

***Implementación de la estrategia de formación y capacitación en la unidad básica de producción cooperativa «La Quinta»***

***Implementation of the strategy of formation and training in the basic unit of cooperative production «La Quinta»***

***Revista de Cooperativismo y Desarrollo  
Año 2015, Volumen 3, número 2***

**Luis Enrique Domínguez Hernández**

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

---

## **INTRODUCCIÓN**

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

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

**Su objeto social:**

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

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

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

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

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

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

Históricamente la cooperativa ha mantenido una tendencia a la rentabilidad en su producción, mostrando resultados satisfactorios en su gestión económica.

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

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

No obstante, los resultados alcanzados la UBPC, implementa una Estrategia de Formación y Capacitación, que permite el logro de mejores resultados en el orden económico y social. Dicha Estrategia constituye un resultado científico en generalización del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario (CEDECOM) de la Universidad de Pinar del Río.

## **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**

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.

### **Resultado de la entrevista realizada al presidente de la UBPC «La Quinta»**

- La cooperativa posee elaborados los diseños de cada puesto de trabajo.
- La UBPC no 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 9 cursos y un taller. Los temas que ha recibido son sobre Cooperativismo, Balance y Contabilidad social, Administración.
- Las actividades educativas que la cooperativa realiza con los socios son los matutinos.
- 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 actuales problemas que dificultan las actividades de capacitación en la cooperativa están dados mayormente porque el nivel educacional de los socios es muy bajo.
- No se realizan actividades formativas o de capacitación con la comunidad donde están enclavada la cooperativa, por parte de la misma 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 70% de los casos no desean tener un grado de escolaridad superior al que posee:

- 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 36% de los encuestados plantean que no poseen conocimientos de cooperativismo.

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

## **Paso 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 III. Planificación**

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

### **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:**

- 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.

- Intercambio de experiencias con otras cooperativas.

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

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

### **1. Programas económicos**

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

En la administración de las empresas cooperativas, se definen 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:

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.

#### **3.2. 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.

**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 1. Plan de Acción.**

NO.	OBJETIVOS	ACCIONES	EJECUTA	CONTROLA
1.	Crear un Comité de Educación Cooperativa en correspondencia con la propuesta realizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer a la Asamblea de Asociados la pertinencia del Comité de Educación Cooperativa.</li> <li>• Elegir al Comité, seleccionando las personas capacitadas para llevar a cabo esta función.</li> <li>• Capacitar a los miembros del Comité acerca de sus funciones.</li> <li>• Recibir cursos sobre las dimensiones de la Educación Cooperativa por parte del Comité de Educación electo.</li> </ul>	<p>Junta de Administración de la cooperativa.</p> <p>Junta de Administración de la cooperativa.</p> <p>CEDECOM.</p>	Asamblea de Asociados.
2.	Socializar las vías para la implementación de la estrategia al presidente de la UBPC "Julián Alemán"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar al presidente y a los asociados de la cooperativa la implementación de la estrategia propuesta.</li> <li>• Explicar al presidente como hacerlo de forma correcta.</li> <li>• Facilitar la información necesaria para el logro de la misma.</li> <li>• Realizar cursos de formación de formadores para multiplicar las acciones.</li> </ul>	<p>Delegación municipal del MINAG.</p> <p>CEDECOM.</p> <p>Escuela de capacitación del MINAG.</p> <p>CEDECOM</p> <p>Escuela de capacitación del MINAG.</p>	Asamblea de Asociados. Comité de Educación.
3.	Lograr la asistencia del presidente y de los integrantes del Comité de Educación los talleres que se impartirán.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar detenidamente los objetivos que persigue la estrategia.</li> <li>• Manifestar los logros que se prevén alcanzar con la misma.</li> <li>• Declarar cuales serán los resultados a largo plazo.</li> </ul>	<p>CEDECOM.</p> <p>CEDECOM.</p> <p>Junta Directiva.</p>	Asamblea de Asociados. Comité de Educación.
4.	Crear los planes de trabajo que aún no están elaborados según el diseño de los puestos de trabajo que	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar cómo deben ser confeccionados los planes de trabajo de cada directivo.</li> <li>• Reunir a los directivos para la discusión de</li> </ul>	Comité de Educación.	Asamblea de Asociados. Comité de Educación.

	desarrollan los directivos.	los planes de trabajo.		
5.	Dar a conocer a los socios de la cooperativa la implementación de la estrategia de formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un taller donde se explicará cómo implementar la estrategia y los objetivos que esta persigue.</li> <li>Aclarar las dudas que puedan generarse en el intercambio.</li> </ul>	<p>Presidente de la cooperativa y el Comité de Educación.</p> <p>Presidente de la cooperativa y el Comité de Educación.</p>	Asamblea de Asociados. Comité de Educación.
6.	Conocer la problemática que presenta la cooperativa en materia de formación y capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar encuestas a los socios para determinar sus necesidades de formación y capacitación.</li> <li>Realizar una entrevista al presidente de la cooperativa para saber sus necesidades.</li> </ul>	CEDECOM.	Asamblea de Asociados. Comité de Educación.
7.	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"> <li>Seleccionar el integrante del Comité de Educación que puede impartir cada taller.</li> <li>Organizar los cursos a impartir según las necesidades primarias de cada asociado y los programas educativos propuestos.</li> </ul>	<p>Comité de Educación. Junta directiva.</p> <p>Comité de Educación. Junta directiva.</p>	<p>Asamblea de Asociados.</p> <p>Asamblea de Asociados.</p>
8.	Aprobar el plan de formación y capacitación por todos los socios de la cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una asamblea de asociados donde se apruebe el plan de formación y capacitación propuesto.</li> <li>Recopilar las sugerencias que permitan enriquecer la estrategia.</li> </ul>	<p>Presidente y Comité de Educación.</p> <p>Presidente y Comité de Educación.</p>	Asamblea de Asociados. Comité de Educación.

9.	Comenzar a desarrollar los programas educativos propuestos, según las necesidades de formación y capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impartir los talleres básicos sobre cooperativismo que deben conocer los socios y directivos.</li> </ul>	Comité de Educación.	Asamblea de Asociados. Comité de Educación.
10.	Evaluar el impacto que han tenido los programas educativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar entrevistas para comprobar la satisfacción de los socios de la cooperativa.</li> <li>Comprobar el nivel de conocimientos a través de indicadores de impacto.</li> </ul>	Comité de Educación.  Comité de Educación.	Asamblea de Asociados. Comité de Educación.  Asamblea de Asociados. Comité de Educación.

**Fuente:** Elaborada por los autores.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

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

---

**Recibido:** 10 de abril de 2015.

**Aprobado:** 1 de junio de 2015.

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