

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

***Implementación de la estrategia
de formación y capacitación en
La unidad Básica de Producción
Cooperativa «Julián Alemán»***



***Implementation of the strategy of formation and training in
The Basic Unit of Production Cooperative «Julian Aleman»***

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

Yosvany Arencibia Maqueira¹, Yamira Mirabal González²

¹Presidente de la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Julián Alemán».

INTRODUCCIÓN

Caracterización de la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Julián Alemán».

La Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) «Julián Alemán» situada en el municipio Consolación del Sur de la provincia de Pinar del Río, fue fundada el 23 de diciembre de 1993 a partir de la unificación voluntaria de los trabajadores que integraban hasta ese momento, las Unidades Básicas Producción Estatal No. 32, 33 y 40 ubicadas en la zona de Tabaco Rubio de Consolación del Sur. Actualmente cuenta con 45 asociados, de ellos 40 hombres y 5 mujeres.

La cooperativa posee una extensión aproximada de 86 ha, su producción fundamental es el tabaco rubio San Luís 22 a la cual dedica 26,84 ha; 13,42 ha las destina a pastos y forrajes y 45,74 ha a cultivos varios. La diversificación productiva de la UBPC es un elemento positivo, en estos momentos tiene además de su producción fundamental: frijol, habichuela, cebolla, boniato, calabaza, plátano y tomate.

En la actualidad posee una sólida infraestructura socio-administrativa que incluye: oficina central, comedor obrero, almacén de fertilizantes, almacén de víveres, nave avícola, nave de ovino-caprino, canteros tecnificados para posturas, nave de lombricultura, organopónico, ranchón para actividades sociales, equipos y maquinarias e implementos agrícolas y de tracción animal. Además, posee sistemas de riego por aspersión, riego por goteo y por gravedad, por lo que cuenta con tres motores estacionarios y un pozo profundo.

El principal cliente de la Unidad Básica de Producción Cooperativa es la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco de Consolación del Sur.

La UBPC tiene como misión:

1. Producir tabaco rubio y cultivos varios, tales como: boniato, yuca, tomate, frijoles, calabaza, y plátano, con eficiencia y eficacia, dirigidos al consumo de la población.
2. Contribuir a la satisfacción de las necesidades económicas, sociales, culturales y espirituales de sus asociados, trabajadores, la familia y la comunidad.
3. Contribuir al perfeccionamiento continuo del modelo de gestión cooperativo, a partir del cumplimiento de los principios cooperativos.

Igualmente en el contenido de su misión se revela el establecimiento de objetivos económicos y objetivos sociales a lograr a partir de su proceso de gestión, determinados dentro de su Objeto Social.

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

DESARROLLO

Como parte del desarrollo de la gestión de la UBPC «Julián Alemán» se implementa el Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social, además la cooperativa implementa la Estrategia de Formación y Capacitación para las UBPC, resultados científicos que se encuentran en generalización por parte del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario de la Universidad de Pinar del Río.

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

Paso I «Conocer la problemática»

La UBPC «Julián Alemán» se encuentra ubicada en el Km. 7 de la carretera a Alonso de Rojas. La misma limita al norte con la ESBE Paulina Pedroso, al sur con la CCS «Menelao Mora», al oeste con la Empresa Forestal y al este con la carretera a Alonso Rojas y el pueblo Julián Alemán. Esta UBPC se dedica principalmente al cultivo del tabaco rubio y en menor cuantía a la cosecha de varios cultivos como el arroz, el boniato, la yuca, entre otros. Por lo que su objetivo principal es producir y comercializar tabaco a través del grupo empresarial TABACUBA.

La UBPC está integrada por 42 socios de ellos 8 mujeres y 34 hombres, de los cuales la edad promedio es de 45 años; para el trabajo se encuentran distribuidos en 3 brigadas de 16 integrantes cada una, las mismas están acogidas a los resultados finales de la producción y cada una posee un jefe que se encuentra directo a la producción.

En la UBPC el 13% de los encuestados poseen 6to grado, el 32% tienen 9no grado, el 24% son técnicos medios, el 29% poseen el 12mo. y solo el 2% es graduado universitario.

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.

Resultados de la entrevista realizada al presidente de la UBPC «Julián Alemán».

- La cooperativa posee elaborados los diseños de cada puesto de trabajo.
- La UBPC tiene elaborado un plan de formación y capacitación para dirigentes y asociados.
- En el proceso de toma de decisiones, relacionadas con la capacitación, se tiene en cuenta el criterio de los miembros de la organización.
- Desde que ocupa el cargo ha recibido 4 cursos y un taller. Los temas que ha recibido son sobre Cooperativismo, Balance y Contabilidad Social.
- Las actividades educativas que la cooperativa realiza con los socios son los matutinos y uno de los puntos en el orden del día en las asambleas es el cooperativismo en las diferentes sociedades y el mundo. Estas actividades se realizan una o dos veces al mes en dependencia del plan de trabajo de los socios.
- Los temas sobre formación y capacitación que considera necesarios que se expongan son aquellos relacionados con la cooperativa en lo económico y lo social.
- Los directivos de la cooperativa poseen conocimientos sobre el cooperativismo, aunque considera que estos son insuficientes.
- Los directivos de esta cooperativa conocen de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados, recientemente por el VI Congreso del PCC, aquellos que se refieren al tema del cooperativismo, pero creen que sus conocimientos no son muy profundos ya que en realidad no entienden mucho lo que en ello se plantea por lo que no se debaten y analizan.
- Los actuales problemas que dificultan las actividades de capacitación en la cooperativa están dados mayormente por no prestar una gran importancia a la gestión y cooperación con las instituciones que pueden impartir cursos y talleres.
- No se realizan actividades formativas o de capacitación con la comunidad donde están enclavadas las cooperativas por parte del organismo sobre temas de cooperativismo u otras temáticas.
- No se implican a los organismos, empresas, Consejo Popular y otras organizaciones relacionadas con su cooperativa en los procesos formativos.

Problemas generales detectados en las encuestas a socios:

- Los socios de las cooperativas que poseen un bajo grado de escolaridad en el 58% de los casos no desean tener un grado de escolaridad superior al que poseen.
- El 49% de los socios encuestados considera que no necesitan capacitación para realizar su trabajo en la cooperativa.
- El 93% de los encuestados aseguran que nunca han recibido cursos de capacitación desde que ingresaron en la cooperativa.

- El 52% de los encuestados plantean que no poseen conocimientos de cooperativismo.

Aspectos a destacar:

- El 92 % de los socios encuestados plantean que al ingresar a la cooperativa se les explicó qué es y como funciona.

- El 96% del total de los socios encuestados aseguran que con una mayor capacitación sus resultados productivos serían mucho mejores, que los que obtienen en este momento.

- El 86% de los encuestados certifican que la información que reciben para realizar sus labores es buena.

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 «Julián Alemán».

Diagnóstico de Necesidades de Formación (DNF)

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

Los directivos de la cooperativa que fueron entrevistados consideran pertinente que se impartan los siguientes cursos:

- Curso de Contabilidad.
- Curso de Economía.
- Curso de Cooperativismo.
- Temas de Agro - ecología.
- Curso de Formación Educativa.
- Curso de Dirección.
- Curso de Computación.

Los asociados encuestados plantean que se deben impartir cursos o talleres sobre:

- Las ilegalidades en que pueden incurrir los socios de las cooperativas.
- Superación para obtener el 12mo grado.
- Capacitación sobre el trabajo que realizan los socios para obtener así mejores resultados.
- Charlas comunicativas sobre cooperativismo.
- Cursos de computación.
- Cursos de capacitación para los jóvenes que se inician en la cooperativa como socios.
- Talleres impartidos por las instituciones que se vinculan al trabajo de la UBPC a nivel municipal, provincial y nacional.

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.

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. A continuación se proponen los objetivos de formación:

- 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 «Julián Alemán».
- Crear una metodología y los equipos de evaluación y control, aplicando las técnicas para realizar la capacitación de los recursos humanos en la UBPC «Julián Alemán».
- Impartir programas de capacitación teóricos y prácticos sistemáticamente, que estén en correspondencia con las necesidades de formación de la UBPC «Julián Alemán».
- Introducir al reglamento interno de la cooperativa nuevos acápite sobre los temas de capacitación y dar la importancia que requiere la misma en la cooperativa 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.

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.

Revista de Cooperativismo y Desarrollo, 3(1): 105-116

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:

1. Evaluación de las premisas.
2. Análisis de los principios cooperativos para definir el Sistema de Indicadores Sociales.
3. Definición del Mercado Social Objetivo a partir del diagnóstico de necesidades.
4. Planificación de la acción social. Programa social y presupuesto social.

5. Organización y ejecución a lo largo del año de los programas.
6. Elaboración del Balance Social Cooperativo.
7. 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:

1. Incorporación voluntaria.
2. Gestión democrática.
3. Distribución de acuerdo al principio socialista: de cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo.
4. Autonomía e independencia.
5. Educación.
6. Cooperación e integración.
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.

3.3. 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 facilita dicha implementación y evaluación.

Tabla 1. Plan de Acción.

NO.	OBJETIVOS	ACCIONES	EJECUTA	CONTROLA
-	Crear un Comité de Educación Cooperativa en correspondencia con la propuesta realizada.	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer a la Asamblea de Asociados la pertinencia del Comité de Educación Cooperativa. - Elegir al Comité, seleccionando las personas capacitadas para llevar a cabo esta función. - Capacitar a los miembros del Comité acerca de sus funciones. - 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 "Julián Alemán"	<ul style="list-style-type: none"> - Informar al presidente y a los asociados de la cooperativa la implementación de la estrategia propuesta. - Explicar al presidente como hacerlo de forma correcta. - Facilitar la información necesaria para el logro de la misma. - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar detenidamente los objetivos que persigue la estrategia. - Manifestar los logros que se prevén alcanzar con la misma. - Declarar cuáles serán los resultados a largo plazo. 	CEDECOM CEDECOM Junta Directiva	Asamblea de Asociados. Comité de Educación.
-	Crear los planes de trabajo que aún no están elaborados según el diseño de los puestos de trabajo que desarrollan los directivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar cómo deben ser confeccionados los planes de trabajo de cada directivo. - Reunir a los directivos para la discusión de los planes de trabajo. 	Comité de educación. 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.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un taller donde se explicará cómo implementar la estrategia y los objetivos que esta persigue. - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar encuestas a los socios para determinar sus necesidades de formación y capacitación. - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar el integrante del Comité de Educación que puede impartir cada taller. - 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. Asamblea de Asociados.
-	Aprobar el plan de formación y capacitación por todos los socios de la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una asamblea de asociados donde se apruebe el plan de formación y capacitación propuesto. - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar entrevistas para comprobar la satisfacción de los socios de la cooperativa. - 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: Corripio, S.A.S. ISBN: 978- 9945-8851-0-2.

Recibido: 15 de diciembre 2014.

Aceptado: 29 de enero de 2015.

Yosvany Arencibia Maqueira. Presidente de la Unidad Básica de Producción Cooperativa «Julián Alemán».