

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



***Implementación de la estrategia  
de formación y capacitación en  
La Unidad Básica de Producción Cooperativa "Miriam"***

***Implementation of the strategy of formation and training in  
The Basic Unit Of Cooperative Production "Miriam"***

***Revista de Cooperativismo y Desarrollo  
Año 2015, Volumen 3, número 1***

**Carmelo Pérez Martín<sup>1</sup>, Iriadna Marín de León<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Presidente Unidad Básica de Producción Cooperativa «Miriam».

---

## **INTRODUCCIÓN**

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

La Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) «Miriam» fue constituida el 28 de septiembre de 1993, ubicada en el municipio de La Palma de la Provincia de Pinar de Río. En el proceso productivo está representada en la rama de cultivos varios, constituyendo, la producción de plátano, su línea fundamental, además de la ganadería, siendo esta estructura productiva una fuente de alimentación para el territorio.

La misión de la cooperativa consiste en garantizar la producción de alimentos, logrando un desarrollo sostenible local, con el encargo de satisfacer las necesidades de la población con productos de elevada calidad.

Los indicadores económicos reflejan un comportamiento aceptable, teniendo en cuenta las afectaciones climatológicas, se muestran resultados positivos en los niveles de ingresos, gastos y utilidades, además de los índices de rentabilidad por año e incremento en los niveles de producción, siendo la vinculación y diversificación dos elementos esenciales para lograr dichos resultados.

Cuenta con 794 ha, de las cuales 313 ha están destinadas a cultivos varios, el resto a: ganado mayor y menor, producción forestal y frutal.

La fuerza laboral activa está integrada por 125 cooperativistas, de ellos 98 hombres, y 27 mujeres, con una edad promedio de 46 años. Tienen además un comedor, 3 naves sólidas que abarcan almacenes, oficinas, taller de mecanización, 14 naves rústicas para micro ordeños, cebadero de puercos, nave de ponedoras y protección para ganado mayor y menor además casa de cultivo sem- protegido.

En la cooperativa existe un Círculo Social para el disfrute de sus socios, cuenta además con 3 micro presas que almacenan 6.5 millones de metros cúbicos de agua, lo cual es una potencialidad para instalar sistemas de riego como fuentes de abasto, cubriendo la demanda necesaria.

***Revista de Cooperativismo y Desarrollo, 3(1): 93-104***

La UBPC implementa desde el año 2009 el Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa.

No obstante, a 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 se hace necesario implementar una Estrategia de Formación y Capacitación para los recursos humanos.

## **DESARROLLO**

Partiendo del criterio de que la estrategia de formación en las cooperativas presenta rasgos distintivos en su concepción, se propone la siguiente estrategia. (Rivera et al., 2012).

### **Paso I «Conocer la Problemática»**

En la Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) «Miriam» la fuerza laboral activa está integrada por 125 cooperativistas, de ellos 98 hombres, y 27 mujeres, con una edad promedio de 46 años. Al realizar un análisis de la composición según el nivel educacional se constata, que el 62.4% de los asociados tiene nivel primario, el 6.4% nivel medio, el 28.8% posee nivel medio superior y el 2,4% superior, estas cifras imponen por parte de la cooperativa la adopción de vías no formales para la superación de sus recursos humanos. Sin embargo, se pudo comprobar a través de entrevistas y encuestas personalizadas a asociados de la cooperativa que existen deficiencias que demuestran falta de formación y capacitación.

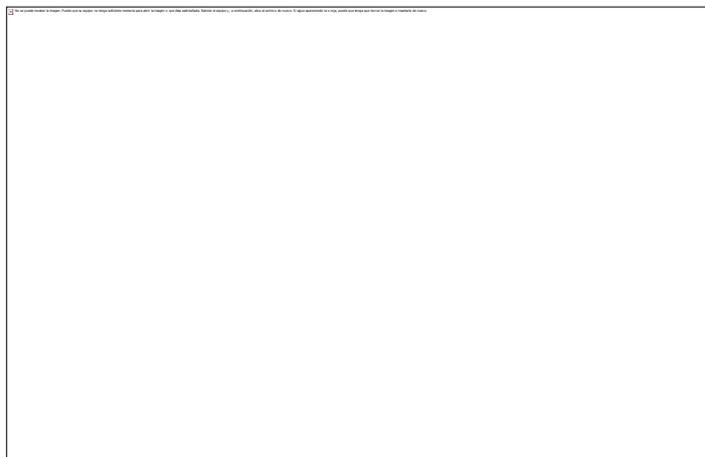
Las encuestas no solo se realizaron a los asociados de la UBPC, sino a miembros de la comunidad, familiares de los socios y personas vinculadas directamente con la cooperativa.

### **Análisis de los resultados a los socios y directivos de la cooperativa.**

1. El 85.7% de los socios encuestados consideran que se necesita capacitación sobre el trabajo que realizan para mejorar la calidad del mismo en la cooperativa.
2. De los miembros de la cooperativa el 89.3% plantean que se les explicó ¿qué es? y ¿cómo funcionan? las cooperativas al iniciarse como miembros.
3. Se pudo determinar que el 62.9% del total de encuestados manifiestan que la capacitación recibida tiene relación directa con el trabajo que realiza. Este aspecto, según las encuestas realizadas, continúa siendo un aspecto pendiente de mejorar.
4. Se constató que el 45% de los encuestados tienen conocimientos sobre el tema de cooperativismo, aunque aún resulta insuficiente.
5. Sobre las encuestas aplicadas a los directivos de la cooperativa se pudo comprobar que el 96.7% del total tiene elaborado los diseños de cada puesto de trabajo.
6. Se pudo determinar que el 80.5% del total de los directivos encuestados manifiestan que cuentan con un plan de capacitación teniendo en cuenta el contenido realizado en el puesto de trabajo que desempeñan.

7. Se confirmó en las encuestas realizadas que no están elaborados los planes de formación para dirigentes y asociados, aunque, según estos resultados, continúa siendo un aspecto pendiente a mejorar para el desarrollo de la cooperativa.

8. El resultado de las encuestas aplicadas plantea que el nivel y grado de escolaridad de los asociados de la UBPC se comporta de la siguiente manera:



Con el resultado del análisis de las encuestas aplicadas se pudo identificar, que existen deficiencias que afectan la formación y capacitación de los socios y directivos de la cooperativa. Las mismas son:

- No se constatan los conocimientos en materia de cooperativismo en los socios de la cooperativa.
- No se diseña correctamente el diagnóstico de necesidades de formación.
- El proceso de educación ética, ideológica y filosófica del cooperativismo es insuficiente.
- No existe motivación por parte de los socios y directivos en asumir la formación ético filosófico doctrinaria.
- Los cursos impartidos no están en función de lograr la diversificación de la producción.
- No se ha logrado el cumplimiento sistemático de los convenios estatales lo que origina afectaciones en la producción.

Estos elementos constituyen la problemática que da inicio a la implementación de la estrategia de formación y capacitación.

#### **Paso No. II «Determinar objetivo general y metas a alcanzar».**

Se propone como objetivo general de la estrategia:

Lograr que los directivos, asociados, la familia y la comunidad alcancen la formación y capacitación necesaria en el orden formal y no formal.

### **Paso No. III «Planificación».**

**Grupos Implicados:** asociados, directivos, familiares, miembros de la comunidad de la UBPC «Miriam».

#### **Diagnóstico de Necesidades de Formación (DNF)**

Para diagnosticar las necesidades de formación y capacitación se seleccionaron aquellas fuentes fundamentales que pudieran brindar información significativa: recursos humanos de la cooperativa (socios) y se realizaron entrevistas a los asociados y directivos.

En las entrevistas realizadas se comprobó que la capacitación es un subsistema sobre el que la cooperativa necesita trazar estrategias, ya que la misma tiene la responsabilidad de calificar en cada puesto al hombre para que desarrollen correctamente las tareas encomendadas para su desempeño laboral. Esto se gestiona a través de talleres, charlas educativas, conferencias y cursos prácticos, como son el aumento del conocimiento de las prácticas agrícolas y el desarrollo de la agroecología como vía de obtención de alimentos más sanos y una sostenibilidad en el proceso productivo.

En la cooperativa se han desarrollado intercambio de experiencias sobre conocimientos propios de las actividades productivas y los nuevos adelantos de la ciencia y la técnica a los socios de la cooperativa, con el objetivo de aumentar sus conocimientos y que los apliquen para que obtengan mejores resultados en su gestión agrícola.

Pero con el estudio de las entrevistas aplicadas se pudo comprobar también que existen deficiencias que afectan el desarrollo de la capacitación de la cooperativa, las mismas se utilizarán para realizar el diagnóstico de las necesidades de formación.

- La planeación de la formación no es correcta.
- No existen métodos de control y evaluación de formación.
- Falta de técnicas para evaluar la formación.
- No está creada una metodología para la capacitación.
- Las técnicas para evaluar el impacto de la capacitación no se aplican.
- No existen equipos creados para la evaluación y control de la capacitación.
- Falta de equilibrio entre los contenidos teóricos y los prácticos.
- Los programas no son impartidos con sistematicidad.
- Ausencia de la estrategia de capacitación.
- La capacitación realizada no se ha correspondido con las necesidades de la UBPC.
- No se le ha dado a la capacitación la importancia que requiere.

- El tema de la capacitación no se recoge en el reglamento con la magnitud requerida.
- Falta de valores a formar, entre ellos los valores y principios cooperativos que deberían ser conocidos por todos los socios.
- No existe un modelo de gestión integral de los RRHH.
- Fuerza de trabajo envejecida.

### **Determinación de los objetivos de la formación.**

Se determinarán los objetivos específicos y los indicadores a medir en la cooperativa para darle continuidad a la estrategia de formación y capacitación diseñada que se estudia. Los objetivos de formación determinados son como siguen:

- Confeccionar un plan de formación para contribuir al proceso educativo en la cooperativa y junto a ello crear los métodos y técnicas de control y evaluación en la UBPC «Miriam».
- Crear una metodología y los equipos de evaluación y control, aplicando las técnicas para realizar la capacitación de los recursos humanos en la UBPC «Miriam».
- Impartir programas de capacitación teóricos y prácticos sistemáticamente, que estén en correspondencia con las necesidades de formación de la UBPC «Miriam».
- Introducir al reglamento interno de la cooperativa nuevos acápites sobre los temas de capacitación y dar la importancia que requiere la misma en la UBPC.
- Dirigir la formación y capacitación a los valores y principios del cooperativismo, como ley a cumplir por todos los socios, directivos, familia y comunidad de la cooperativa.
- Trazar una estrategia para el cumplimiento del principio de la Educación Cooperativa.
- Implementar un modelo de gestión integral de los RRHH.

### **Elaboración de los programas y proyectos educativos.**

Se determinarán programas y proyectos educativos en los que se plasman determinados aspectos para el desarrollo de las acciones de capacitación, que permitan dar respuesta a los objetivos propuestos.

Temáticas en que se planifican, los programas de capacitación por orden de prioridad:

1. Programas económicos y sociales.
  - 1.1. Administración en las cooperativas.
  - 1.2. Objetivos económicos y sociales que definen a la empresa cooperativa.

1.3. La Responsabilidad y el Balance Social en las cooperativas.

2. Cultura cooperativa.

2.1. Principios y valores del cooperativismo.

2.2. Educación cooperativa.

3. Programas medioambientales.

3.1. La educación ambiental.

3.2. Toma de conciencia.

4. Programa para directivos.

4.1. Equidad de género.

5. Programa para la familia y la comunidad.

5.1. Relevo generacional.

## **Caracterización y desarrollo de los programas.**

### **1. Programas económicos y sociales.**

#### **1.1. Administración en las cooperativas.**

La administración en las empresas cooperativas, se define en cuatro particularidades que la diferencian del resto de las empresas, por lo que es necesario, conducir a la cooperativa, según los principios y valores del cooperativismo, en segundo lugar, la administración democrática, ya que cualquiera que sea la estructura de dirección, el máximo órgano de dirección de las cooperativas, será la Asamblea de Asociados, que trata de reproducir constantemente su capital social y mantener la confianza de asociados, familia, comunidad y sociedad en general.

Como tercer elemento, la forma de distribución de los excedentes o resultados, en los que se tiende más a la igualdad y a la equidad, por último está la Responsabilidad Social, que tienen las cooperativas para con sus asociados, familia, empleados y comunidad, donde se entrelazan el aspecto económico como base y su aspecto social como finalidad.

Objetivo:

Desarrollar habilidades que permitan crear un real esquema de administración cooperativo, para enfrentar los obstáculos que en el ámbito de la gestión se puedan presentar y asumir las nuevas tendencias de la administración.

#### **1.2. Objetivos económicos y sociales que definen a la empresa cooperativa.**

La empresa cooperativa de acuerdo a los objetivos económicos y sociales que la define debe ser considerada no sólo como una organización económica-financiera, sino además social debiendo fundamentar sus procesos de gestión económica de

manera integral. Dicha entidad tiene una dualidad de objetivos, empresa económica con una marcada finalidad social.

Objetivo:

Contribuir al fortalecimiento de la dirección administrativa, financiera y social, a través del desarrollo de un programa de gestión económica de alta calidad, que responda adecuadamente a las necesidades e intereses actuales de la cooperativa.

### **1.3. Responsabilidad y Balance Social.**

La empresa cooperativa debe ser considerada no solo como una unidad técnica, económica y financiera si no además y con un sentido prioritario, como una institución social, debiendo fundamentar su gestión bajo una concepción de responsabilidad social, que integre de manera coherente factores económicos, productivos y sociopolíticos.

Es necesario utilizar herramientas que permitan la evaluación de la gestión, ya que en las cooperativas en general ha estado caracterizada por una falta de integralidad en los análisis y en las políticas trazadas, las que han estado encaminadas a resolver problemas principalmente vinculados con su actividad económico-productiva.

Este programa contempla la implementación del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa.

Metodología para la implementación del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa:

- Evaluación de las premisas.
- Análisis de los principios cooperativos para definir el Sistema de Indicadores Sociales.
- Definición del Mercado Social Objetivo a partir del diagnóstico de necesidades.
- Planificación de la acción social. Programa social y presupuesto social.
- Organización y ejecución a lo largo del año de los programas.
- Elaboración del Balance Social Cooperativo.
- Proceso de análisis. Impacto e informe.

Objetivo:

Desarrollar habilidades que permitan registrar, medir, evaluar, presentar e interpretar la información obtenida a través de la implementación del Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa.

## **2. Cultura cooperativa.**

### **2.1. Principios y valores del cooperativismo.**

**Las empresas cooperativas se rigen por los principios universales, por medio de los cuales ponen en práctica sus valores. De su cumplimiento depende la realización de la esencia y naturaleza cooperativa, por lo que para las entidades del sector, constituyen un elemento principal; dichos principios se resumieron en 1995 en la Asamblea de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Estos principios se definen de la siguiente manera:**

2.1.1. Incorporación voluntaria.

2.1.2. Gestión democrática.

2.1.3. Distribución de acuerdo al principio socialista: de cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo.

2.1.4. Autonomía e independencia.

2.1.5. Educación.

2.1.6. Cooperación e integración.

2.1.7. Compromiso con el desarrollo local sostenible y con la sociedad en general.

Objetivo:

Contribuir a la formación de socios solidarios, responsables y comprometidos con la cooperativa y la comunidad mejorando su calidad de vida y el de sus familias inspirándose en los Principios Cooperativos.

### **2.2. Educación cooperativa.**

El cooperativismo, desde su propio surgimiento, ha establecido como uno de sus principios la Educación Cooperativa.

Sobre la base del análisis realizado se define a la Educación Cooperativa como el proceso de formación continua para la creación de habilidades y competencias, que permita asegurar una cultura organizacional, basada en la solidaridad, la autonomía y la responsabilidad, promoviendo los valores y principios del cooperativismo.

Objetivo:

Lograr que cada miembro de la cooperativa ejerza su función de la forma más eficiente y necesaria, y contribuir a que conozca la esencia del cooperativismo y el funcionamiento de la empresa cooperativa, y que entiendan los beneficios al integrarse a la misma.

### **3. Programas medioambientales.**

#### **3.1. La Educación Ambiental.**

La educación ambiental es un proceso diseñado para sensibilizar, educar y motivar al personal de la cooperativa sobre la importancia del medio ambiente en su trabajo diario y vida cotidiana. Esto permite mejorar su actitud y desempeño laboral, así como la calidad de vida de su familia.

Objetivo:

Fomentar el respeto a la naturaleza a través del disfrute y conocimiento de los socios de la cooperativa, empleados y comunidad en general.

#### **3.2. Toma de conciencia.**

Este programa busca despertar en la población una conciencia que le permita identificarse con la problemática ambiental tanto a nivel mundial, como en el medio donde vive, todo esto con el fin de garantizar el sostenimiento y calidad de las generaciones actuales y futuras.

Objetivo:

Ayudar a las personas y a los grupos sociales a que desarrollen su sentido de responsabilidad y a que tomen conciencia de la urgente necesidad de prestar atención a los problemas del medio ambiente.

### **4. Programa para directivos.**

La cooperativa está concebida para ser administrada de manera única, tiene la necesidad de educar y capacitar a los socios, que aspiran a dirigirla con eficiencia, para que puedan participar en la toma de decisiones y que todos tengan la oportunidad de desarrollar sus talentos, conocimientos y liderazgo en igualdad de condiciones. Este programa ofrece herramientas teóricas y metodológicas para la gestión y administración a los directivos, que les permite adquirir habilidades y destrezas que van a favorecer al desarrollo de la cooperativa.

Objetivo:

Lograr el máximo de conocimientos y desarrollar las destrezas conceptuales y metodológicas requeridas en los participantes para planificar, dirigir y conducir de manera científica, creativa y original en el área de administración de empresas cooperativas.

#### **4.1. Equidad de género**

Desde esta perspectiva la educación debería ser el pilar fundamental para lograr la autonomía de las mujeres a través del acceso a bienes, servicios e información, la prevención de la violencia de género, la plena participación de mujeres y hombres en todos los espacios de la sociedad.

Objetivo:

Incorporar la perspectiva de género como eje transversal en las políticas, acciones y estrategias de la UBPC «Miriam».

## 5. Programa para la familia y la comunidad.

Este programa se sustenta en el desarrollo local, en una gestión basada en la confianza y transparencia, teniendo como ejemplo y punto de partida la misma cooperativa.

Objetivo:

Participar con la comunidad en estrategias, acciones y actividades que promuevan y fomenten la interculturalidad y el cooperativismo como base para el desarrollo de la cooperativa «Orlando López».

### 5.1. Relevo generacional.

Este programa pretende abordar temas de interés para los niños, adolescentes y jóvenes, de la localidad donde se encuentra ubicada la cooperativa. Dicho programa se basa en un plan de estudios coherentes con la vida de estos grupos y en la experiencia de los socios de la cooperativa.

Objetivo:

Desarrollar habilidades comunicativas y valorativas en niños, jóvenes y adolescentes, que le permitan desarrollar su vocación y aptitudes para la incorporación al sector cooperativo, en vistas a garantizar el relevo generacional.

A partir de los resultados del diagnóstico, así como la determinación de los objetivos de la formación y los programas educativos propuestos, se ofrece un plan de acción, que facilite dicha implementación.

**Tabla 2.** Plan de acción.

NO.	OBJETIVOS	ACCIONES	EJECUTA	CONTROLA
-	Crear un Comité de Educación Cooperativa en correspondencia con la propuesta realizada.	1.1. Proponer a la Asamblea de Asociados la pertinencia del Comité de Educación Cooperativa. 1.2. Elegir el Comité, seleccionando las personas capacitadas para llevar a cabo esta función. 1.3. Capacitar a los miembros del Comité acerca de sus funciones. 1.4. Recibir cursos sobre las dimensiones de la Educación Cooperativa por parte del Comité de Educación electo.	Junta de Administración de la cooperativa. Junta de Administración de la cooperativa. CEDECOM.	Asamblea de Asociados.
-	Socializar las vías para la implementación de la estrategia al presidente de la UBPC "Miriam"	2.1. Informar al presidente y a los asociados de la cooperativa la implementación de la estrategia propuesta. 2.2. Explicar al presidente como hacerlo de forma correcta. 2.3. Facilitar la información necesaria para el logro de la misma. 2.4. Realizar cursos de formación de formadores para multiplicar las acciones.	Delegación municipal del MINAG. CEDECOM Escuela de capacitación del MINAG. CEDECOM. Escuela de capacitación del MINAG.	Asamblea de Asociados. Comité de Educación.
-	Lograr la asistencia del presidente y de los integrantes del Comité de Educación a los talleres que se impartirán.	3.1. Explicar detenidamente los objetivos que persigue la estrategia. 3.2. Manifestar los logros que se prevén alcanzar con la misma. 3.3. Declarar cuales serán los resultados a largo plazo.	CEDECOM. CEDECOM.	Asociados. Comité de Educación. Asamblea de Asociados.
-	Crear los planes de trabajo que aún no están elaborados según el diseño de los puestos de trabajo que desarrollan los directivos.	4.1. Analizar cómo deben ser confeccionados los planes de trabajo de cada directivo. 4.2. Reunir a los directivos para la discusión de los planes de trabajo.	Junta Directiva. Comité de Educación.	Asamblea de Asociados. Comité de Educación.
-	Dar a conocer a los socios de la cooperativa la implementación de la estrategia de formación.	5.1. Realizar un taller donde se explicará cómo implementar la estrategia y los objetivos que esta persigue. 5.2. Aclarar las dudas que puedan generarse en el intercambio.	Presidente de la cooperativa y el Comité de Educación. Presidente de la cooperativa y el Comité de Educación.	Asamblea de Asociados. Comité de Educación.
-	Conocer la problemática que presenta la cooperativa en materia de formación y capacitación.	6.1. Realizar encuestas a los socios para determinar sus necesidades de formación y capacitación. 6.2. Realizar una entrevista al presidente de la cooperativa para saber sus necesidades.	CEDECOM	Asamblea de Asociados. Comité de Educación.
-	Elaborar un plan de trabajo donde se evidencie los cursos a impartir y el orden de cada uno de ellos.	6.1. Seleccionar el integrante del Comité de Educación que puede impartir cada taller. 6.2. Organizar los cursos a impartir según las necesidades primarias de cada asociado y los programas educativos propuestos.	Comité de Educación. Junta Directiva. Comité de Educación. Junta Directiva.	Asamblea de Asociados.
-	Aprobar el plan de formación y capacitación por todos los socios de la cooperativa.	8.1. Realizar una asamblea de asociados donde se apruebe el plan de formación y capacitación propuesto. 8.2. Recopilar las sugerencias que permitan enriquecer la estrategia.	Presidente y Comité de Educación. Presidente y Comité de Educación.	Asamblea de Asociados. Comité de Educación.
-	Comenzar a desarrollar los programas educativos propuestos, según las necesidades de formación y capacitación.	9.1. Impartir los talleres básicos sobre cooperativismo que deben conocer los socios y directivos.	Comité de Educación.	Asamblea de Asociados. Comité de Educación.
0.	Evaluar el impacto que han tenido los programas educativos.	10.1. Realizar entrevistas para comprobar la satisfacción de los socios de la cooperativa. 10.2. Comprobar el nivel de conocimientos a través de indicadores de impacto.	Comité de Educación. Comité de Educación.	Asamblea de Asociados. Comité de Educación. Asamblea de Asociados. Comité de Educación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Rivera, et al. (2012). *Cooperativismo, Gestión y Desarrollo Social*. Santo Domingo, República Dominicana: Editora Corripio, S.A.S. ISBN: 978- 9945-8851-0-2.

---

*Carmelo Pérez Martín*. Presidente Unidad Básica de Producción Cooperativa «Miriam».

---