

## **Evaluación de responsabilidad social en cooperativas agropecuarias**

### *Evaluation of Social Responsibility in Agricultural Cooperatives*

Oscar Llanes Guerra<sup>1\*</sup>

Annia Martínez Massip<sup>2</sup>

Lienny García Pedraza<sup>2</sup>

Mercedes Zenea Montejo<sup>3</sup>

Yannet López Verdecia<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universidad Agraria de la Habana, Cuba.

<sup>2</sup>Universidad Central de Las Villas, Cuba.

<sup>3</sup>Universidad de La Habana, Cuba.

<sup>4</sup>Universidad de Cienfuegos, Cuba.

\*Autor para la correspondencia. oscar@unah.edu.cu

#### **RESUMEN**

El trabajo muestra la importancia del balance social cooperativo como herramienta para el análisis de la responsabilidad social y los orígenes de un modelo de balance social que influenciado por la maestría en gestión y desarrollo de cooperativas del programa FLACSO Cuba, se diseñó e implementó por primera vez en la Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) “Las Cadenas” del municipio “La Palma” provincia de Pinar del Río. Se ofrecen los resultados de la implementación de esta herramienta en el análisis de la contribución social de cinco cooperativas agropecuarias al desarrollo local y comunitario y al perfeccionamiento de la propia gestión de la cooperativa en áreas claves como los principios cooperativos, la gestión económica y productiva, las relaciones de equidad y la protección del medio ambiente.

**Palabras clave:** balance social cooperativo; responsabilidad social cooperativa.

#### **ABSTRACT**

*The work shows the importance of the cooperative social balance as a tool for the analysis of social responsibility and the origins of a social balance model that influenced by the expertise in management and development of cooperatives of the program FLACSO Cuba, was designed and implemented for the first time in the Basic Unit of Cooperative Production (UBPC) "Las Cadenas" of the municipality "La Palma" province of Pinar del Río. The results of the implementation of this tool are offered in the analysis of the social contribution of five agricultural cooperatives to local and community development and to the improvement of the cooperative's own management in key areas such as cooperative principles, economic and productive management, the relations of equity and the protection of the environment.*

**Keywords:** *cooperative social balance; cooperative social responsibility.*

Recibido: 13/5/2019

Aceptado: 30/5/2019

## INTRODUCCIÓN

En una economía globalizada donde las empresas rigen los destinos financieros, orientan la tecnología y los mercados (al marcar las pautas de las políticas de distribución, sin tener en cuenta las necesidades para la seguridad alimentaria), prevalecen infinidad de problemas sociales y se operan modelos económicos poco útiles para resolverlos. Urge, entonces, perfeccionar la manera de hacer empresas cooperativas aplicando prácticas de Responsabilidad Social Cooperativa. Según Jiménez (2008, p. 7) “las cooperativas tienen la facultad de producir bienestar y poder incrementar el nivel de vida de sus miembros y demás personas que viven en los territorios cercanos a ellas, a través de sus producciones y servicios alternativos”.

Desde hace más de dos décadas se han dado pasos en Latinoamérica en el diseño de distintos modelos de balance social con el objetivo de analizar el cumplimiento de su gestión en el marco de la Responsabilidad Social. Si tenemos en consideración que en la actual etapa de actualización del modelo económico en Cuba, (PCC, 2011) se distingue, en estas formas productivas, vías para llegar al desarrollo sostenible destacadas por los valores y principios del cooperativismo como ejes rectores de las normas y el derecho de los socios, se hace necesario el empleo de herramientas que posibiliten el análisis de esta forma de gestión no estatal como una forma imprescindible para el perfeccionamiento de nuestro modelo económico.

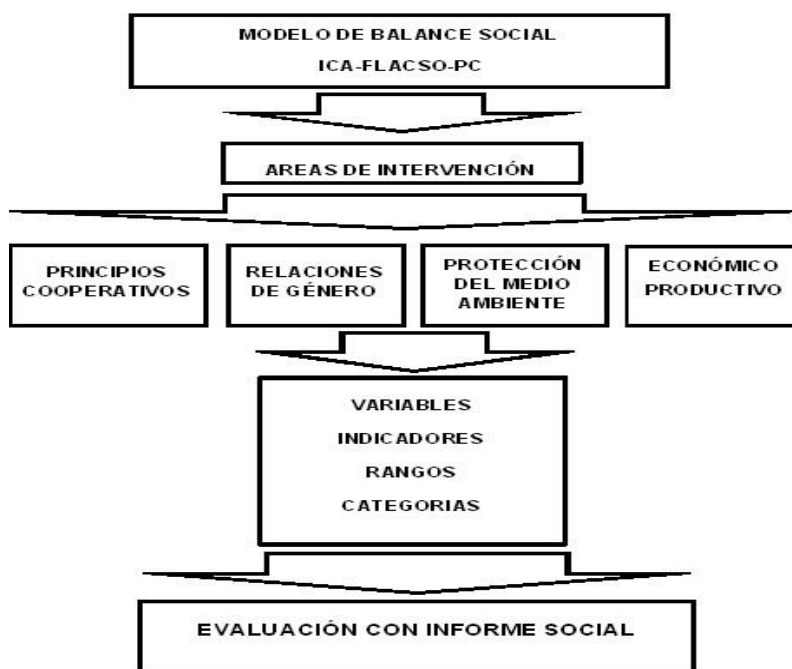
En el contexto cubano, la mayoría de las cooperativas cubanas realizan acciones que benefician las comunidades y el medio ambiente, además de acciones planificadas en sus estrategias principales, pero no abundan los casos de estas formas productivas que contemplan políticas sociales en sus planes estratégicos. Referido al cumplimiento de los principios cooperativos, aún en los casos en que las cooperativas se constituyen y funcionan con arreglo a los principios y valores proclamados por la ACI (Cruz & Cárdenas, 2018), se aprecian conflictos en el funcionamiento de estas organizaciones.

Se ha comprobado, además, que el desconocimiento de los principios cooperativos, es entre otras causas, una de las principales causas de su incumplimiento, dejándose de aprovechar las potencialidades que de su cumplimiento se desprenden, tal es el caso de la cooperación entre cooperativas y su expresión más abarcadora y sistémica, la interoperación, (Nova, Prego & Robaina, 2018; Prego, Nova & Robaina, 2017) por cuanto se integran en esfuerzos inversionistas, servicios, asistencia técnica y logran una mayor economía de escala obteniendo menores costos por unidad producida. Comparten los resultados económicos netos sobre la base de la proporcionalidad de acuerdo a la participación y establecen, además, un fondo común con destino social.

Es en este contexto que en el marco de la cuarta edición de la maestría en gestión y desarrollo de cooperativas del programa FLACSO Cuba y en sinergia con el proyecto del Programa Conjunto “Apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba”, ejecutado con financiamiento de la Unión Europea, la administración del PNUD y la participación de varios organismos nacionales, y desarrollado en escenarios de cinco municipios del país, incluidos organizaciones cooperativas agropecuarias, que se diseña el Modelo de Balance Social Cooperativo ICA-FLACSO-PC (Mena, 2014), contextualizado a las organizaciones cooperativas cubanas (ver figura 1) y que tiene entre sus novedades, la inclusión del área de intervención “Relaciones de Género”, lo cual permite evaluar conductas y modificar actitudes en el no reconocimiento de las potencialidades de los dos sexos y la pérdida de oportunidades para las mujeres y para las cooperativas, ya que a pesar de que el cooperativismo como estilo de vida ha creado valores en las mujeres cooperativistas (Fundora, Dixon & Velázquez, 2017) como la laboriosidad, la esperanza y la transparencia, es necesario seguir potenciando valores cooperativos como el sentido de pertenencia, la responsabilidad, la sinceridad; el paternalismo, la permisibilidad, la compasión y el consentimiento injustificado; el combate del oportunismo; el colectivismo; la solidaridad y el compromiso ambiental. Para ello es necesario, acciones de carácter más reformista que transforman algunas dimensiones de la realidad; que entre otras promuevan el empoderamiento real e integral de los individuos protagonistas de estos procesos.

La metodología empleada para la implementación del modelo de balance social cooperativo para el análisis de la responsabilidad social, establece una guía de pasos evaluando los indicadores definidos en cada variable y de cada área de intervención de forma independiente. Su diseño flexible posibilita además la adecuación del modelo de acuerdo al contexto donde se aplica, permitiendo su implementación para evaluar responsabilidad social en organizaciones cooperativas agropecuarias y no agropecuarias. Se implementó por primera vez en la Unidad Básica de Producción Cooperativa “Las Cadenas” del municipio La Palma, en la provincia de Pinar del Río (Figura 1).

Por los resultados alcanzados en esta experiencia, avalaron su inclusión en el proyecto de cooperación internacional “Vía Láctea” implementado en Cuba por la ONG italiana COSPE y la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), para con objetivos similares, evaluar la contribución social y ambiental en este caso, en cinco Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) de tres provincias del país.



**Figura 1.** Esquema modular del Modelo de Balance Social Cooperativo ICA-FLACSO-PC.

## **1. APUNTES TEÓRICOS: RESPONSABILIDAD SOCIAL; BALANCE SOCIAL COOPERATIVO**

El significado general de responsabilidad social consiste en el compromiso ético-moral o en la obligación ideológica de individuos o grupos, tanto entre sí como con la sociedad; mientras que el balance social representa el medidor que controla el nivel de responsabilidad social corporativa, empresarial, cooperativa, grupal o de otras formas organizativas socioeconómicas. Tal compromiso u obligación se define desde la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental, debido a diferentes motivos legales, de competitividad o principios institucionales. En este sentido, el balance social contribuye a mostrar el equilibrio, o no, entre las dimensiones económica, social y ambiental, a partir de la evaluación del conjunto de prácticas, normas, estrategias y sistemas de gestión implementados.

Una aclaración importante radica en discernir algunas confusiones sobre la responsabilidad social actual, que no se reduce al cumplimiento de la legislación laboral relacionada con el medio ambiente o de otro tipo; a la donación de lo que no necesitas o te sobra; a actividades aisladas de asistencialismo comunitario; ni a la contradicción de lograr resultados de beneficio social y, al mismo tiempo, infringir normativas jurídicas y económicas de la organización. El balance social visibiliza esos desarreglos mediante la aplicación de numerosos instrumentos, elaborados a partir de indicadores en estrecho vínculo con la gestión de las cooperativas.

La responsabilidad social se concibe en esta propuesta como un proceso construido desde la toma de decisiones que valora, de forma participativa, el impacto de la eficiencia económica en la reducción de las desigualdades sociales y en la protección o la conservación del medio ambiente, para incorporar tales intereses en los procesos y los resultados productivos de la organización. Así se conecta con balance social, entendido como un proceso participativo y sistemático que evalúa, replanea, reorganiza y controla la responsabilidad social mediante indicadores organizacionales, económicos, medioambientales y sociales de la gestión de la entidad en un período determinado. Ambas definiciones son coherentes en un contexto de renovación económica y política nacional, que requiere enfoques de participación, equidad social y sostenibilidad.

La perspectiva presentada de la responsabilidad y el balance sociales se ubican, desde una mirada diferente, en la práctica regional latinoamericana. Por otra parte, estudios en América Latina en el área de la responsabilidad, el balance, la contabilidad y la auditoría sociales reflejan también ejemplos de buenas prácticas en la mayoría de los países, sin modelos determinados de balance social, recurrentes de guías internacionales (como los valiosos instrumentos de balance social propuesto por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2001) en las cooperativas de la región y el presentado por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1997) que evalúa e implementa medidas correctivas en cualquier tipo de

asociación cooperativa, con indicadores cualitativos, cuantitativos, económicos y sociales debido a una legislación sin marco de referencia armónico. No obstante, en el continente existen experiencias valiosas en países como Brasil, Argentina, Uruguay y Ecuador.

En Cuba, los estudios de balance social se focalizan en la provincia más occidental, Pinar del Río, en específico en el CEDECOM. Un grupo de investigadores de esa entidad (Alfonso 2008) presentó un modelo de gestión social en la CCS “Camilo Cienfuegos” en 2008, luego se aplicó a la CPA “14 de junio” en 2009 y, con posterioridad, en distintas formas productivas de la provincia en 2015.

En el marco de la cuarta edición de la maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas de FLACSO, se presenta un modelo que evalúa el balance social cooperativo. Este MBSC se denomina ICA-FLACSO-PC por vincularse al Programa FLACSO-Cuba de la Universidad de La Habana, al Programa conjunto de Descentralización y Estímulo Productivo en Cuba implementado entre 2010 y 2013, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y al Instituto de Ciencia Animal. La ingeniera Cira María Mena Lazo diseñó e implementó este modelo en la UBPC “Las Cadenas” del municipio “La Palma” de la provincia de Pinar del Río (Mena, 2014), junto a un importante equipo de trabajo del ICA.

Dicho modelo se caracteriza por ser más flexible en el procesamiento y la evaluación de variables compuestas por un conjunto de indicadores, cualitativos y cuantitativos, en cuatro áreas de intervención: 1) Principios cooperativos, 2) Económico-productiva, 3) Relaciones de equidad y 4) Protección del medio ambiente. Esta propuesta se particulariza en el énfasis de las áreas 3 y 4, sobre todo las relaciones de género, porque no se encuentran recogidas en los modelos estudiados por la autora.

Siguiendo esta lógica, se construye una nueva alternativa de implementación del MBSC, bajo los términos del proyecto “Vía Láctea” desde el año 2016. Resulta de suma importancia puntualizar algunas improntas de la responsabilidad social cooperativa y algunos desafíos del balance social cooperativo a partir de las condicionantes del cooperativismo agropecuario en Cuba.

Se debe señalar que la responsabilidad social cooperativa tiene un carácter inherente a los principios cooperativos definidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1997) organización internacional que aglutina y promueve el movimiento cooperativo en el mundo desde 1895, quedando enunciados estos principios en los siguientes: membresía abierta y voluntaria; control democrático y participación económica de la/os socia/os; autonomía e independencia; educación, entrenamiento e información; cooperación entre cooperativas; compromiso social con la comunidad. Por tanto, cuando se alude a responsabilidad social cooperativa se refuerzan metas existentes que, en su mayoría, no se autoevalúan para conocer su nivel de cumplimiento ni su alcance. En este sentido y ya sea por desconocimiento o

subestimación, el balance social cooperativo se considera una tarea pendiente para sopesar tanto los límites de la responsabilidad social cooperativa como del cooperativismo agropecuario cubano.

Una de las condicionantes del cooperativismo agropecuario en Cuba es la triple subordinación a una estructura jerárquica que incluye: la organización civil que lo representa política y socialmente, la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños, (ANAP); el aparato estatal/gubernamental que administra y controla los asuntos productivos y económicos (Delegación municipal de la agricultura y Asamblea Municipal del Poder Popular, AMPP); y la dirección política del PCC, en cada municipio, que supervisa y orienta cualesquiera de los procesos anteriores. La/os cooperativistas en el sector agropecuario reclaman más poder de negociación, decisión y respeto, sobre todo, en el área económica, puesto que tanta subordinación limita y genera dificultades en la gestión y la productividad.

También se lacera la toma de decisiones en el compromiso social de la cooperativa con la sociedad, pues tiende a dirigirse desde la estructura jerárquica superior. La condicionante de la triple subordinación conduce a una autonomía sesgada y a una independencia parcial, que repercute, en muchas ocasiones, en una responsabilidad social cooperativa vertical y externa. El desafío del balance social cooperativo consiste en visibilizar esta problemática normalizada; en valorar los efectos, sobre todo los menos evidentes, y en identificar posibles soluciones, sobre la base de la reflexión y el debate colectivo. El máximo reto es, pues, desarrollar este proceso de balance social con la participación de la triple subordinación.

Las cooperativas están llamadas a jugar un papel relevante en el nuevo modelo económico y social cubano. Sus relaciones económicas con empresas, entre las propias cooperativas, así como con el Estado y el Poder Popular marcan una exigencia condicional en el cooperativismo agropecuario cubano: lograr eficiencia, eficacia y efectividad productivas y económicas. Requisito indispensable para cumplir con la responsabilidad social cooperativa, sin embargo, la impronta muestra, en gran parte de los casos, un proceder contraproducente de acuerdo con el nivel de conocimientos necesarios para solventar esa pretensión. Todavía el tema de la capacitación técnica y científica, en la línea productiva y económica, amerita mayor prioridad, por la connotación resolutive que tiene sobre los fracasos, las debilidades, las amenazas y los riesgos enfrentados.

Otro desafío del balance social cooperativo deriva de la huella mencionada, que radica en conseguir su legitimidad e institucionalidad en tanto proceso de cambio autogestionado y consciente. En la actualidad, se cuenta con herramientas de gestión económica, aunque, en su generalidad, los análisis son limitados y distantes de los valores cooperativos, por lo que resultan incompletos, si no complejos, para ser comprendidos y utilizados por las propias personas beneficiadas. Por tanto, un reto culminante consiste en

que el MBSC, entendido como instrumento de trabajo auto evaluativo, sea accesible y pertinente, pero dentro de un marco legal que constituya un punto de partida para su desarrollo y para la concientización de quienes se favorecen con él.

El MBSC aporta conocimientos, rigor y compromiso en momentos en que se consolida el movimiento cooperativo cubano como una forma de propiedad colectiva, con amplio alcance social, en que la eficiencia y la productividad son esenciales para el desarrollo sostenible. El modelo forma parte del proceso de balance social y constituye un instrumento o medio de enseñanza y análisis que activa la capacidad de influencia en el desarrollo económico y social, autotransforma los procesos internos en la cooperativa, facilita la interacción y la retroalimentación con los grupos de interés, garantiza mejor proyección y evaluación de la efectividad de las acciones realizadas, plantea mejoras y corrige desvíos. Todo esto depende del enfoque metodológico que se emplee para su implementación; sobre tal enfoque versa el apartado siguiente.

Antes debe aclararse una última condicionante fundamental para este estudio, entre otras del cooperativismo agropecuario cubano. La perenne presencia de una cultura patriarcal, que no se halla centrada en los jóvenes y es consumista muestra, como promedio, un cooperativismo masculinizado, envejecido y pasivo en la protección y en la conservación del medio ambiente. Por ende, es apremiante un real cumplimiento de la responsabilidad social cooperativa que no se incline solo hacia lo económico para resolver problemas puntuales y básicos, sino que profundice mediante el balance social cooperativo en una estrategia planificada orientada a mitigar o a solucionar las desigualdades de género y etarias, así como los efectos adversos del cambio climático en las cooperativas. En este sentido, el desafío recae en la aplicación de la metodología del MBSC.

## **2. METODOLOGÍA EMPLEADA EN EL MODELO DE BALANCE SOCIAL COOPERATIVO ICA-FLACSO-PC**

La revisión documental fue el método empleado para la concepción del Modelo de Balance Social Cooperativo. Se realizó un diagnóstico participativo, con actores de todos los escenarios analizados. Se utilizaron herramientas estudiadas en el “Cataurito” de herramientas para el desarrollo local (Guzón y Colabs., 2011, pp. 58-61) para obtener información y socializarla. Se efectuó el estudio, mediante procedimientos de técnicas de observación directa y diálogos, con intercambio en las labores productivas, reuniones de la Junta Directiva, actividades festivas, con los actores involucrados en cada proceso. La



participación de los socios en la mayoría de los procesos y vivencias en las cooperativas, hace más efectivo la aplicación de esta técnica.

Se realizaron además talleres de sensibilización, utilizando la filosofía de la educación popular de Paulo Freire (Alejandro, Romero & Vidal, 2008). En los talleres participaron socios, miembros de la junta y decisores municipales. Para obtener información relevante sobre temas sensibles y no completados en los talleres se realizaron entrevistas semiestructurada individual a directivos de la UBPC, actores comunitarios y expertos en temas de cooperativas. Se realizaron entrevistas grupales con cooperativistas de diferentes áreas de trabajo, así como encuestas, con preguntas abiertas, cerradas y mixtas con el objetivo de obtener información de forma masiva, rápida y con un nivel de exactitud.

En el taller realizado con mujeres y hombres socios de la cooperativa y personas de la comunidad, se aplicaron técnicas tales como dinámica Grupal Lluvia de aspiraciones sobre cómo mejorar la vida y dinámica Grupal Reloj de 24 horas en la vida de mujeres y hombres. Con los principales representantes implicados en el estudio, se realizaron diálogos en varias sesiones. Se diseñaron los flujos de información para realizar posteriormente el análisis de los resultados.

Con técnicas de participación y construcción colectiva se realizaron talleres, para diseñar las principales políticas a seguir por la cooperativa para la atención, a los asociados y a su comunidad, buscando consenso y mediante la metodología aplicada, legitimar el proceso a lo interior de las cooperativas analizadas. La pertinencia de los indicadores a las áreas de intervención fue consultada con 20 expertos, de las diferentes áreas del conocimiento, pertenecientes a centros universitarios e institutos de investigación, con más de 10 años de trabajo en el tema de cooperativas, además de cooperativistas y dirigentes agropecuarios que acumulan su experticia desde las prácticas cotidianas, todos con nivel universitarios, nueve doctores y cinco maestros en ciencias.

Las herramientas utilizadas, con diferentes técnicas dieron lugar a la triangulación de la información, de mucho valor para la medición de las variables cuando se realiza con indicadores cualitativos y cuantitativos. Para la implementación del Modelo de Balance Social Cooperativo, se instrumentó una guía de pasos, con referencias de un modelo colombiano (Zalazar, 2008).

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Como resultado de su implementación por primera vez en la Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) “Las Cadenas” se destaca lo siguiente:

- Las relaciones entre cooperativas no se desarrollan suficientemente; aunque se realizan algunas acciones estas no están respaldadas por ningún programa.
- La atención a la comunidad, no está respaldada por programas, ni hay presupuestos asignados para tal fin, pero se realizan acciones, en ocasiones relevantes, que no son cuantificadas.
- Las relaciones de género muestran poco desarrollo a nivel de la cooperativa, solamente ocho de los 75 socios son mujeres; solo una mujer ocupa cargos de dirección, solo una mujer ocupa empleo agropecuario, solo una mujer tiene nivel universitario.
- En el período evaluado entre los años 2012 y 2013, se pudo comprobar que el salario medio de las mujeres socias de la cooperativa es en 215.05 pesos, solo el 60.9% de lo que ganan los hombres.
- Las mujeres socias manifiestan tomar decisiones sobre el uso de sus ingresos y la determinación de los gastos del hogar, pero las mujeres de la comunidad dependen completamente del dinero de los esposos.
- Son las mujeres tanto las socias como las amas de casa de la comunidad, las que realizan las tareas domésticas, sin contar con la cooperación de los hombres.
- Las mujeres socias tienen alguna cultura medioambiental, no así las de la comunidad, que son absorbidas por las tareas del hogar y no tienen acceso a otro tipo de capacitación.
- Con relación a la protección del medio ambiente, no existen políticas a nivel de la cooperativa, aunque se respetan las de carácter nacional.
- Toda el área de la cooperativa dedicada a la agricultura se cultiva con los preceptos de la agricultura sostenible.
- Utilizan aguas subterráneas, pero no hay control del agua que se emplean para los cultivos y el ganado.
- No aplican plaguicidas, ni tampoco fertilizantes químicos.
- No tiene áreas boscosas y tampoco planes para la forestación.
- Existen los planes para proteger los suelos a nivel nacional, se conocen las acciones pero no se practican extensivamente, tampoco se registró uso indiscriminado de los suelos.
- No hay sistematicidad para cultivar valores relacionados con la biodiversidad, no existen círculos de interés ni espacios identificados con la cultura de prácticas agroecológicas, aunque en la cooperativa se practican estos preceptos.

La socialización y análisis con la junta directiva y los socios de los resultados devenidos de la aplicación del modelo de balance social y las medidas implementadas para la solución a los problemas detectados y el desarrollo de las potencialidades internas de la empresa cooperativa, logró los siguientes impactos:

- Más autonomía e independencia en la gestión de la cooperativa.
- Mejor participación en la toma de decisiones a nivel de Asamblea General.
- Mayor fluidez de la información entre la Junta Directiva y los socios cooperativistas.
- Aumento de compromiso de la cooperativa con la comunidad.
- Resultados relevantes en las gestiones económicas productivas.
- Mayor voluntad y sensibilidad en la junta directiva y socios para realizar acciones afirmativas y disminuir las brechas de género.
- Aumento de la sensibilidad de la junta directiva y los socios de la cooperativa en temas sobre protección del medio ambiente.

#### **4. UNA MIRADA A LA UBPC “LAS CADENAS” CUATRO AÑOS DESPUÉS**

En una visita efectuada a la cooperativa se pudo entrevistar a miembros de la junta directiva que habían participado en el proceso de evaluación y dado seguimiento al plan de medidas elaboradas a partir del trabajo realizado en la aplicación del modelo de balance social cuatro años antes. Los resultados más relevantes se muestran a continuación.

- Sistematizada la cooperación con otras cooperativas y empresas estatales.
- Mayor vocación de apoyo a la comunidad, en lo fundamental reparación y construcción de viviendas (el 90% de los socios provienen de la comunidad).
- Disminuidas las brechas de género, dos mujeres más incorporadas a empleos agrícolas; aplicado sistema de vinculación a las mujeres a los resultados productivos que incrementó sus salarios a 497.19 pesos, el 85% de los hombres.
- Se mantiene la cultura agroecológica en las producciones agropecuarias, de la cooperativa, aunque la infestación de áreas con marabú y la no disponibilidad de otras tecnologías, ha obligado al empleo de herbicidas para su recuperación.

- Se ha creado un círculo de interés de producción pecuaria en coordinación con el politécnico agropecuario de la localidad.
- Se mantienen afectaciones a la cooperativa por decisiones externas que limitan su autonomía, sus finanzas y el acceso a recursos técnicos y tecnológicos imprescindibles para el cumplimiento de sus planes de producción y los servicios que brindan a la comunidad.

## **5. PRINCIPALES RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE BALANCE SOCIAL ICA-FLACSO-PC EN CINCO COOPERATIVAS LECHERAS EN EL MARCO DEL PROYECTO “VÍA LÁCTEA”**

Estos resultados si bien difieren de una cooperativa a otra, responden, en general, a una tendencia común:

- Los principios cooperativos se cumplen, de manera parcial, por la presencia de factores externos que afectan la autogestión de la cooperativa. En este caso es importante resaltar que no constituye un motivo identificado por las CCS de manera clara ni explícita, sino que proviene del debate colectivo en los talleres participativos organizados. Esto quiere decir que, por lo general, ni las CCS ni las juntas directivas reconocen afectaciones a su autonomía de gestión dadas las decisiones de sujetos externos, no ya porque no existan sino, debido a la preocupación de que ese reconocimiento de interferencia y su enfrentamiento provoque otras afectaciones a la cooperativa, por las relaciones contractuales y logísticas que la empresa mantiene con aquellos asociados a los planes de producción y a las relaciones de compra-venta.
- Se realizan acciones de educación y capacitación, pero faltan planes elaborados en función de las prioridades de la cooperativa y de las comunidades aledañas.
- Por lo general, las cooperativas realizan actividades que demuestran un compromiso social con la comunidad, de manera espontánea o inducida; pero en muchos casos no se cuantifica, económicamente, lo aportado al desarrollo comunitario.
- Los indicadores económicos y productivos son en su generalidad favorables. Se generan utilidades y existe capacidad económica para acciones de apoyo a la comunidad, pero la información contable y financiera no siempre es completa. La razón principal que exponen la/os representantes

entrevistada/os de las CCS es que esta actividad es gestionada y procesada por la empresa estatal agropecuaria a la cual están vinculados

- La participación femenina entre la/os socia/os es minoritaria. El aporte productivo de las mujeres no siempre es potenciado y reconocido. Una parte importante de empleos femeninos, por lo general, se asocia a tareas de servicios o reproductivas.
- Masculinización y envejecimiento del trabajo productivo y del medio rural.
- Se denota sensibilización en el tema medioambiental al encontrarse un conocimiento básico acerca de la imperiosa necesidad de protegerlo y conservarlo, aunque no predominan prácticas agroecológicas ni acciones de concientización o proyección sistemática en las asambleas de asociada/os.
- La disminución del uso de agroquímicos se debe más a la no disponibilidad de estos productos, en ocasiones, que a la conciencia del daño que provocan. El empleo de estos medios tóxicos además es favorecido por la insuficiente disponibilidad en los territorios de medios biológicos, para el control de plagas y enfermedades y de otros recursos necesarios.
- La mayoría de las gestiones sociales cooperativas no se implementan a partir del plan de desarrollo de estas empresas. No existen planes de acciones estratégicas en ninguna de las cuatro áreas de intervención del MBSC.

## **CONCLUSIONES**

Se presenta un modelo de balance social cooperativo denominado ICA-FLACSO-PC como herramienta para el análisis de la responsabilidad social cooperativa.

Se muestran los resultados de la implementación del Modelo de Balance Social ICA-FLACSO-PC en cooperativas agropecuarias y su eficacia en el análisis de la contribución social de estas cooperativas al desarrollo local y comunitario y al perfeccionamiento de la propia gestión de la cooperativa en áreas claves como los principios cooperativos, la gestión económica y productiva, las relaciones de equidad y la protección del medio ambiente.

Los resultados obtenidos en la implementación del modelo de balance Social cooperativo ICA-FLACSO-PC en otras formas cooperativas agropecuarias que se presentan en el trabajo, permiten afirmar que esta herramienta es pertinente para el análisis de la responsabilidad social cooperativa en todas las formas productivas de gestión cooperativa del movimiento cooperativo cubano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alejandro, M., Romero, M. I., & Vidal, J. R. (2008). *¿Qué es la Educación Popular?* La Habana: Editorial Caminos.
- Cruz, J. & Cárdenas, F. (2018). Mercado y principios cooperativos en conflicto. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6 (3), 53-65.
- Fundora G., Dixon, E. & Velázquez, E. (2017). La cooperativa: un espacio educativo para el empoderamiento femenino. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 5 (2), 24-37.
- Guzón, A. et.al. (2011). *Cataurito de Desarrollo Local*. La Habana.
- Jiménez, R. (2008). *Diagnóstico del estado actual de la Educación Cooperativa en el sector de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa*. La Habana.
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana: PCC.
- Mena C. M. (2014). *Modelo de Balance Social Cooperativo, implementado en la UBPC "Las Cadenas", Municipio la Palma, Pinar del Río*. Tesis de Maestría. FLACSO-Cuba, Universidad de La Habana, Cuba.
- Nova A., Prego, J. C., Robaina, L. (2018). La Intercooperación entre Cooperativas Agrícolas. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6 (3), 167-178.
- Prego, J.C., Nova, A., Robaina, L. (2017). Formas de integración cooperativa y sus principales técnicas de realización. *La Intercooperación cooperativa. Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 5 (3), 85-99.
- Zalazar, H. (2008). *Contrucción de un Modelo de Balance Social para el Cooperativismo de una Región Latinoamericana. El caso Antioquia*. Medellín: Fundación Económica.