

**EXPERIENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS EN  
EL SECTOR COOPERATIVO**

***Implementación del modelo de  
gestión social en la Unidad  
Básica de Producción Cooperativa «La Quinta»***



***Implementation of the pattern of social administration in the  
Basic Unit of Cooperative Production «La Quinta»***

***Revista de Cooperativismo y Desarrollo  
Año 2014, Volumen 2, número 2***

**Luis Enrique Domínguez Hernández<sup>1</sup>, Juan Luis Alfonso Alemán<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Presidente de la Unidad Básica de Producción Cooperativa «La Quinta».

---

## **INTRODUCCIÓN**

### **CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA UNIDAD BÁSICA DE PRODUCCIÓN COOPERATIVA «LA QUINTA».**

La Unidad Básica de Producción Cooperativa «La Quinta», fue fundada el 1 de marzo de 1998, según la Resolución 27/98 del Ministerio de la Agricultura. Para el cumplimiento de su objeto social cuenta con 10,8 hectáreas (0.8 caballerías) de tierra cultivable dedicadas a su producción fundamental y con el propósito de satisfacer las necesidades alimentarias de los socios. Dicha cooperativa se encuentra ubicada en el Km. 8 carretera a Viñales y su producción fundamental es la carne de cerdo en pie.

Su misión: Producir y comercializar 53.0t de cerdo en pie.

Su objeto social:

- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional carne de cerdo en pie con la Empresa Porcina de Pinar del Río.
- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional, ovinos, caprinos, conejos en pie cuya carne es destinada a la Empresa Porcina Pinar del Río y a la Empresa de Ganado Menor, al Mercado Agropecuario Estatal y de forma minorista al igual que en este último, en los puntos de venta autorizado por el Consejo de la Administración Municipal y a los miembros y trabajadores de la entidad, según lo regulado en su Reglamento Interno.
- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional con entidades del MINAG y otras con áreas para la producción agropecuaria, materia orgánica, humus de lombriz, sub productos de las cosechas para alimento animal, pienso criollo, semillas botánicas y agamitas.
- Brindar servicio de transporte de carga en moneda nacional.

· Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de viviendas a los miembros y trabajadores de la unidad en moneda nacional.

Para ello, cuenta con una masa de 20 reproductoras, dos sementales, los cuales se encuentran acuartonados en un área boscosa donde su alimentación fundamental es la bellota. Estas reproductoras se gestan y logran su parto en estos cuartones, las crías a los 45 días son destetadas y recogidas para las naves de precebas y cebas, donde llegado su término son comercializadas con la Empresa Porcina de Pinar del Río.

Esta cooperativa cuenta con un personal técnico preparado para la atención a la producción. Por las características de la unidad, la masa de reproductoras se tienen en los cuartones al aire libre, a pesar de ello se controla, ya que están cerrados y en horarios nocturnos duermen en cuartones más pequeños, se encuentran vacunados y con los requerimientos de atención al personal que trabaja con ellos. La entidad carece de recursos materiales, como alambre de púa, para el aislamiento de los animales, además de no contar con la capacidad suficiente de tierras, para la siembra de alimentos para los cerdos.

### **Composición de la fuerza de trabajo:**

La entidad cuenta con 15 socios, de ellos 2 mujeres y 13 hombres, la Junta Directiva está conformada por 3 compañeros: administradora, económica y técnica de producción.

El promedio de edad del total de trabajadores es de 41 años. El promedio de edad de la Junta Directiva es de 39 años. El nivel educacional es el siguiente:

Universitarios 1

Técnico medio 2

Noveno grado 1

Sexto grado 11

Para la producción y realización de las actividades en la unidad, se cuenta con un administrador, un licenciado en economía, tres operarios y un técnico medio en veterinaria, que trabajan directamente en la crianza de cerdos, cuatro obreros agrícolas encargados de dicha producción, cuatro encargados de la custodia y protección de la unidad y un chofer.

Reconocimientos que demuestran los resultados obtenidos del esfuerzo mancomunado de sus directivos y asociados, así como la eficiencia y eficacia en su desempeño:

- Obtención de la condición Vanguardia Nacional en los años 2005, 2006 y 2007.
- Esta cooperativa tiene vinculación con diferentes instituciones tales como:
- Banco de Crédito y Comercio BANDEC (relaciones crediticias).
- La Empresa Porcina de Pinar del Río (venta de convenio porcino y asesoramiento técnico).

- Empresa de Seguros ESEN (relaciones de aseguramiento de las producciones e instalaciones).
- Consejo Popular (para el trabajo social en la zona).
- Recibe apoyo además de otras organizaciones como:
- Asociación Cubana de Técnicos y Agrícolas y Forestales (ACTAF).
- Delegación Territorial de la Agricultura.
- Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario de la Universidad de Pinar del Río.

Históricamente su producción ha mantenido una tendencia a la rentabilidad, mostrando resultados satisfactorios en su gestión económica-productiva, mantiene el siguiente plan:

Plan de carne 53.0 TM. Crías por parto 9.3 TM. Peso promedio de ceba 94.0 Kg. Reproductoras 20 Kg. Convenios en el año 4.0 cu.

La UBPC actualmente cuenta con un importante conjunto de instalaciones, maquinarias y equipos.

La cooperativa cuenta con 15 socios que según su desempeño se clasifican en: 2 dirigentes, de ellos 1 administrador y 1 económico, 1 técnico y 12 obreros. Trabajan directos a la producción 3 operarios y un técnico en veterinaria.

La forma de pago a los socios es el anticipo, que consiste en el pago que se realiza anticipadamente al trabajador como forma de estímulo con la finalidad de garantizar el resultado final de la producción con una mayor rentabilidad, eficiencia y eficacia en su gestión.

La caracterización de la entidad y de los resultados que logra en el orden de sus procesos de gestión, de su actividad económico-productiva y la consolidación de sus principales indicadores financieros, unido a la asimilación y práctica consecuente de los principios y valores cooperativos demuestran la existencia de las condiciones y premisas necesarias para la implantación y desarrollo del Modelo de Gestión de su Responsabilidad Social. (Rivera, C.A., Alfonso, J.L. y Mirabal, Y. (2013)).

## **DESARROLLO**

### *PASO 1. EVALUACIÓN DE LAS PREMISAS.*

La Unidad Básica de Producción Cooperativa «La Quinta» de acuerdo a la metodología planteada realiza en el mes de diciembre del año 2012 (período anterior), una evaluación de las premisas necesarias para iniciar el proceso de gestión social correspondiente a enero-diciembre del año 2013.

### *PRIMERA PREMISA. CONDICIÓN MATERIAL.*

Las principales fuentes de financiamiento de los programas sociales de la UBPC «La Quinta» son sus ingresos económicos y el financiamiento proveniente del Proyecto

Internacional «Apoyo al perfeccionamiento de la gestión de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa en la provincia de Pinar del Río».

#### *SEGUNDA PREMISA. CONDICIÓN EDUCATIVA.*

La segunda premisa, previo a la implementación del Balance Social en el año 2013 se desarrollaron diferentes actividades de capacitación tanto en la cooperativa con los asociados y miembros de la comunidad coordinadas y ejecutas por el Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario (CEDECOM) de la Universidad de Pinar del Río y la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF), así como otras desarrolladas en la Universidad de Pinar del Río para directivos y trabajadores vinculados directamente con el Balance Social.

Ha habido un monitoreo y control por parte del CEDECOM y la ACTAF, desarrollando acciones en materia educativa que garanticen el resultado final.

#### *TERCERA PREMISA. CONDICIÓN LEGAL.*

En el Reglamento Interno de la UBPC, se instituye la obligatoriedad del cumplimiento de la Responsabilidad Social Cooperativa y la implementación del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa, aun cuando esto no se aborda en el Reglamento General de las UBPC.

#### *PASO 2. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS PARA DEFINIR EL SISTEMA DE INDICADORES SOCIALES.*

En la UBPC «La Quinta» se aplicó el Sistema de Indicadores Sociales adecuado a las particularidades y necesidades de información de la cooperativa. El objetivo de estos indicadores está dado en presentar una caracterización de la situación social interna y externa de la cooperativa, así como el grado de operacionalización de los principios cooperativos, ya que el Sistema de Indicadores Sociales al ser elaborado sobre la base de estos principios, cumple con esta función.

#### *PASO 3. DEFINICIÓN DEL MERCADO SOCIAL OBJETIVO A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES.*

*El Mercado Social Objetivo* de la cooperativa está compuesto por el conjunto de necesidades presentes en sus asociados y en los 567 habitantes de la comunidad en la que esta se localiza.

Este fue definido mediante una encuesta tomando como muestra el 100% de los asociados de la UBPC dado el número de la población a investigar, lo que permitió un acercamiento a la realidad de la UBPC y permitió una mayor certeza en el proceso de diagnóstico. La encuesta aplicada permitió realizar una caracterización inicial de la UBPC y esta arrojó los siguientes resultados:

- El 11,52% de los encuestados presentan problemas de vivienda, por lo que esto no constituye la principal necesidad de los encuestados.
- De los socios que tienen afectaciones en la vivienda, ninguno tiene necesidad de construcción total, lo que evidencia las condiciones del fondo habitacional.
- La totalidad de los encuestados refirió tener necesidades de capacitación dado por sus expectativas de superación personal y profesional. La necesidad de cursos cooperativos que les permita conocer mejor el tipo de empresa y propiedad en el

que se insertan, sus principios y formas de mejorar su funcionamiento, constituyó el curso más solicitado con el 75% el de Cooperativismo, seguidamente el de Agronomía con 18% y Veterinaria el 7%.

- Solo el 4% de los asociados tiene a alguien en su núcleo con necesidad de empleo, esto se debe a las políticas que lleva a cabo el Estado cubano y es una variable que va a ir mejorando en el futuro en la entidad.

- El total de los encuestados no manifiesta la necesidad de recibir préstamos financieros por parte de la cooperativa.

- El 56% de los asociados consideran que la recreación en la UBPC es regular, por lo que manifiestan la necesidad de trabajar en ese aspecto y así poder cambiar la situación. Debido a la necesidad de recreación todos los asociados consideran necesario el incremento de actividades recreativas.

- No existe el servicio de seguro de vida en la UBPC; ya que se vio reflejado en la encuesta, pero se pudo comprobar que hay alta de conocimiento en este sentido. Sin embargo, el 79,4% de los socios consideran necesario el seguro de vida y por eso debe ser implantado en la entidad.

- De acuerdo a las necesidades ya analizadas anteriormente con respecto a la recreación, el 85% de los asociados consideró que la entidad debía contar con instalaciones deportivas.

- El análisis de los resultados proyectados por la encuesta permitió concluir que:

- Existen muchas necesidades de capacitación entre los asociados derivadas del aún bajo nivel escolar que caracteriza los asociados a esta forma de propiedad y matizada además por la necesidad social de superarse y acceder a nuevos conocimientos que le permitan una gestión más eficaz de las funciones que realizan.

- El esparcimiento y la recreación como complemento sano a una vida laboral es un elemento que necesariamente tiene que ser revisado dado su importancia en la satisfacción de los asociados. Este es una necesidad que no se encuentra satisfecha en la UBPC y donde es necesario llevar a cabo acciones, en el campo de la cultura, las festividades, las instalaciones recreativas y eventos deportivos.

- La implementación de proyectos productivos que redunden en mayores niveles de ingresos para la UBPC y sus asociados, aporte al aumento del nivel de vida de los asociados y genere empleo constituye un aspecto medular en el desarrollo de la UBPC, ya que ampliaría sus fronteras productivas y aumentaría las posibilidades de satisfacción de necesidades de los asociados y la comunidad en general.

- La importancia de tener un seguro de vida, mientras uno está en las labores del quehacer diario.

#### *PASO 4. PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN SOCIAL. PROGRAMA SOCIAL Y PRESUPUESTO SOCIAL.*

El diagnóstico social realizado correspondiente al período fiscal 2011-2012, constituye el punto de partida para el proceso de elaboración del Balance Social Cooperativo.

## 1. Determinación de prioridades:

Las variables que registran las demandas y aspiraciones internas y externas, aportan información de manera significativa al proceso de determinación de las prioridades que se seleccionan para enfrentar su realización, teniendo en cuenta los criterios de su manifestación numérica y significado social, así como la capacidad económico-financiera y de recursos materiales propios con que cuenta la cooperativa para la elaboración del

Plan de Desarrollo Social. (Tabla 1)

**Tabla 1.** Programas de Desarrollo Social UBPC "La Quinta".

No.	Programas por prioridad	U/M	Manifestación numérica
1.	Atención alimentaria a asociados.	Cantidad de asociados	75
2.	Seguro de vida.	Cantidad de asegurados	15
3.	Prestación de servicios.	Cantidad de servicios	340
4.	Capacitación.	Cantidad de cursos	60
5.	Servicios de transporte	Cantidad de servicios	262
6.	Actividades sociales y recreativas	Cantidad de actividades	340
7.	Construcción de instalaciones sociales.	Cantidad de instalaciones	340

**Fuente:** Elaborada por los autores.

En el proceso de discusión del plan de la UBPC, se presentó, analizó y aprobó el Plan de Desarrollo Social para el año 2013, con los 7 programas correspondientes a las necesidades priorizadas, así como su aseguramiento financiero a partir del presupuesto para desarrollo social de la cooperativa.

## 2. Planificación de la acción social:

El presupuesto social de la cooperativa está constituido por:

- Recursos financieros destinados a los programas sociales (Presupuesto de Programas Sociales).
- Recursos financieros para Fondo Social Directo a Asociados y Fondo Social Comunitario (Presupuesto de Fondos Sociales).
- Destacar que para este presupuesto también se tomó parte de las utilidades, que fue aprobado por los socios en las asambleas de asociados.

De esta manera el presupuesto de programas sociales de la UBPC está constituido por:

1. Programa de atención alimentaria a asociados.

Los socios tienen la posibilidad de adquirir cualquier tipo de producto producido en la cooperativa a menos precio que el del Mercado Agropecuario Estatal

2. Programa de seguro de vida.
3. Programa de prestación de servicios.
4. Programa de capacitación.
5. Programa de servicio de transporte.
6. Programa de actividades sociales y recreativas.

Cumpleaños colectivos trimestrales.

Celebración de fechas.

Otras actividades de la cooperativa.

7. Programa de construcción de instalaciones sociales.

**Tabla 2.** Determinación de los Activos Sociales, expresados en Unidades de Beneficio (UB).

No.	Programas por prioridad	U/M	Manifestación numérica	Activo Social (UB)
1.	Atención alimentaria a asociados.	Cantidad de asociados	75	5,24
2.	Seguro de vida.	Cantidad de asegurados asociados	15	1,05
3.	Prestación de servicios.	Cantidad de servicios	340	23,74
4.	Capacitación.	Cantidad de cursos	60	4,19
5.	Servicios de transporte	Cantidad de servicios	262	18,27
6.	Actividades sociales y recreativas	Cantidad de actividades	340	23,74
7.	Construcción de instalaciones sociales.	Cantidad de instalaciones	340	23,74

**Fuente:** Elaborada por los autores.

#### *PASO 5. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS.*

- Se asumen las funciones pertinentes para la gestión social por el Presidente, Administrador y Económico de la cooperativa.
- La cooperativa ha definido las nuevas tareas de sus sistemas de registro para la contabilización de la información social.
- Incorpora a su estructura organizativa el coordinador social.

- La cooperativa convoca y organiza la participación popular comunitaria en la ejecución de los programas que lo requieran.

### PASO 6. ELABORACIÓN DEL BALANCE SOCIAL COOPERATIVO.

No.	Programas de Desarrollo Social	Presupuesto	Unidad de medida (UM)		Planificación		Realización				Balance Social Cooperativo (Unidades de Beneficio)		
			Unidades físicas (UF)	Manifestación numérica (MN)	Valor planificado (VP)		Valor alcanzado (VA)		Grado de satisfacción (%)		Activo Social	Pasivo Social	Patrimonio Social
					Unidades físicas (UF)	Número de beneficiarios (NB)	Unidades físicas (UF)	Número de beneficiarios (NB)	Unidades físicas (UF)	Número de beneficiarios (NB)			
1.	Atención alimentaria a asociados	2 000	Cantidad de asociados	Cantidad de personas	12	75	12	75	100%	100%	5,24	0	5,24
2.	Seguro de vida		Cantidad de asegurados asociados	Cantidad de personas	15	15	10	10	67%	67%	1,05	0,35	0,70
3.	Prestación de servicios		Cantidad de servicios	Cantidad de personas	12	340	12	340	100%	100%	23,74	0	23,74
4.	Capacitación		Cantidad de cursos	Cantidad de personas	3	60	2	40	67%	67%	4,19	1,38	2,81
5.	Servicios de transporte		Cantidad de servicios	Cantidad de personas	20	262	20	262	100%	100%	18,30	0	18,30
6.	Actividades sociales y recreativas		Cantidad de actividades	Cantidad de personas	7	340	7	340	100%	100%	23,74	0	23,74
7.	Construcción de instalaciones sociales		Cantidad de instalaciones	Cantidad de personas	1	340	-	-	0%	0%	23,74	23,74	0
						1 432					100%		

A partir de los resultados obtenidos ([Ver tabla 3](#)) con la implementación del Balance Social Cooperativo en la Unidad Básica de Producción Cooperativa «La Quinta», podemos concluir que en el período enero-diciembre del 2013, la cooperativa desarrolló 7 Programas de Desarrollo Social, con el objetivo de satisfacer las necesidades manifestadas por los asociados, trabajadores, la familia y la comunidad donde se encuentra insertada la cooperativa. Los programas desarrollados fueron:

1. Programa de atención alimentaria a asociados.
2. Programa de seguro de vida.
3. Programa de prestación de servicios.
4. Programa de capacitación.
5. Programa de servicio de transporte.
6. Programa de actividades sociales y recreativas.
7. Programa de construcción de instalaciones sociales.

A partir de la planificación realizada y al compararla con los resultados alcanzados se puede apreciar que solo 4 programas alcanzaron un grado de satisfacción del 100% tanto en unidades físicas como en número de beneficiarios, estos programas fueron: el programa de atención alimentaria a asociados, prestación de servicios, transporte y actividades sociales y recreativas. La planificación que se realizó en estos programas resultó muy favorable, ya que en cada uno se realizaron la totalidad de las acciones planificadas y se beneficiaron el 100% de los beneficiarios asumidos como parte de los mismos. En el caso de los tres programas los presupuestos fueron ejecutados sin dificultad.

Los Activos Sociales definidos en el programa de atención alimentaria a asociados, como las necesidades que al respecto la cooperativa asumió para satisfacer en este período presentan un valor de 5,24 unidades de beneficio, del total de necesidades asumidas la cooperativa logra satisfacerlas todas, por lo que coinciden el Activo y el Patrimonio Social, no quedando necesidades pendientes de satisfacción. Es decir, el valor del Pasivo Social es cero.



Los Activos Sociales definidos en el programa de prestación de servicios, como las necesidades que al respecto la cooperativa asumió para satisfacer en este período presentan un valor de 23,74 unidades de beneficio, del total de necesidades asumidas la cooperativa logra satisfacerlas todas, por lo que coinciden el Activo y el Patrimonio Social, no quedando necesidades pendientes de satisfacción. Es decir, el valor del Pasivo Social es cero.

El programa de servicio de transporte muestra un valor de Activos Sociales de 18,30 unidades de beneficio, lo que representa las necesidades asumidas por la cooperativa para satisfacer en este período con la realización de este programa, de cuyo total todas las necesidades se lograron satisfacer como parte del proceso de gestión social de la cooperativa, por lo que coinciden el Activo y el Patrimonio Social y el Pasivo Social muestran un valor de 0.

Los activos sociales definidos en el programa de actividades sociales y recreativas, como las necesidades que al respecto la cooperativa asumió para satisfacer en este período presentan un valor de 23,74 unidades de beneficio, del total de Activos Sociales se logra satisfacer el valor asumido por lo que el Activo Social coincide con el Patrimonio Social, no quedando necesidades sociales por satisfacer en el período.

En relación al programa de seguro de vida, de las 15 personas planificadas para recibir el servicio solo 10 personas se inscribieron para recibir el servicio. Los Activos Sociales definidos que la cooperativa asumió para satisfacer en este período presentan un valor de 1,05 unidades de beneficio, del total de necesidades asumidas la cooperativa logra satisfacer 0,70 unidades de beneficio, lo que constituye el Patrimonio Social para este programa y 0,35 unidades de beneficio representan los Pasivos Sociales, es decir del valor de Activos Sociales, la parte que la cooperativa no logra satisfacer con su gestión social en el período.

El programa de capacitación fue cumplido al 67% en unidades físicas y 67% en número de beneficiarios, en este programa de un total de 3 actividades educativas planificadas, se ejecutaron 2 y de un total de 60 beneficiarios planificados se beneficiaron 40 realmente. Los Activos Sociales definidos como las necesidades de capacitación que la cooperativa asumió para satisfacer en este período presentan un valor de 4,19 unidades de beneficio, del total de necesidades asumidas la cooperativa logra satisfacer 2,81 unidades de beneficio, lo que constituye el Patrimonio Social de la cooperativa para este programa y 1,38 unidades de beneficio representan los Pasivos Sociales de la cooperativa, es decir el valor de las necesidades sociales asumidas que la cooperativa no logra satisfacer con su gestión social en este período.

En el programa de construcción de instalaciones sociales se planificó la construcción del socio-administrativo, actividad incumplida totalmente por un conjunto de aspectos ajenos a la cooperativa. En primer lugar, por problemas con la compra de materiales, ya que esta cooperativa al ser porcina, no se acoge a las 17 medidas que actualmente implementa el Ministerio de la Agricultura para las UBPC, y posteriormente por problemas con la licencia constructiva. Esto significa que, del total de Activos Sociales planificados en este programa, 23,74 unidades de beneficio, el total de los mismos no ha logrado ser satisfechos por la gestión de la cooperativa, coincidiendo en este caso el Activo Social con el Pasivo Social, siendo el Patrimonio Social 0.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Rivera, C.A., Alfonso, J.L. y Mirabal, Y. (2013). Manual para la implementación del Modelo de Gestión Social en las cooperativas sustentado en los principios

cooperativos y el Balance Social Cooperativo. República Dominicana: D&A Soluciones gráficas, EIRL. ISBN: 978-9945-8898-0-2.

---

**Recibido:** 11 de abril de 2014.

**Aceptado:** 18 de mayo de 2014.

*Luis Enrique Domínguez Hernández.* Unidad Básica de Producción Cooperativa «La Quinta».

---