

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



***Aplicación del modelo de gestión  
de la responsabilidad social  
cooperativa en la unidad básica de producción  
cooperativa «Los Burros»***

***Application of the pattern of administration of the  
responsibility social cooperative in the basic unit of  
cooperative production «Los Burros»***

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

**Luis Hernández Hernández<sup>1</sup>, Héctor Luís Pacheco Carpio<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Presidente de la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Los Burros».

---

## **INTRODUCCIÓN**

### **Caracterización de la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Los Burros».**

Al caracterizar esta entidad, se pusieron en práctica determinadas técnicas de investigación como el análisis de sus documentos para comprobar la presencia de una conciencia de compromiso social basada en los valores y principios cooperativos, y la incidencia en los resultados económicos financieros. Se desarrollaron entrevistas individuales y grupales, tanto a la totalidad de los asociados y directivos de la entidad, como a los representantes de las organizaciones políticas y de masas de la comunidad: Comités de Defensa de la Revolución, Federación de Mujeres Cubanas y delegados del Poder Popular. Como resultado de los instrumentos aplicados, se revelan las principales características y logros de la organización.

La Unidad Básica de Producción Cooperativa «Los Burros», situada en el municipio Minas de Matahambre de la provincia de Pinar del Río, fue fundada el 1 de marzo de 1998, producto a la unificación voluntaria de los trabajadores su producción fundamental es cultivos varios y se diversifica con avícola, ganadería y prestación de servicios. Tiene una cantidad de socios de 51 donde 10 de ellos están contratados y cada cual tiene una actividad diferente a desarrollar en dicha entidad, de los cuales 7 son mujeres y 44 son hombres.

La cooperativa tiene una extensión aproximada de 214.72 hectáreas, de ellas cultivables tiene 174.46 hectáreas, su producción fundamental es el plátano, en estos momentos tiene además de su producción fundamental: frijol, yuca, boniato y tomate.

El principal cliente de la Unidad Básica de Producción Cooperativa es la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco de Minas de Matahambre.

La UBPC «Los Burros» tiene como misión:

***Revista de Cooperativismo y Desarrollo, 2(2):231-249***

- Producir cultivos varios como: boniato, yuca, tomate, frijoles, calabaza, plátano con alta eficiencia y eficacia dirigidas al consumo de la población.
- Contribuir con la satisfacción de las necesidades económicas, sociales, culturales y espirituales de sus asociados, trabajadores, la familia y la comunidad.
- Contribuir con la implementación del modelo de gestión cooperativo, a través de la cooperación y solidaridad.

A partir del análisis de esta misión se ve una relación armónica entre los objetivos económicos y los objetivos sociales de la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Los Burros», elemento digno de destacar a partir de la definición de la empresa cooperativa como una empresa socioeconómica.

Para garantizar el cumplimiento de su misión, la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Los Burros» cuenta con una estructura que tributa al cumplimiento de sus objetivos.

Su estructura organizativa está conformada de la siguiente forma:

- Asamblea General de Asociados.
- Junta Directiva.
- Administrador.
- Económico.
- Auxiliar de Contabilidad.
- Jefes de áreas.

A continuación, se presenta el objeto social de la cooperativa:

Producir y comercializar de forma mayorista viandas hortalizas, granos, aves rústicas y sus huevos ,comercializar de forma mayorista en moneda nacional ,animales comerciales de ganado mayor a la empresa pecuaria , con la empresa que la atiende y las Empresa comercializadoras del MINAG así como animales de trabajo a las entidades del sistema MINAG y el MINAZ, servicios de construcción, reparación y mantenimiento de viviendas a los miembros y trabajos de la entidad , en moneda nacional, brindar servicios de comedor, cafetería y de recreación y trabajadores de la entidad en moneda nacional.

1. Producir y comercializar de forma mayorista: tubérculos y raíces, viandas, hortalizas, otros vegetales, maíz, frijoles y otros granos en estado natural en moneda nacional.
2. Brindar servicios de acopio, escogida y beneficio de tabaco,
3. Comercializar materia orgánica en MN, humus de lombriz, subproductos de la cosecha para alimento animal, pienso criollo, comercializar posturas de frutales y plantas ornamentales según las cifras directivas y los destinos definidos en su plan

4. Alquiler de equipos e implementos agrícolas y de equipos de transporte de carga, de fumigación a las entidades del MINAG y el MINAZ del territorio.

5. Brindar servicios de maquinarias agrícolas de transporte de carga y de tracción animal.

La cooperativa muestra un conjunto de importantes resultados que son verificados a partir de la revisión de los sistemas informativos, la valoración de sus procesos de gestión, las entrevistas realizadas a directivos y asociados, así como el trabajo en grupo que se desarrolló con la participación de dirigentes, personal vinculado a la dirección de la cooperativa y cooperativistas que acumulan una importante experiencia en la entidad:

Principales reconocimientos obtenidos por la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Los Burros»:

- Reconocimiento por la Asociación de Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales de Pinar del Río por haber sido el mejor socio institucional de la ACTAF (2008-2012).

- Reconocimiento al colectivo laboral por el destacado aporte a la producción de alimentos exportación y sustitución de importaciones en el año 2011 (2 de julio del 2012).

- Reconocimiento por los resultados alcanzados durante el año 2011(22 de enero del 2012).

- Reconocimiento por los resultados sostenidos en la producción de alimentos (19 de julio del 2012).

- Reconocimiento por la destacada labor en el movimiento cooperativo y su papel en el desarrollo socio-económico de la provincia (24 de noviembre del 2012) ACTAF.

- Reconocimiento por su permanente contribución al desarrollo agropecuario en la Provincia de Pinar del Río (27 de septiembre del 2013).

- Reconocimiento al colectivo labora por el destacado aporte a la producción de alimentos, exportación y sustitución de importación en el año 2012(dado el 3 de octubre del 2013).

- Delegación territorial del MINAG por la condición de destacado en el 2013 (26 de enero 2014).

Instituciones con las que mantiene vínculos la UBPC «Los Burros»:

- Banco de Crédito y Comercio, BANDEC. (Relaciones Crediticias).

- Empresa de Acopio. (Compra, y asesoramiento técnico).

- Empresa Municipal de Acopio. (Venta de productos agropecuarios).

- Consejo Popular. (Facilitador del trabajo social en la zona).

- Empresa de Conservas y Vegetales» La Conchita». (Venta de productos).

- Otras cooperativas. (Intercambio de semillas y asistencia técnica).

Recibe además el apoyo de:

- Delegación Territorial de la Agricultura.
- Asociación cubana de técnicos agrícolas y forestales (ACTAF).
- Centro de Estudios de Desarrollo Cooperativo y Comunitario (CEDECOM).
- Asociación cubana de producción animal (ACPA).

Los principales logros de esta entidad se pueden resumir en:

- El logro de una alta estabilidad, unidad, cohesión y comunicación en los órganos de dirección colectiva, unido a la captación, formación y desarrollo de sus recursos humanos.
- La consolidación de un sólido modelo de gestión económico- social cooperativo, eficiente y competitivo.
- La implantación del sistema contable con medios propios, desarrollando un sólido control económico interno, con base en el desarrollo de la informática.
- Incorporar la gestión de proyectos de cooperación internacional como complemento de las inversiones.

Desde el punto de vista de los resultados sociales:

- Ha mantenido precios de venta mínimos en productos y servicios de alta demanda y necesidad (arroz, viandas, hortalizas, servicios de comedor, etc.,) no concurriendo al mercado libre agropecuario en busca de niveles de rentabilidad de sus producciones.
- Ha adoptado y desarrollado un conjunto de nuevas funciones para la atención social comunitaria de sus asociados, trabajadores, la familia y la comunidad.
- La implementación del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa como instrumento de planificación, organización y control de su proceso de gestión social.

La Unidad Básica de Producción Cooperativa actualmente cuenta con las siguientes instalaciones:

- 1 oficina central.
- 1 comedor obrero.
- 1 almacén de fertilizantes.
- 1 nave avícola.
- 1 nave de lombricultura.

- 1 organopónico.

Equipos y maquinarias con que cuenta la UBPC.

La UBPC cuenta con 1 camión, 2 tractores, 1 motocultor ,1 triller, 2 arados de tres vertederas, 3 arados criollos, 5 rastrillos e implementos agrícolas y de tracción animal. Cuenta con sistemas de riego por aspersión, por eso cuenta con una moto bomba.

La cooperativa brinda un conjunto importante de servicios a sus asociados, trabajadores, la familia y la comunidad, entre los cuales están: Servicio de comedor, servicio de venta de productos agropecuarios, servicio de transporte laboral y social.

El cobro de tales beneficios no constituye una fuente significativa de ingresos para la cooperativa, por cuanto los precios a los asociados, trabajadores, la familia y la comunidad son módicos.

## **DESARROLLO**

### **Aplicación del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa en la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Los Burros».**

Como parte de la aplicación del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa en la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Los Burros», se realizó la revisión y aplicación de una encuesta y se realizaron entrevistas que permitieran conocer las necesidades de los asociados, trabajadores, la familia y la comunidad, en aras de definir el *Mercado Social Objetivo de la cooperativa*.

La encuesta elaborada fue aplicada al 100% de los asociados de la UBPC, es decir, 51 personas y a 118 miembros de la comunidad en la cual se encuentra insertada la cooperativa, lo que permitió un acercamiento fidedigno a la realidad de la UBPC.

Sobre la base de los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta y las entrevistas realizadas se define el Mercado Social de la Cooperativa el cual se muestra a continuación. (Tabla 1)

**Tabla 1.** Mercado Social Objetivo de la Unidad Básica de Producción Cooperativa "Los Burros".

No.	Necesidades Sociales	Manifestación numérica
1.	Formación y capacitación. Cooperativismo y desarrollo comunitario. Roturación de suelos Siembra y riego Detección de plagas para el laboratorio Disciplina laboral Cursar 9no y 12mo grado	102 personas. 82 personas. 60 personas. 26 personas. 15 personas. 16 personas. 10 personas.
2.	Atención alimentaria a los asociados. Ventas Servicios de comedor	127 personas. 90 personas. 61 personas.
3.	Atención a instituciones sociales. Hogar Materno Policlínico docente Ramón González Coro.	119 personas.
4.	Transporte. Turnos médicos. Viajes a la playa. Necesidades del hogar.	120 personas.
5.	Servicio de reparación de equipos electrodomésticos.	98 personas.
6.	Servicio de barbería.	78 personas.
7.	Reparación de calzado.	103 personas.
8.	Actividades socioculturales.	117 personas.
9.	Construcción y reparación de viviendas.	109 personas.
10.	Servicio de peluquería.	89 personas.
11.	Servicio de manicure.	65 personas.
12.	Préstamos financieros.	52 personas.
13.	Servicios de telefonía.	94 personas.
14.	Fuentes de empleo.	30 personas.
15.	Apoyo a enfermos.	11 personas.
16.	Mejoramiento de las vías de acceso.	105 personas.
17.	Servicio de agua potable.	79 personas.
18.	Atención al hombre.	51 personas.

**Fuente:** Elaborada por los autores.

A continuación, se muestran algunos de los resultados más significativos en términos relativos y porcentuales arrojados por las encuestas aplicadas:

- El 80% de los encuestados manifestó necesidades de capacitación dado por sus propias aspiraciones de superación personal y profesional. De los 102 encuestados que manifestaron esta necesidad, el 7.8% mostró interés por alcanzar el 9no y 12mo grado. En cuanto a los temas de los cursos que resultan de interés para los encuestados, el de cooperativismo y desarrollo comunitario fue solicitado por el 86% de las personas que manifestaron la necesidad de formación y capacitación, alegando que este tipo de cursos les permite conocer mejor el tipo de empresa y propiedad en el que se insertan, sus principios, y formas de mejorar su funcionamiento; el 51% solicitó se realizaran cursos de siembra y riego; el 11.8% manifestó su interés en recibir cursos de detección de plagas, el 13% solicitó se impartieran cursos de disciplina laboral.

- El 100% de los encuestados manifestó la necesidad de contar con el apoyo alimentario que brinda la cooperativa a los asociados, este servicio se ha venido

prestando de manera sistemática, siendo de gran ayuda para los socios y sus familiares, así como demás miembros de la comunidad.

- Del total de encuestados, el 94% manifestó la necesidad instituciones sociales como son: Hogar Materno, donde las embarazadas con mayores cuidados, pudieran contar con la alimentación y atención que requiere dicho estado y así contribuir a la tranquilidad de los familiares de las embarazadas; así como la atención al Policlínico de la localidad.

- El 95% de los encuestados manifestó la necesidad de que la cooperativa garantice transporte para diferentes fines como traslado a turnos médicos, viajes a la playa, y en necesidades propias, esto siempre y cuando se pueda y estableciendo un nivel de prioridad. Esto la cooperativa lo ha venido haciendo desde hace algún tiempo.

- El 77% de los encuestados manifestó la necesidad de que la cooperativa ofrezca el servicio de reparación de equipos electrodomésticos.

- Según los resultados de la encuesta el 61% de las personas consideró la necesidad de contar con el servicio de barbería.

- El 81% de los encuestados manifestó la necesidad de que la cooperativa ofreciera el servicio de reparación de calzados.

- El 92% de los encuestados manifestó la necesidad de incrementar las actividades socioculturales en la Unidad Básica de Producción Cooperativa, por lo que se deberá contemplar en la planificación de los programas sociales de la cooperativa, la realización de actividades que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, sus familias, los trabajadores y la comunidad.

- El 86% de los encuestados, manifestó que necesitaba vivienda, pero del total de encuestados solo el 60% manifestó necesidades de construcción total, o reparación ya sea total, media o ligera, refiriéndose a viviendas existentes, pero en mal estado, ya que el 26% necesita adquirir vivienda propia.

- El 70% de los encuestados coincidió en la necesidad de contar en la cooperativa con el servicio de peluquería.

- De los encuestados el 51% consideró la necesidad de brindar el servicio de manicure en la cooperativa.

- El 41% de los encuestados manifestó su necesidad de recibir préstamos financieros, esto motivado por la carencia de efectivo corriente que les permita la realización de proyectos personales.

- El 74% de los encuestados manifestó la necesidad de contar con servicio de telefonía.

- El 24% de los encuestados manifestó su necesidad de que la cooperativa lleve a cabo proyectos que generen fuentes de empleo, en algunos casos, las personas no cuentan con un empleo actualmente y en otros consideran que el que ocupan no se adecua a la calificación o aspiración personal.

- El 83% de los encuestados manifestaron la necesidad de mejoramiento de las vías de acceso, debido a la cooperativa.

- Constituye una prioridad garantizar el agua potable, esta necesidad fue manifestada en el 62% de los encuestados.

- El 40% de las personas encuestadas reconocen que es necesaria la atención al hombre, en cuanto a los recursos elementales para desarrollar sus labores, esta necesidad la cooperativa trabaja en su satisfacción desde hace varios años.

En las encuestas las personas manifestaron la necesidad de realización de otros proyectos productivos que, aunque no son sociales redundarían en niveles de ingresos superiores, que permitirán un proceso de planificación de la gestión social de la cooperativa superior, y que a su vez contribuiría a la generación de fuentes de empleo, y mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, los trabajadores, la familia y la comunidad.

El análisis de los resultados arrojados por las encuestas nos permitió concluir que:

- Existen muchas necesidades de capacitación entre los asociados derivadas del aún bajo nivel escolar que caracteriza a esta forma de propiedad, y matizada además por la voluntad 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. Esta 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 actividades festivas, y los eventos deportivos que permitan un nivel de satisfacción superior en los asociados, sus familias, los trabajadores y los miembros de la comunidad.

- Las condiciones rurales de la comunidad donde se encuentra enclavada la cooperativa y donde residen los asociados, determinan la necesidad de una serie de servicios que no son cubiertos por nuestro estado socialista y que tienen un gran impacto en el bienestar de la población, tales como: Barbería, peluquería, transporte, servicios financieros, entre otros que contribuirán al desarrollo de la población y cuya satisfacción redundaría en un mayor grado de compromiso y eficacia en la gestión de los asociados y trabajadores, y reconocimiento del desempeño social de la cooperativa por parte de la familia y la comunidad.

Para la aplicación del modelo, una vez definido el Mercado Social Objetivo de la Unidad Básica de Producción Cooperativa compuesto por el conjunto de necesidades manifestadas por los 51 asociados y un total de 110 habitantes, que conforman la comunidad en la que se encuentra insertada la cooperativa, 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.

A partir de la aplicación del Sistema de Indicadores Sociales, y analizando aquellos indicadores que como se había planteado anteriormente permiten evaluar el grado de cumplimiento de los principios cooperativos, se ofrece un resumen de los resultados.

En relación al cumplimiento del principio de adhesión voluntaria y abierta en la cooperativa, la incorporación y permanencia de sus miembros se establece tal como

manifiesta este principio, todos trabajan y aúnan sus esfuerzos para el uso racional de los suelos y bienes agropecuarios, propiedad o en usufructo de la cooperativa o de los cooperativistas. Se cuantificó el número de hombres y mujeres asociados a la cooperativa, en aras de demostrar que no se tiene en cuenta el género para la aprobación de los asociados, sin dejar de recordar que, por el propio trabajo de la cooperativa, son mayores las solicitudes del sexo masculino que del sexo femenino. Se analizó la distribución de la masa de asociados según rangos de edad, donde se pudo comprobar que se analizan todas las solicitudes de incorporación sin tener en cuenta la misma, cumpliendo con lo establecido en nuestro país al respecto, es decir siempre por encima de los 18 años y hasta los 60 años como promedio. También se analizó el nivel de calificación del recurso humano asociado, este indicador reveló que el nivel de escolaridad que poseen los asociados es primario, secundario, medio superior y superior, demostrando que no existen exigencias en este aspecto, lo que obliga por otra parte a la cooperativa a diseñar programas de formación y capacitación para todos los niveles. Otro de los indicadores analizados fue el estado civil, que objetivamente no constituye limitante para la asociación a la cooperativa, este reveló que, de los asociados, una parte está soltera, otra casada, y otros conviven en unión libre. El tiempo de afiliación a la cooperativa también es un indicador que permite analizar el grado de operacionalización de este principio, se pudo comprobar que existen asociados que llevan entre 0 y 5 años, otros entre 5 y 10, otros entre 10 y 15 y otros más de 15 años. Esto demuestra que sistemáticamente las personas se han podido incorporar según los procedimientos establecidos a la UBPC. Al analizar la participación de mujeres y hombres en los niveles de dirección de la organización, se pudo comprobar que no existen distinciones, solo que el número de mujeres asociadas como ya se había analizado es inferior al número de hombres y esto incide en que en los cargos de dirección el porcentaje de hombres sea superior, pero como política la cooperativa tiene definido que a estos cargos puede acceder cualquier asociado sea hombre o mujer sin distinción de sexo. Como se había comentado anteriormente en el período que se analiza no hubo ingresos de asociados, es decir no hubo ninguna solicitud, y tampoco se realizaron egresos, por ninguna de las causas.

Haciendo un análisis del grado de cumplimiento del principio de administración democrática en la cooperativa, todos sus miembros conocen, cumplen y acotan conscientemente las disposiciones del Reglamento Interno de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa y las demás leyes y regulaciones que son de aplicación en las cooperativas. Los actos que rigen la vida económica y social de la cooperativa se analizan y deciden en forma democrática por la Asamblea General de Asociados y la Junta Directiva, donde la minoría acata y se subordina a lo aprobado por la mayoría. Aquí se pudo comprobar el nivel de satisfacción en relación a las funciones que desarrollan los órganos de dirección de la cooperativa, así como el buen estado de cumplimiento de los acuerdos de las reuniones de la Junta Directiva, y los tomados en las Asambleas Generales de Asociados.

En relación al principio de participación económica de los socios, se analizó la capacidad organizativa de la cooperativa y el aprovechamiento de sus recursos humanos, teniendo en cuenta las influencias climáticas en el desarrollo y estabilidad de su actividad. Se contemplaron los beneficios obtenidos por los asociados, a partir de la diferencia entre los precios regidos por la oferta y la demanda en el mercado agropecuario y los precios de venta de los productos de autoconsumo de la cooperativa a la membresía. También se analizaron en relación a este principio las diferencias de precios entre el servicio de transporte privado y el que fija la cooperativa a sus asociados, además de otros beneficios económicos. Otro elemento de vital importancia lo constituyen los beneficios económicos que reciben los asociados como parte de la actividad fundamental de la cooperativa, es decir la producción, en correspondencia con los resultados obtenidos. Muy relacionado con

este último elemento se evaluó el análisis que se realiza en la cooperativa a través de los indicadores correspondientes, del número de horas que se dejan de trabajar por ausentismo y las principales causas de las ausencias, que en este período muestran una cifra significativa.

Al valorar el grado de cumplimiento del principio de autonomía e independencia en la cooperativa, se analizan las relaciones con el presupuesto del estado, y las fuentes de financiamiento externo que la cooperativa utiliza, en este caso esta relación se establece con el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), y la cooperativa asegura el control democrático de sus miembros. Aquí también se analiza la utilización del Capital Social de la cooperativa, el cual se emplea según decisión de sus asociados.

El otro principio analizado fue el de educación, formación e información, a partir de una valoración del nivel educacional de los miembros de la cooperativa, donde se pudieron revisar los programas de formación y capacitación diseñados por la cooperativa para la preparación de la membresía de acuerdo a sus necesidades reales, que permiten que estos contribuyan de forma eficaz al desarrollo de la UBPC. Un rol muy importante se les concede en este aspecto a los programas de información a jóvenes acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo, de manera que se garantice el relevo generacional de la entidad.

En cuanto al grado de cumplimiento del principio de cooperación entre cooperativas, se analizaron las relaciones con fines productivos y las relaciones con fines sociales, que se establecen, y las actividades que para tales fines se desarrollan, calificadas por los asociados de muy positivas. En la entidad, la colaboración con otras cooperativas se desarrolla mediante la compraventa de productos para el autoabastecimiento, pies de cría, semillas, prestación de servicios para la producción, intercambio de experiencias y otras actividades lícitas sin ánimo de lucro.

Al analizar el grado de operacionalización del principio cooperativo de interés por la comunidad en la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Los Burros», se profundizó en la participación de las diferentes organizaciones comunitarias y grupos sociales en las Asambleas Generales de Asociados y otros espacios, donde se toman decisiones y se analizan cuestiones que se generan o influyen en la comunidad. También se evaluaron las condiciones sociales de la comunidad, las condiciones del fondo habitacional y estado físico técnico que presenta las viviendas, e índices como el de hacinamiento, el de electrificación y el de cobertura de agua potable. Se analizó el estado físico técnico de las instalaciones sociales que prestan diferentes servicios a la población, y se cuantificó el Fondo de Desarrollo Social que proveniente de la distribución de utilidades, se destina al desarrollo social de los asociados, trabajadores, la familia, y la comunidad. En la cooperativa se trabaja para lograr la satisfacción racional de las necesidades materiales, sociales, educativas, culturales y espirituales de sus miembros, la familia y la comunidad, y todos los actos y acciones de la cooperativa tienen como fin el desarrollo social.

### **El Balance Social Cooperativo de la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Los Burros».**

El diagnóstico social realizado 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, de recursos materiales propios con que cuenta la cooperativa, es decir el presupuesto social.

A continuación, se muestran las necesidades que serán asumidas para satisfacer por la cooperativa con su respectiva manifestación numérica en el MSO. (Tabla 2)

**Tabla 2.** Necesidades asumidas por la cooperativa con su respectiva manifestación numérica en el MSO.

No.	Necesidades por prioridades	Unidades físicas	Manifestación numérica	Beneficiarios potenciales	Activo social (UB)
1.	Servicio de Agua Potable	Cantidad de servicio.	79 personas.	161 personas.	14.45
2.	Servicio de transporte.	Cantidad de servicios.	120 personas.	196 personas.	17.59
3.	Atención alimentaria a asociados.	Cantidad de asociados.	127 personas.	161 personas.	14.45
4.	Atención al hombre	Cantidad de personas	51 personas.	51 personas.	4.58
5.	Mejoramiento de las vías de acceso.	Cantidad de km reparados	105 personas.	203 personas.	18.22
6.	Formación y capacitación.	Cantidad de cursos.	102 personas.	91 personas.	8.17
7.	Atención a instituciones sociales.	Cantidad de instituciones	119 personas.	161 personas.	14.45
8.	Actividades socioculturales.	Cantidad de actividades.	117 personas.	90 personas.	8.08
	<b>Total</b>			1114 personas.	100

**Fuente:** Elaborada por los autores.

Después de definir el nivel de prioridad de las necesidades asumidas por la cooperativa para el período 2012-2013, se diseñan y aprueban los 9 Programas de Desarrollo Social, que responden a las necesidades asumidas por la entidad para satisfacer en el período. Para cada uno de los programas se define el presupuesto social.

A continuación, se presentan los Programas de Desarrollo Social que la cooperativa llevará a cabo en el período 2012-2013. (Tabla 3)

**Tabla 3.** Programas de Desarrollo Social a desarrollar por la Unidad Básica de Producción Cooperativa "Los Burros" en el período 2012-2013.

No	Programas de Desarrollo Social.	Unidad de medida		Presupuesto social	Número de beneficiarios planificados	Activo Social (Unidades de Beneficio)
		Unidades físicas (UF)	Manifestación numérica (MN)			
1.	Servicio de agua potable	Cantidad de servicios.	79 personas.	\$1000.00	161	14.45
2.	Servicio de transporte	Cantidad de viajes.	120 personas.	\$1700.00	196	17.59
3.	Atención alimentaria a asociados.	Cantidad de atenciones.	127 personas.	\$1200.00	161	14.45
4.	Atención al hombre	Cantidad de atenciones.	51 personas.	\$2 500.00	51	4.58
5.	Mejoramiento de las vías de acceso	Km reparados	105 personas.	\$1 500.00	203	18.22
7.	Formación y capacitación	Cantidad de cursos.	102 personas.	\$1000.00	91	8.17
8.	Atención a instituciones sociales.	Cantidad de servicios. es.	119 personas.	\$1000.00	161	14.45
9.	Actividades socioculturales	Cantidad de actividad	117 personas.	\$1100.00	90	8.08
	<b>Total</b>			\$11000.00	1114 personas.	100 %

**Fuente:** Elaborada por los autores.

Estos programas constituyen los activos sociales con que cuenta la cooperativa, y donde se materializa su responsabilidad social asumida, constituyendo además los compromisos que asumirá durante el período y que determinarán su accionar social.

A continuación, se presenta el Balance Social Cooperativo de la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Los Burros», para el período enero- diciembre 2013. (Tabla 4)

Tabla 4. Balance Social UBPC "Los Burros".

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.	Servicio de agua potable	\$1000.00	Cantidad de servicios.	79 personas.	1	161	1	161	100	100	14.45	0	14.45
2.	Servicio de transporte	\$1700.00	Cantidad de viajes.	120 personas.	590	196	592	203	100.3	104	17.59 (ASA a 18.29)	0	18.29
3.	Atención alimentaria a asociados.	\$1200.00	Cantidad de atenciones.	127 personas.	300	161	300	161	100	100	14.45	0	14.45
4.	Atención al hombre	\$2 500.00	Cantidad de atenciones.	51 personas.	2	51	2	51	100	100	4.58	0	4.58
5.	Mejoramiento de las vías de acceso	\$1 500.00	Km reparados	105 personas.	1	203	1	203	100	100	18.22	0	18.22
6.	Formación y capacitación	\$1000.00	Cantidad de cursos.	102 personas.	3	91	3	86	100	95	8.17	0.95	7.76
7.	Atención a instituciones sociales.	\$1000.00	Cantidad de servicios. es.	119 personas.	2	161	2	161	100	100	14.45	0	14.45
8.	Actividades socioculturales	\$1100.00	Cantidad de actividad	117 personas.	4	90	3	92	75	102	8.08 (ASA a 8.24)	0	8.24
	<b>Total</b>	<b>\$11000.00</b>				<b>1114 personas.</b>					<b>100 %</b>		

Fuente: Elaborada por los autores a partir de los resultados del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa.

A partir de los resultados obtenidos con la implementación del Balance Social Cooperativo en la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Los Burros», podemos concluir que en el período enero- diciembre del año 2013, la cooperativa desarrolló 8 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 Servicio de Agua Potable.
2. Programa de prestación de servicio de transporte.
3. Programa de atención alimentaria a asociados.
4. Programa de atención al hombre.
5. Programa de mejoramiento de las vías de acceso.
6. Programa de formación y capacitación.
7. Programa de atención a instituciones sociales.
8. Programa de actividades socioculturales.

A partir de la planificación realizada y al compararla con los resultados alcanzados se puede apreciar que siete programas alcanzaron un grado de satisfacción del 100% tanto en unidades físicas como en número de beneficiarios, estos programas fueron: el programa de servicio de agua potable, el programa de servicio de transporte, el programa de atención alimentaria a asociados, el programa de atención al hombre, el programa de mejoramiento de las vías de acceso, el programa de atención a instituciones sociales y el programa de formación y capacitación. 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 siete programas, los presupuestos fueron ejecutados sin dificultad.

Los Activos Sociales definidos en el programa de servicio de agua potable, como las necesidades que al respecto la cooperativa asumió para satisfacer en este período

presentan un valor de 14.45 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.

Un análisis de los valores alcanzados con el desarrollo del programa de prestación de servicio de transporte, se habían planificado 590 viajes y se realizaron 592 y como consecuencia se habían planificado 196 beneficiarios y se beneficiaron realmente 203. El presupuesto planificado para este programa se ejecutó en su totalidad, es válido aclarar que el transporte es una necesidad básica de la población y que las condiciones económicas imperantes en el país no permiten al Estado Cubano alcanzar un nivel de satisfacción elevado en tal sentido, por lo que todos los servicios que adicionalmente se prestan son pocos, en el caso de la UBPC, si se pudiera disponer de un mayor presupuesto serían interminables los servicios que se prestarían y las personas beneficiadas. En el caso de la cooperativa, los principales servicios prestados han sido:

Transporte obrero para asociados, que incluye dos viajes diarios, los 24 días laborables en los 12 meses del año.

Traslado de pacientes y acompañantes a turnos médicos.

El programa de servicio de transporte muestra un valor de Activo Social Ajustado de 18.29 unidades de beneficio, esto significa que el total de necesidades asumidas por la cooperativa para satisfacer en el período que mostraba un valor de 17.59 unidades de beneficio, pero según la planificación realizada este programa muestra un sobrecumplimiento, es decir se beneficiaron más personas de las planificadas, por lo que el Patrimonio Social de la cooperativa que representa las necesidades que se logran satisfacer en unidades de beneficio presenta un valor de 18.29 unidades de beneficio. Lógicamente no hay necesidades de las asumidas que hayan quedado pendientes de satisfacción porque hubo un sobrecumplimiento del plan, entonces lo que se hace es ajustar el Activo Social de la cooperativa.

En el programa de atención alimentaria a asociados, se efectuaron el total de servicios planificados a los asociados, en este caso 300. Este programa se cumple al 100% tanto en unidades físicas, como en número de beneficiarios. El presupuesto planificado para este programa fue ejecutado sin dificultad. Como parte de las actividades planificadas en este programa se realizan ventas mensuales de productos, que constituyen apoyo a la canasta básica y también se incluye el servicio de comedor que se ofrece a asociados y trabajadores, en ambos casos los servicios se realizan a precios de costo.

El programa de atención alimentaria a asociados muestra un valor de Activos Sociales de 14.45 unidades de beneficio, este valor representan las necesidades asumidas por la cooperativa para satisfacer en este período con la realización del programa, del total de Activos Sociales, todas las necesidades se lograron satisfacer como parte del proceso de gestión social de la cooperativa por lo que el valor de sus Activos Sociales coincide con el valor del Patrimonio Social, y sus Pasivos Sociales muestran un valor de 0.

El programa de atención al hombre se cumple al 100% tanto en unidades físicas como en número de beneficiarios. Este programa contempla la venta a los asociados de la UBPC «Los Burros» de ropa y calzado dos veces al año, constituyendo un apoyo a las condiciones mínimas de trabajo de los mismos.

El programa de atención al hombre muestra un valor de Activos Sociales de 4,58 unidades de beneficio, este valor representan las necesidades asumidas por la cooperativa para satisfacer en este período con la realización del programa, del total de Activos Sociales, todas las necesidades se lograron satisfacer como parte del proceso de gestión social de la cooperativa por lo que el valor de sus Activos Sociales coincide con el valor del Patrimonio Social, y sus Pasivos Sociales muestran un valor de 0.

El programa de mejoramiento de las vías de acceso se cumple al 100% tanto en unidades físicas como en número de beneficiarios. Dicho programa contempla la reparación y mantención de las vías de acceso a la localidad donde está insertada la cooperativa.

El programa de mejoramiento de las vías de acceso muestra un valor de Activos Sociales de 18.22 unidades de beneficio, este valor representan las necesidades asumidas por la cooperativa para satisfacer en este período con la realización del programa, del total de Activos Sociales, todas las necesidades se lograron satisfacer como parte del proceso de gestión social de la cooperativa por lo que el valor de sus Activos Sociales coincide con el valor del Patrimonio Social, y sus Pasivos Sociales muestran un valor de 0.

En relación al programa de formación y capacitación, de las tres actividades planificadas, las 3 se desarrollaron sin dificultad, solo que de los 91 beneficiarios que se habían contemplado solo participaron en estas actividades 86, las cinco personas que no se beneficiaron habían sido concebidos como participantes del curso de cooperativismo, que, aunque la asistencia fue muy buena, por la cantidad de participantes, no se logró alcanzar el 100% planificado. El presupuesto de este programa se ejecutó en su totalidad, porque, aunque hubo 5 personas que no se beneficiaron con el programa, habían sido contempladas dentro de las actividades organizadas y ya se había incurrido en los gastos que su participación generaba.

Los Activos Sociales definidos como las necesidades de formación y capacitación que la cooperativa asumió para satisfacer en este período presentan un valor de 8.17 unidades de beneficio, del total de necesidades asumidas la cooperativa logra satisfacer 7.76 unidades de beneficio, lo que constituye el Patrimonio Social para este programa y 0.95 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 atención a instituciones sociales muestra un valor de Activos Sociales de 14.45 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. Este programa contempla esencialmente al apoyo en alimentos al hogar materno que se encuentra ubicado en la localidad y al policlínico.

El programa de actividades socioculturales muestra un valor de Activo Social Ajustado de 8.24 unidades de beneficio, esto significa que el total de necesidades asumidas por la cooperativa para satisfacer en el período que mostraba un valor de 8.08 unidades de beneficio, pero según la planificación realizada este programa muestra un sobrecumplimiento, es decir se beneficiaron más personas de las planificadas, por lo que el Patrimonio Social de la cooperativa que representa las necesidades que se logran satisfacer en unidades de beneficio presenta un valor de 8.24 unidades de beneficio. Lógicamente no hay necesidades de las asumidas que

hayan quedado pendientes de satisfacción porque hubo un sobrecumplimiento del plan, entonces lo que se hace es ajustar el Activo Social de la cooperativa.

### **Resultados de la aplicación del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa en la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Los Burros».**

Como parte de la aplicación del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social en la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Los Burros», se diagnosticó la situación social de la cooperativa mediante la realización de entrevistas individuales y grupales y la aplicación de encuestas a todos los asociados y un número considerable de miembros de la comunidad, algunos familiares de asociados y otros no relacionados directamente con la entidad, pero si beneficiados con los Programas de Desarrollo Social que la cooperativa desarrolla. En el diagnóstico realizado y para la posterior definición del MSO, se tuvieron en cuenta los criterios y opiniones de los miembros de las diferentes organizaciones políticas y de masas de manera que este contemplara de manera objetiva y actualizada la mayor cantidad de necesidades sociales, de los asociados, trabajadores, la familia, la comunidad y la localidad.

De las encuestas aplicadas se realizó un profundo análisis y se definieron las 18 necesidades sociales que se manifestaron en los asociados, los trabajadores, la familia y la comunidad; las cuales no podrá ser asumidas para su satisfacción en su totalidad por la cooperativa, pero si constituirán objeto de la planificación social que ésta realiza.

Sobre la base de las necesidades detectadas se determinaron las prioridades de acuerdo a su manifestación numérica, su significación social y el presupuesto social del que dispone la cooperativa para enfrentar cada una.

De acuerdo a estos tres elementos se diseñaron los Programas de Desarrollo Social de la cooperativa para el período enero-diciembre del año 2013.

Como parte de la implementación del modelo se aplicó el Sistema de Indicadores Sociales que este propone, adecuado a las necesidades de información de la cooperativa, con un análisis muy objetivo de cada uno. Es válido destacar que una de las funciones del Sistema de Indicadores Sociales es medir el grado de cumplimiento de los principios cooperativos, por lo que como parte de este trabajo se presentaron los principios cooperativos y un análisis del grado de operacionalización de los mismos en la UBPC «Los Burros» a partir del cumplimiento de un grupo de indicadores específicos que corroboraron en la entidad el cumplimiento de los valores y principios cooperativos.

Otro de los componentes del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa lo constituye el Balance Social Cooperativo, instrumento que permite planificar, organizar, medir, evaluar e informar de manera sistemática, la situación de la empresa con respecto a su acción social, en un momento determinado.

El Balance Social Cooperativo nos permite planificar el presupuesto social que le será asignado a cada uno de los Programas de Desarrollo Social asumidos para el período y además conocer tanto en unidades físicas como en número de beneficiarios hacia donde estará orientado el desempeño social de la cooperativa. Al finalizar el período permite, además, a partir de los valores alcanzados tanto en unidades físicas como en número de beneficiarios conocer el grado de realización de cada programa, y finalmente presentar el Activo Social, Pasivo Social y Patrimonio Social en unidades de beneficio. En relación a la definición del Activo

Social, cabe mencionar, que este se define desde la etapa de planificación donde la cooperativa determina, los beneficiarios de cada uno de los programas y sobre la base de ese valor planificado de beneficiarios se determinan los Activos Sociales del período.

Como resultado del proceso de aplicación del Modelo Gestión de Responsabilidad Cooperativa en la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Los Burros», a partir de la implementación de los programas sociales asumidos por la cooperativa se genera un impacto social que abarca los ámbitos de actuación interno y externo de la cooperativa, elevando la calidad de vida de asociados, trabajadores, la familia y la comunidad donde se encuentra la UBPC, lo que redonda en un mejoramiento de la gestión integral de la entidad y un mayor grado de compromiso e identidad con la cooperativa por parte de la membresía y los miembros de la comunidad.

A continuación, se muestran los programas desarrollados por la cooperativa con el impacto social de cada uno, y los beneficiarios. (Ver cuadro)

A continuación, se muestran los programas desarrollados por la cooperativa con el impacto social de cada uno, y los beneficiarios.

No.	Programas de Desarrollo Social.	Impacto social de los programas	Beneficiarios
1.	Servicio de Agua Potable	-Contribuye a mejorar la calidad de vida de los asociados, la familia y los miembros de la comunidad. -Disminuyen las enfermedades.	Se benefician 47 asociados y 114 miembros de la comunidad.
2.	Servicio de transporte.	-Contribuyó al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, la familia y la comunidad al contar con este servicio tan necesario para la población. -Se incrementan los niveles de motivación de la comunidad por los servicios que presta la institución, y que permitirá la afiliación de nuevos asociados.	Se beneficiaron 203 personas, 51 asociados a la cooperativa con sus familias, y miembros de la comunidad.
3.	Atención alimentaria a asociados.	-Posibilitó a los asociados adquirir productos como complemento de la canasta básica a precios módicos con lo cual de beneficiaron los asociados y su familia.	Se beneficiaron 161 personas, los 51 asociados y sus familias.
4.	Atención al hombre.	-Se logró la atención a los asociados, en la venta a precio de ropa y calzado periódicamente, garantizando las necesidades elementales para desarrollar sus funciones.	Se beneficiaron los 51 asociados con que cuenta la UBPC.
5.	Mejoramiento de las vías de acceso.	-Se logró la reparación de las vías de acceso a la cooperativa, elemental para el desarrollo de la entidad y de la localidad.	Se benefician 203 personas, los 51 socios y demás miembros de la comunidad y la localidad.
6.	Formación y capacitación.	-Contribuyó a elevar el nivel escolar y la capacitación de los asociados, sus familias, los trabajadores y la comunidad. -Se logró la superación, así como la elevación del nivel de conocimientos de los asociados, lo que les permitió alcanzar una mejor preparación y tener un mejor desempeño, que se vio reflejado en el logro de mejores resultados en la UBPC.	Se beneficiaron 49 asociados y 37 trabajadores y miembros de la comunidad.
7.	Atención a instituciones sociales.	- Contribuyó al desarrollo de la comunidad mediante la atención a instituciones sociales. - Incrementó los niveles de satisfacción de las necesidades de la comunidad. - Contribuyó a la elevación de los niveles de eficiencia en la prestación de los servicios de las instituciones sociales. - Contribuyó al mejoramiento de las condiciones del policlínico y del hogar materno de la localidad.	Se beneficiaron 161 personas, los hijos de los socios, los niños de la comunidad, sus respectivas familias, las embarazadas de la localidad y otros miembros de la comunidad.
8.	Actividades socioculturales.	- Contribuyó a la recreación de los asociados, sus familias, los trabajadores y la comunidad, elevando su nivel y calidad de vida. - Brindó a los asociados, trabajadores, la familia, y la comunidad, opciones recreativas que contribuyen a su recreación y esparcimiento, a enriquecer su nivel cultural, principalmente en la celebración de fechas históricas y festivas nacionales.	Se beneficiaron 92 personas, los 51 asociados y el resto miembros de la comunidad.

Teniendo en cuenta los programas implementados y la gestión de la responsabilidad social asumida por la UBPC, se pueden definir algunos logros alcanzados como parte de la gestión social de la cooperativa.

1. Aumento de la calidad de vida de los asociados, sus familias, los trabajadores y la comunidad.
2. Aumento del sentido de pertenencia y la estabilidad del trabajo.
3. Mayor control y uso de los recursos.
4. Aumento de las producciones y la productividad.

---

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

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

*Luis Hernández Hernández.* Presidente de la Unidad Básica de Producción  
Cooperativa «Los Burros».

---