooperativa**

Como parte de la planificación, se determinan las necesidades y potencialidades para el proceso de intercooperación cooperativa a través del diagnóstico. Los planes de desarrollo de las cooperativas cooperantes ofrecen información importante al respecto. La estructura de intercooperación creada a nivel municipal velará porque estas necesidades y potencialidades se correspondan con las prioridades establecidas en el territorio, obteniéndose como resultado sus fortalezas y debilidades.

Posteriormente se definen los objetivos y metas del proceso, así como los programas, proyectos y acciones económicas, productivas y sociales que constituirán base del proceso de intercooperación cooperativa y los actores que intervendrán en cada una de ellas. Estos programas, proyectos y acciones, deberán tener un mayor alcance que el que logra cada una de las cooperativas participantes de manera individual, se deben corresponder con las necesidades y las potencialidades identificadas y contribuir a la solución de problemas del territorio.

Se identifican los actores que participan en los programas, proyectos y acciones y se establece el sistema de trabajo a seguir como parte del cual se definen: el papel de las cooperativas participantes, los programas y proyectos económicos, productivos y sociales; las acciones, su alcance, así como los participantes, responsables, fechas de ejecución, recursos materiales y financieros necesarios en cada caso.

Por consiguiente, en el diseño de programas y proyectos económicos, productivos y sociales, será necesario la evaluación de fuentes de financiamiento que garanticen su ejecución, constituyendo la fuente fundamental los recursos propios generados como excedentes de su gestión económica (utilidades). Además, la estructura de intercooperación tendrá dentro de sus funciones gestionar con el gobierno municipal las posibilidades de financiamiento a programas, proyectos y acciones dirigidos a la elevación del nivel y calidad de vida de la población, en los que también se perciba el aprovechamiento de las capacidades y potencialidades propias del sector cooperativo.

Se deben potenciar en tal sentido otras fuentes de financiamiento generadas a partir de la colaboración internacional y la inversión extranjera.

El gobierno municipal, a solicitud de la estructura de intercooperación creada, evaluará y aprobará los programas, proyectos y acciones a desarrollar, previa presentación y aprobación por parte de las Asambleas Generales de Asociados de cada una de las cooperativas que participan en la intercooperación.

En este paso, se concibe el proceso de intercooperación cooperativa y se definen los elementos que intervienen en el mismo, obteniéndose como resultado una herramienta de planeación que constituirá guía de trabajo para cada una de las cooperativas participantes y por cada uno de los programas, proyectos y acciones planificadas.

### **Paso 8: Implementación de la intercooperación cooperativa**

Mediante este paso, se implementan los programas, proyectos y acciones económicas, productivas y sociales que desde la intercooperación cooperativa contribuirán a la materialización de la Responsabilidad Social.

Es a través de la realización de las acciones que se generan los impactos en el orden económico, productivo social y ambiental, que contribuyen al cumplimiento de los objetivos definidos conforme al proceso.

En este paso, se determinan los mecanismos para la intercooperación cooperativa. Dentro de ellos de destacan: las mesas de concertación para la intercooperación, en las que participan los actores identificados para cada programa, proyecto y acción, donde se revisa el comportamiento de las mismas, se coordinan nuevas acciones y se adoptan acuerdos en función del proceso de intercooperación cooperativa. Además, se firman convenios de colaboración y/o acuerdos de intercooperación como instrumentos que formalizan las relaciones de cooperación.

Los mecanismos de financiación a utilizar en el proceso de intercooperación dependerán de los niveles de eficiencia y eficacia económica de cada una de las cooperativas participantes, del aprovechamiento de los recursos endógenos y exógenos del territorio, del nivel de gestión de la estructura de intercooperación a nivel municipal, del apoyo del gobierno a partir del reconocimiento del impacto

de los programas, proyectos y acciones y de las relaciones y alianzas que se logren establecer entre actores.

#### **Etapas IV: Evaluación y retroalimentación del proceso de intercooperación cooperativa**

**Objetivo:** Evaluar el impacto del proceso de intercooperación cooperativa y su contribución al desarrollo del territorio, en función de su constante retroalimentación.

#### **Paso 9: Evaluación del proceso de intercooperación cooperativa**

La medición del impacto de la intercooperación cooperativa y su contribución a la RSC se llevarán a cabo mediante un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos, que permitirán evaluar la eficiencia y eficacia de los programas, proyectos y acciones económicas, productivas y sociales ejecutadas. Para ello se definen los pasos a seguir para el monitoreo del proceso de intercooperación cooperativa.

En este paso, se evalúan también las relaciones de cooperación entre los diferentes actores, el cumplimiento de los mecanismos de intercooperación adoptados y los aspectos que limitan su realización, en aras de efectuar los reajustes necesarios.

La evaluación del proceso de intercooperación cooperativa se realizará a través la presentación de un informe que refleje el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, y los aspectos positivos y negativos presentados en el proceso de intercooperación cooperativa, en la que participarán el gobierno municipal, la estructura de intercooperación y el sector cooperativo del territorio.

#### **Paso 10: Retroalimentación**

Con este paso, se pretende la retroalimentación del proceso de intercooperación cooperativa; conforme a ello, se corregirán las principales deficiencias presentadas en su ejecución, lo que conllevará a un perfeccionamiento de dicho proceso.

La retroalimentación constituye un instrumento de seguimiento y control permanente para la evaluación de la intercooperación cooperativa.

Los resultados de este paso les serán presentados al gobierno municipal, a la estructura de intercooperación y al sector cooperativo del territorio.

Se presenta un procedimiento compuesto por cuatro etapas y diez pasos, con la intención de facilitar la implementación del proceso de intercooperación cooperativa en función del cumplimiento de la Responsabilidad Social, donde se proponen las técnicas y herramientas que facilitan dicha implementación, así como la medición y evaluación del impacto del proceso.

El procedimiento propuesto para la implementación del proceso de intercooperación cooperativa y su aporte a la Responsabilidad Social determinan las principales limitaciones y resultados que se presentan en su práctica y garantizan la planificación, organización, ejecución y evaluación de este proceso.

El análisis sobre las limitaciones de dicha intercooperación permite plantear que aún es insuficiente su realización en correspondencia con las oportunidades que este proceso ofrece, en virtud del desarrollo económico y social del sector cooperativo y los territorios. Las principales limitaciones son:

- Dificultades en las negociaciones, en la distribución de poder y la toma de decisiones y para organizar la información y sistematizarla
- Conflictos que conducen a modificaciones en los distintos tipos de contratos que se establecen
- Resistencia al cambio ante nuevas iniciativas, nuevos productos y clientes
- La no visualización de posibilidades de crecimiento en la producción de bienes y servicios mediante la cooperación entre las cooperativas
- Insuficiencias en los procesos de formación cooperativa en materia de intercooperación y sus ventajas para la RSC
- Alta prioridad en el proceso de intercooperación cooperativa a los programas, proyectos y acciones económicas y productivas por encima de las sociales en correspondencia con su gestión integral
- Aun el sector cuenta con cooperativas que no desarrollan la RSC y por tanto no reconocen en la intercooperación una fortaleza para la práctica de la misma
- El marco legal del sector cooperativo no instituye de forma explícita el cumplimiento del proceso de intercooperación cooperativa en correspondencia con la gestión socioeconómica de las cooperativas

La esencia y naturaleza de las empresas cooperativas encierra en sí misma la satisfacción de necesidades de sus miembros, las existentes en las comunidades donde estas se encuentran enclavadas y de la sociedad en general, a partir de un proceso de concertación en el que participan todos los actores implicados en el mismo, al cual se contribuye desde la intercooperación cooperativa.

Las principales acciones que se realizan como parte de la práctica de la intercooperación en función de la RSC constituyen una propuesta objetiva y adecuada al entorno de la cooperativa y los territorios. Dentro de estas, se destacan el diseño y ejecución de programas, proyectos y acciones económicas, productivas y sociales que garantizan:

- El aseguramiento oportuno de insumos para la producción de bienes y servicios que estimula el proceso de diversificación
- Una oferta estable a la población de productos y servicios
- Una disminución de los precios de los productos y servicios que se adquieren a partir de las ofertas que se realizan como resultado de las relaciones de intercooperación que se establecen entre cooperativas y otros actores y que permiten el establecimiento de precios de referencia
- La venta de productos de forma minorista, con mayor valor agregado y calidad, dados por la especialización de los actores durante la obtención del producto terminado
- La realización de actividades didácticas para niños y jóvenes que contribuyan a la formación de valores y principios cooperativos y protección medioambiental
- El desarrollo de actividades socioculturales que promuevan la cultura y el esparcimiento en los territorios
- El mantenimiento de instalaciones de salud y educativas. Además de ofrecer servicios de abasto de agua, energía, transporte y recreación
- El suministro de productos y servicios de primera necesidad a los miembros de las cooperativas, de las comunidades y el territorio
- El mantenimiento y construcción de viviendas y obras sociales priorizadas por los territorios
- La consolidación de los resultados económico-productivos y sociales de las cooperativas y su reconocimiento a nivel provincial y nacional

La práctica de la intercooperación cooperativa en Cuba permite determinar los principales aportes que la implementación de este proceso ha alcanzado en el ámbito económico, productivo y social:

- Uso eficiente de los recursos endógenos y exógenos con los que cuenta el territorio

- Fortalecimiento de las capacidades de los actores implicados producto del intercambio de experiencias de buenas prácticas
- Mayor acceso a mercados potenciales
- Interconexión productiva que favorece la creación y fortalecimiento de cadenas productivas y de valor
- Identificación de las potencialidades de los territorios
- Incremento en los resultados socioeconómicos de los actores cooperantes
- Elevación del nivel y calidad de vida de los miembros de las cooperativas, las comunidades y los territorios en general
- Fortalecimiento de la autonomía de gestión del sector cooperativo
- Evaluación del enfoque de RSC, desde los procesos de intercooperación que se desarrollan
- Determinación de fuentes de financiamiento para la ejecución de programas, proyectos y acciones concebidas sobre la base de la satisfacción de las necesidades sociales
- Establecimiento de alianzas estratégicas con otras organizaciones e instituciones en función del cumplimiento de la RSC

Finalmente, desde el punto de vista teórico, las diversas definiciones desde las que se enfoca la intercooperación, justifican la necesidad de potenciar este proceso como parte de la gestión cooperativa, así como incorporar en su concepción los aportes en el cumplimiento de la RSC, de acuerdo con las particularidades en la administración de estas empresas.

El análisis realizado acerca del comportamiento de las relaciones entre cooperativas permitió constatar la vigencia y actualidad científica del problema planteado, demostrándose la carencia de mecanismos de intercooperación cooperativa y su aporte a la RSC, que tributen al desarrollo socioeconómico del sector cooperativo y su impacto en los territorios.

El procedimiento que se propone a través de sus etapas y pasos integra las dimensiones económica, productiva y social en el proceso de intercooperación, permite determinar las principales limitaciones y resultados que presenta dicho proceso y garantiza su funcionalidad y retroalimentación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso Alemán, J. L. (2008). Modelo de gestión de la responsabilidad social cooperativa directa. Estudio de caso: Cooperativa de Producción Agropecuaria «Camilo Cienfuegos» [Doctorado en Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca»]. <https://rc.upr.edu.cu/handle/DICT/3892>
- Alianza Cooperativa Internacional. (1995). Los principios cooperativos del siglo XXI. CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa, (19), 37-39. <http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/rev19-04.pdf>
- Büttenbender, P. L., Sparemberger, A., Büttenbender, M. N., Fernandes Writzl, G., & Büttenbender, B. N. (2018). Estrategias de intercooperación cooperativa en la perspectiva de generar mayor inclusión económica y social y de promover el desarrollo sustentable: Propuesta de un arquetipo de análisis. *Salão do Conhecimento*, 4(4). <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaoconhecimento/article/view/10263>
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2019). Decreto Ley No. 365 De las Cooperativas Agropecuarias. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria No. 37. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-365-de-2018-de-consejo-de-estado>
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2019). Decreto Ley No. 366 De las Cooperativas No Agropecuarias. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria No. 63. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-366-de-2018-de-consejo-de-estado>
- Gaminde Egia, E. (2021). Principio de intercooperación y modelos de crecimiento. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (59), 183-211. <https://doi.org/10.18543/baidc-59-2021pp183-211>
- Mirabal González, Y. (2019). La responsabilidad social de las cooperativas en Cuba. Limitaciones y oportunidades. *Deusto Estudios Cooperativos*, (14), 121-141. <https://doi.org/10.18543/dec-14-2019pp121-141>

Nova González, A., Prego Regalado, J. C., & Robaina Echevarría, L. (2018). La Intercooperación entre Cooperativas Agrícolas. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(3), 167-178. <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/281>

Piñeiro Hamecker, C. (2020). Las cooperativas no agropecuarias y su contribución al desarrollo local. Propuesta de medidas para materializar sus potencialidades. *Economía y Desarrollo*, 164(2), e10. <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/771>

Prego Regalado, J. C., Nova González, A., & Robaina Echevarría, L. (2017). Formas de integración cooperativa y sus principales técnicas de realización. *La intercooperación cooperativa. Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 5(3), 85-99. <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/186>

### **Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores:**

*Yamira Mirabal González* realizó el diseño del procedimiento para el desarrollo de la intercooperación cooperativa en función de la realización de la gestión social.

*Yenileidys Lorenzo Cabezas* realizó la concepción teórico-metodológica del proceso de intercooperación cooperativa y su contribución a la responsabilidad social.

*Iriadna Marín de León* elaboró el borrador y realizó la revisión final del artículo.

*Yosvany Barrios Hernández* y *Beatriz Ramos Armenteros* ejecutaron la recogida, análisis e interpretación de datos.

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) Yamira Mirabal González; Yenileidys Lorenzo Cabezas; Iriadna Marín de León; Yosvany Barrios Hernández; Beatriz Ramos Armenteros