

# Las cooperativas en el nuevo modelo económico cubano\*

Camila Piñeiro Harnecker†

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) mencionan a las cooperativas como una de las formas empresariales no estatales<sup>1</sup> que tendrán cabida en el nuevo modelo económico a instaurar en los próximos años en nuestro país. Los Lineamientos del 25 al 29 enuncian claramente que se permitirá la creación de cooperativas más allá del sector agropecuario así como cooperativas de segundo grado<sup>2</sup>. Aunque ni en ese documento ni en declaraciones de funcionarios del gobierno queda claro si ellas van a ser promovidas de forma prioritaria, sí pareciera que van a jugar un importante papel dentro el conjunto de organizaciones socioeconómicas que coexistirán.

Dado el desconocimiento que existe en nuestro país sobre las cooperativas, este trabajo comienza con una introducción a ellas, aclarando los distintos tipos que existen. A partir de un análisis de los principios y valores que guían a las cooperativas, así como lo que las diferencia de las empresas<sup>3</sup> convencionales privadas o estatales, se caracteriza su organización interna y funcionamiento. Seguidamente, en la segunda parte, pasando de la teoría a las experiencias prácticas de estas formas organizativas, se brinda información sobre la situación de las cooperativas en otros países. Se mencionan también las distintas tendencias o visiones políticas que les han marcado en relación a su potencial para la transformación social.

En una tercera parte se analizan las cooperativas en Cuba, su evolución y situación actual. Se hace una pausa para analizar las barreras que han impedido la consolidación y expansión de estas organizaciones en nuestro país, las cuales que deben ser tenidas en cuenta si se pretende promoverlas en el futuro.

Las dos siguientes secciones se dedican respectivamente a analizar las potencialidades y las limitaciones de las cooperativas para contribuir al desarrollo socioeconómico de una sociedad comprometida con la igualdad, la justicia y la solidaridad. Teniendo en cuenta lo anterior, en la sexta parte se describen brevemente algunos de los roles que podrían jugar las cooperativas en el nuevo modelo económico cubano. Considerando las especificidades de la situación cubana, se subrayan algunas de las ventajas que ellas tienen sobre otras formas convencionales no estatales. Finalmente, se proponen algunas medidas para promover la consolidación y expansión de estas organizaciones en Cuba.

---

\* Este trabajo toma de publicaciones anteriores de la autora Piñeiro 2011a, b y c, y Cruz y Piñeiro 2011. Fue publicado en el libro "Miradas a la economía cubana. El proceso de actualización." (Caminos: La Habana, 2012), pp. 73-96.

† Camila Piñeiro Harnecker es profesora, investigadora y consultora en el Centro de Estudios de la Economía Cubana, de la Universidad de La Habana. [camila@ceec.uh.cu](mailto:camila@ceec.uh.cu)

# Una introducción a las cooperativas

## **Definición**

Según fue definido por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), la organización que desde 1895 aglutina a las cooperativas en el mundo<sup>4</sup>, una cooperativa es un grupo de personas naturales o jurídicas (“asociados”) que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones comunes por medio de una empresa que les pertenece a todos por igual y que debe ser administrada o controlada democráticamente por ellos.<sup>5</sup> Es decir, las cooperativas surgen cuando un grupo de personas se unen para resolver un problema común mediante un esfuerzo colectivo y bajo relaciones o formas de funcionamiento tales que todos tienen igualdad en derechos y deberes.

Las cooperativas son empresas controladas democráticamente por sus asociados. Ellas son por tanto una de las tantas formas de autogestión empresarial. Se consideran también entre los más importantes actores de la economía solidaria o social (Cruz y Piñeiro, 2011: 34-35).

## **Tipos de cooperativas**

Las cooperativas, como cualquier empresa, pueden realizar cualquier actividad económica. Ellas se pueden clasificar según la actividad socioeconómica que realizan en:

- **Cooperativas de producción:** Son aquellas donde sus asociados producen colectivamente bienes y/o servicios. (Por ejemplo, las Cooperativas de Producción Agropecuarias o CPA en Cuba.)
  - Cuando una cooperativa de producción emplea trabajadores asalariados de forma permanente en una proporción menor (generalmente se establece el 20% ó 30%) del total de sus asociados, se les distingue llamándoles cooperativas “de trabajo”, “de trabajo asociado” o “de trabajadores”.
- **Cooperativas de consumo:** Son aquellas mediante las cuales sus asociados obtienen colectivamente bienes o servicios.
  - Cooperativas de productores o empresarios: Son aquellas en que los miembros son productores individuales o empresas que se juntan para obtener y/o comercializar de forma conjunta bienes o servicios. (Por ejemplo, las Cooperativas de Crédito y Servicios o CCS en Cuba.)
  - Cooperativas de consumidores: Son aquellas en que los miembros son personas que se juntan para consumir bienes (alimentos, medicinas, etc.) o servicios (ahorro o créditos, salud, funeraria, etc.). Pueden tomar la forma de tiendas o locales de servicios donde los asociados pueden disfrutar de una mejor oferta.

En estas cooperativas los que realizan las actividades empresariales necesarias para su funcionamiento no son necesariamente miembros de ellas.

- **Cooperativas mixtas:** cuando sus asociados producen y consumen de forma colectiva.

También son clasificadas según el nivel de organización de sus integrantes:

- **Cooperativa de base o primer grado:** Cuando sus asociados son personas naturales o jurídicas que no son cooperativas.
- **Cooperativa de segundo grado:** Son aquellas donde los asociados son cooperativas de primer grado. Algunas se llaman “federaciones” o “grupos”.
- **Cooperativa de tercer grado:** Cuando es la unión de varias cooperativas de segundo grado. Algunas se llaman “confederaciones” o “uniones”.

Una cooperativa de grado superior (segundo, tercer, etc.) no es la sumatoria de las cooperativas que la componen, sino una nueva cooperativa que responde a los intereses de las cooperativas que les componen, brindándoles bienes o servicios (incluyendo la planificación estratégica y el logro de objetivos comunes) en mejores condiciones que aquellas a las que estarían expuestas de manera aislada. Todas las cooperativas asociadas aportan ciertos recursos para su funcionamiento así como representantes para participar en su dirección, según los criterios que establezcan de mutuo acuerdo.

Según los tipos de asociados\* que las componen, las cooperativas de primer grado se puede clasificar en:

\* Los “tipos” de asociados pueden ser: trabajadores, consumidores o proveedores.

- **Cooperativas simples:** Cuando todos los asociados son del mismo tipo. Si son trabajadores, son las cooperativas de trabajo asociado; si son los consumidores, son las cooperativas de consumidores; y si son proveedores (generalmente de bienes de capital, aunque algunos aportan materias primas), son algunos casos de cooperativas de empresarios.
- **Cooperativas “múltiples” o “de participantes/interesados múltiples” (multi-stakeholders)** <sup>6</sup>: Cuando la cooperativa está compuesta por más de un tipo de “participantes” o “interesados” (stakeholders en inglés). Estas son básicamente formas de cogestión entre esos distintos grupos, en las que pueden estar presentes solo dos o los tres.<sup>7</sup> Los casos más comunes son cooperativas de trabajadores y consumidores<sup>8</sup>, o de trabajadores y proveedores de capital<sup>9</sup>.

Por último, las cooperativas también pueden ser clasificadas según la forma en que surgen:

- **Espontáneas:** Son aquellas creadas a partir de la iniciativa de un grupo de personas que quieren crear una nueva empresa pero con una gestión democrática.
- **Promovidas por instituciones externas:** Son aquellas creadas a partir de un impulso externo generalmente por organizaciones estatales—aunque también han sido promovidas por organizaciones no gubernamentales como iglesias, agencias de cooperación, universidades, etc.)— que buscan incentivar la creación de esas organizaciones como parte de políticas públicas, generalmente para contribuir a un objetivo social como generar empleo, disminuir la pobreza, protección del medio ambiente, o contribuir al desarrollo local.
- **Empresas recuperadas por los trabajadores:** Son aquellas creadas a partir de empresas ya existentes (estatales o privadas) con problemas, generalmente con tecnologías obsoletas, deudas o problemas comerciales, donde los trabajadores deciden “recuperar” la empresa y administrarla ellos mismos de forma democrática. La decisión puede ser originalmente de los trabajadores o ser asumida por ellos a partir de un impulso externo.

- **Reconversión de empresas privadas o estatales, promovida por sus dueños:** Son aquellas creadas a partir de empresas ya existentes (generalmente empresas privadas familiares, aunque también estatales) que no están en una situación económica precaria, y la razón por la que los dueños deciden donársela —o, en algunos casos, venderlas a precios solidarios— al colectivo de trabajadores es que confían en su capacidad de administrarla exitosamente, con más un mayor compromiso que inversionistas privados. La idea de transformar la empresa en cooperativa generalmente surge en los dueños, quienes convencen a los trabajadores de su capacidad de autogestionarla sin ellos.

## **Principios**

Las características esenciales o especificidades de las cooperativas, lo que las diferencia de las empresas convencionales, resultan más evidentes cuando se analizan los principios que deben guiarlas. La ACI estableció un conjunto de siete principios cooperativos fundamentales cuyo cumplimiento facilita el éxito, al menos en su dimensión social, de una cooperativa:

1. **Membrecía voluntaria y abierta:** Cualquier persona, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa puede solicitar ser miembro. Su inclusión debe ser aprobada por la cooperativa según su reglamento interno, y puede requerir de un período de prueba (generalmente un mínimo de tres meses y hasta un año).
2. **Gestión o control democrático por parte de los asociados:** Los miembros participan activamente en la toma de decisiones estratégicas y operativas, entre ellas la elección de sus directivos o representantes, el diseño de estrategias, planes y presupuestos, la definición de criterios para retribuir el trabajo, y la utilización de los excedentes. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto, mientras que en las cooperativas de otros niveles se utilizan procedimientos democráticos de representación.
3. **Participación económica de los asociados:** Por un lado, los miembros se benefician de los resultados de la gestión de la cooperativa, según criterios democráticamente definidos. En las cooperativas de producción, los trabajadores reciben ingresos individuales (anticipos mensuales y retornos anuales de las utilidades) así como colectivos mediante los fondos obligatorios y no obligatorios que ellas decidan así como los bienes o servicios que se les brinden a ellos. Por otro lado, los asociados contribuyen de manera equitativa su fuerza de trabajo (en las cooperativas de producción) o capacidad de consumo (en las cooperativas de consumo); y además, si tuvieran, pueden donar, arrendar o vender a la cooperativa medios productivos y/o recursos financieros con los que cuenten. Generalmente es recomendable que cada asociado aporte un cierto valor monetario (aporte societario) a un fondo común de la cooperativa, el cual puede contribuir gradualmente descontándolo de sus ingresos individuales. Otro aporte intangible pero muy importante que hacen los asociados es contribuir sus ideas y conocimientos.

4. **Autonomía e independencia:** Las cooperativas son organizaciones que pueden entrar en acuerdos con otras organizaciones (estatales o privadas.) *pero* en términos que mantengan el control democrático por parte de sus miembros. Debe tenerse en cuenta que en general ninguna organización tiene una autonomía total, pues sus opciones están dadas por el contexto en que se encuentran. Además, una cooperativa de base pueden ceder voluntariamente cierta autonomía a la cooperativa de grado superior en la que se integre o a otro actor económico con quien establezca algún contrato.

5. **Educación, formación e información:** Las cooperativas contribuyen a la formación de sus miembros pues no se concibe que ellos no sepan qué es una cooperativa, cómo debería funcionar, cuáles son sus derechos y deberes y cómo es más efectivo ejercerlos, etc. Para asegurar que los miembros nuevos y veteranos estén preparados para participar efectivamente en la administración, ellas generalmente tienen un fondo de educación que utilizan para ello. Además, esas organizaciones se preocupan por informar al público en general sobre las ventajas de las cooperativas y sus particularidades que deben tener otros en cuenta a la hora de relacionarse con ellas (poder supremo en la asamblea de todos los asociados, rotación de responsabilidades, etc.).

6. **Cooperación entre cooperativas:** Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo cuando trabajan de manera conjunta con otras cooperativas por medio de organismos de integración sectorial y territorial. Ellas generalmente establecen alianzas con otras cooperativas tanto por motivos económicos (abastecimiento, financiamiento, comercialización, etc.) como por otros intereses comunes.

7. **Interés por la comunidad:** Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades por medio de políticas aceptadas por sus miembros. En mi opinión, esto requiere el establecimiento de mecanismos de coordinación entre las cooperativas y los representantes de los intereses sociales.

Estos principios son lineamientos u orientaciones sobre cómo las cooperativas deben organizarse y funcionar, por lo que sirven para evaluar la medida en que una organización se acerca al ideal de una cooperativa verdadera.<sup>10</sup> Estos reflejan los valores que deben estar en la esencia de toda cooperativa: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad social, preocupación por los demás.

Por tanto, una cooperativa verdadera es una empresa autogestionada de forma democrática y con responsabilidad social. En las cooperativas de producción, así como en otras empresas administradas democráticamente, se establecen relaciones de cooperación o “trabajo libre asociado”, esencialmente diferentes a las relaciones de trabajo asalariado que ocurren en empresas convencionales con modelos de gestión no democráticos.

También debe notarse que la cooperativa no es tanto una forma de propiedad legal de los medios de producción de una empresa, sino más bien un modelo de gestión empresarial diseñado para funcionar de la forma más democrática posible para sus asociados; y, en presencia de instituciones de coordinación que lo permitan, también para grupos sociales externos a ella.

### **Particularidades de las cooperativas**

En la siguiente tabla se resumen las principales diferencias entre una empresa convencional (administrada por los dueños del capital o “accionistas”, quienes pueden ser instituciones privadas o estatales, o por personas asignados por ellos) y una cooperativa:

**Tabla 1. Principales diferencias entre una empresa convencional y una empresa cooperativa**

	<b>empresa convencional</b>	<b>cooperativa</b>
<b>forma de “propiedad”<sup>11</sup></b>	privada o estatal	colectiva
<b>control de la toma de decisiones</b>	en los accionistas, de acuerdo al capital aportado	en el colectivo de asociados: cada persona tiene un voto
<b>objetivo principal</b>	maximizar las ganancias o beneficios de los accionistas	satisfacer las necesidades de los asociados
<b>motivación principal de los propietarios</b>	beneficios de los accionistas: cuando son empresas privadas, generalmente sin tener en cuenta intereses más amplios; cuando son empresas estatales, deben tener en cuenta los intereses de los grupos sociales que representan	beneficios colectivos, materiales y espirituales, definidos de manera que reflejan intereses individuales predominantes
<b>destino de los excedentes</b>	decidido por los accionistas	decidido por los asociados
<b><u>particular de las cooperativas de producción</u></b>		
<b>factor productivo dominante</b>	el capital, o los dueños de los medios de producción: los accionistas	el trabajo, o las personas que aportan su fuerza de trabajo
<b>derechos democráticos de los trabajadores</b>	pueden tener voz a través de los sindicatos, pero estos no tienen voto o están en minoría	cada uno tiene voz y voto
<b>ingresos de los trabajadores</b>	decidido por los accionistas o los administradores que designen	decidido por los asociados: los propios trabajadores
<b>relaciones de trabajo<sup>12</sup></b>	trabajo asalariado	trabajo libre asociado

## Las cooperativas en otros países

Hoy en día, según la ACI, más de 800 millones de personas en el mundo están organizadas en “cooperativas” que realizan actividades económicas diversas (ACI, 2010). Son miembros de al menos una cooperativa, uno de cada tres canadienses, uno de cada tres franceses, uno de cada cuatro argentinos, uno de cada cuatro alemanes, uno de cada cinco indios uno de cada diez costarricenses, y uno de cada diez colombianos, por solo poner algunos ejemplos.

En cuanto a la importancia económica de las cooperativas, según la ACI, en Europa occidental la inmensa mayoría de los productores agrícolas están organizados en cooperativas y controlan más de la mitad del mercado de productos agrícolas. De hecho, las cooperativas en Finlandia producen el 96% de los lácteos, el 50% de los huevos y 34% de los productos forestales. En Francia, ellas controlan más del 40% de la producción de alimentos, agrícolas y no agrícolas. En Uruguay, las cooperativas producen el 90% de la leche y 30% del trigo, y aportan casi el 3% del Producto Interno Bruto (PIB). El 22% del PIB de Nueva Zelanda era generado por esas organizaciones en 2007. En 2009, las cooperativas contribuyeron el 5.4% del PIB total brasileño (37.2% del PIB agrícola) y cerca del 5% del PIB colombiano (ACI, 2010).

Pero estos datos deben ser tomados con cautela, pues un número considerable de empresas que se identifican como “cooperativas” en realidad no practican los principios de cooperativismo y sólo se denominan como tales para acceder a beneficios que los Estados les otorgan a esas formas de organización asociativa-empresarial. Es importante precisar también que solo una pequeña proporción de las cooperativas son de producción, y de ellas —aunque existen algunas que producen bienes industriales tan complejos como máquinas herramientas y altas tecnologías— la mayoría están en el sector de los servicios, sobre todo profesionales. Así, una gran parte de las cooperativas en el mundo son o cooperativas de empresarios que se unen fundamentalmente para la comercialización, o cooperativas de consumo, sobre todo de ahorro y crédito.

No obstante, el impacto de las cooperativas en el mundo es considerable. De las actividades que ellas realizan, según estimaciones de la Organización de Naciones Unidas (ONU) de 1994, se beneficiaban unos tres mil millones de personas, alrededor de la mitad de la población mundial (ACI, 2010). Tal es su importancia que esa organización ha declarado el año 2012 como el “Año Internacional de las cooperativas”.<sup>13</sup> Los beneficiarios corresponden no solo a sectores de bajos ingresos, sino también a aquellos con medios y altos ingresos que eligen consumir consciente y responsablemente, y/o producir bajo relaciones de asociación y cooperación en lugar de subordinación y competencia.

Las cooperativas que han logrado mayor éxito y sostenibilidad se han asociado en cooperativas de segundo y tercer grado. Entre las más reconocidas están las de la Liga

Nacional de Cooperativas en Italia, fundada en 1986; la cual llegó a reunir al mayor número de cooperativas en su época, la mayoría de manufactura industrial o artesanal. Actualmente, la Corporación Mondragón es el mayor grupo cooperativo del mundo, así como el primer grupo empresarial del País Vasco y el séptimo de España. Mondragón está compuesta por más de 100 cooperativas cuyas actividades están relacionadas fundamentalmente con las finanzas, la industria, la distribución y el conocimiento.

Dado el positivo rol que han jugado las cooperativas en el mundo, muchos países han pasado leyes de cooperativas en las últimas décadas. En Latinoamérica, Cuba es prácticamente el único país que no tiene una Ley General de Cooperativas. Algunos incluso reconocen el papel que debe jugar el Estado en su promoción dado sus potencialidades para contribuir al logro de objetivos sociales como la eliminación de la pobreza, la equidad y la cohesión social (Birchall, 2003).

Venezuela, después de que el gobierno del Presidente Hugo Chávez estableciera políticas para promover las cooperativas no solo como fuentes de empleo digno sino como medios para el desarrollo humano pleno individual y colectivo, se ha convertido en uno de los países con más cooperativas en el mundo: los estimados varían entre 30 y 70 mil. Sin embargo, pocas han logrado consolidarse pues, entre otros factores como un no acertado apoyo estatal, han permanecido aisladas desaprovechando las ventajas de la cooperación entre cooperativas. De hecho, el caso más destacable en ese país es la Central Cooperativa de Servicios Sociales de Lara (CECOSESOLA), que fue creada en 1967 y, agrupando a 80 cooperativas de consumo y producción, sí aprovecha las ventajas de la integración.

### ***Tendencias del cooperativismo mundial***

Las primeras cooperativas que se reconocían como tales –aunque organizaciones similares habían existido desde los orígenes del hombre<sup>14</sup>— surgieron con la consolidación del capitalismo, como una respuesta al incremento de la explotación en los lugares de trabajo y a los abusos de los comerciantes de productos de consumo básico (Cruz y Piñeiro, 2011: 36-39). Desde entonces, esas organizaciones se han dividido en dos grandes tendencias: las que buscan superar o transformar el sistema capitalista, por un lado, y, por otro lado, las que no se lo proponen y solo esperan poder sobrevivir y tener éxito dentro de éste. A esta última tendencia se la ha llamado “neutral”, “interclasista”, o apolítica. A la otra se le ha llamado “crítica”, “clasista” o revolucionaria, y ha estado influenciada y estrechamente vinculada a defensores del socialismo, es decir, de la necesidad de transformar la sociedad capitalista en una más humana y justa (Miranda, 2011: 78-82).

Reflejando la influencia de estas tendencias sobre el rol de las cooperativas (transformador o no), esas organizaciones se pueden también dividir entre las que se enfocan en la dimensión económica descuidando su naturaleza asociativa, y las que



intentan priorizar lo asociativo y a veces descuidan los requerimientos económicos de su supervivencia. El comportamiento de las cooperativas en este sentido depende mucho de cómo ellas surgieron, las personas que las conforman y sobre todo el contexto en que se encuentran, particularmente las características de los mercados en los que operan y la correlación de fuerzas políticas. Una misma cooperativa puede pasar por etapas donde priorice una dimensión u otra, siendo difícil, pero no imposible, lograr engranar las dos de manera que se consoliden mutuamente.

El énfasis en la eficiencia económica, en el contexto de sistemas de mercado en que existen la mayoría, les ha llevado en algunos casos a sacrificar algunos de sus principios por el imperativo de tener que tomar decisiones rápidas constantemente, reducir costos y crecer lo más posible. Estos comportamientos pueden verse como reacciones exageradas para evitar el fracaso que han tenido cooperativas que ignoran los requerimientos económicos para su supervivencia utilizando mecanismos igualitarios y paternalistas con sus asociados, como igualdad de ingresos sin igualdad de trabajo, precios que no cubren todos los costos, etcétera.

En la actualidad, está tomando fuerza un nuevo cooperativismo transformador que pone énfasis en el desarrollo pleno de las personas mediante la participación democrática en la gestión (Vieta, 2010). Reflejando el rechazo a comportamientos economicistas así como la propagación de la idea de la democracia como un valor o derecho en sí misma, las cooperativas están poniendo más atención en aumentar los espacios para la práctica democrática y asegurar que existan las condiciones de igualdad para que ella sea substantiva y no se reduzca a formalismos sin contenido. También enfatizan y concretan en acciones su responsabilidad con las comunidades aledañas y aquellas más distantes que se ven afectadas por su actividad económica o necesitan su cooperación.

## **Las cooperativas en Cuba**

En Cuba, como en otros países que han intentado construir el socialismo bajo la influencia del “modelo soviético”, el Estado ha promovido la creación de cooperativas, pero solo en el sector agropecuario, donde ellas se evidencian como formas más socializadas que los productores privados y más eficientes que las grandes empresas estatales. Antes del triunfo revolucionario, se tienen solo algunas referencias sobre la existencia de cooperativas de transporte, de profesionales y asociaciones de campesinos privados, pero que no parecieron destacarse como tales. Aunque la Constitución del 1940 hace referencia a que el Estado cubano brindaría apoyo a la formación de cooperativas, no se tuvo una ley de cooperativas hasta que en 1982 se aprobó la Ley de Cooperativas Agropecuarias.

En la actualidad existen tres tipos de cooperativas en Cuba, todas en el sector agropecuario:

- **Cooperativa de Crédito y Servicios (CCS)** desde 1960

- **cooperativa de consumo de empresarios:** asociación de agricultores privados que se unen para utilizar equipos, recibir créditos y comercializar
- los asociados mantienen la propiedad de sus tierras y las trabajan separados, generalmente contratando fuerza de trabajo
- **Cooperativa de Producción Agropecuaria (CPA)** desde 1975
  - **cooperativa de producción:** asociados trabajan en conjunto en tierras de propiedad colectiva
  - los asociados venden sus tierras a la cooperativa, si las tuvieran
- **Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC)** desde 1993
  - combinación o **híbrido entre empresa estatal y cooperativa:** los asociados trabajan en conjunto en tierras usufructuadas colectivamente y con medios de producción colectivos comprados al Estado

**Tabla 2. Panorama de las cooperativas agropecuarias (2010)**

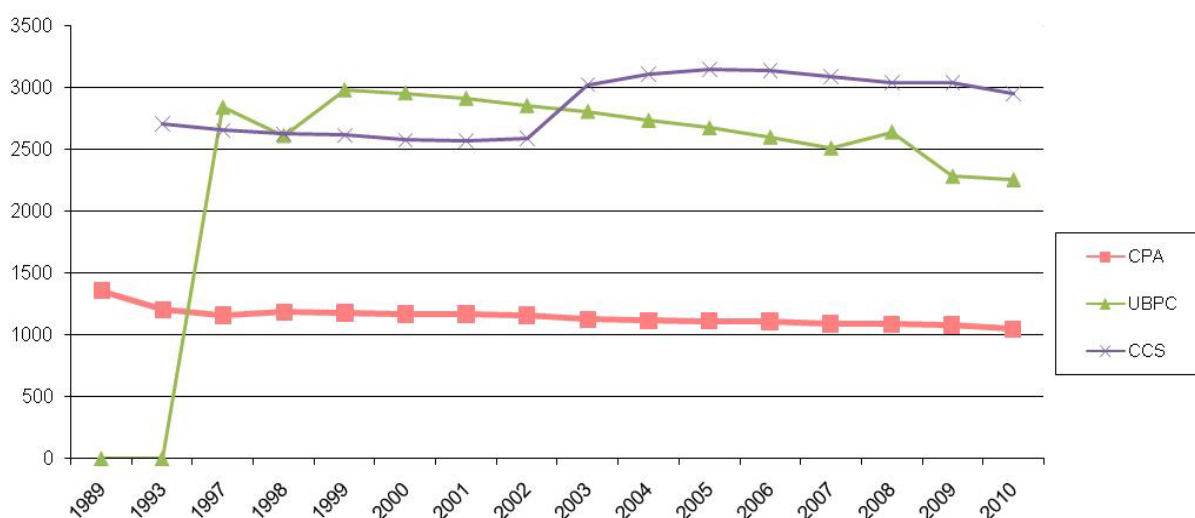
	<b>coops</b>	<b>Asociados</b>	<b>% del empleo total</b>	<b>% de tierra cultivable total</b>
<b>CCS</b>	2.949	362.440	7,15	35,3
<b>CPA</b>	1.048	30.000	0,59	8,8
<b>UBPC</b>	2.256	187.000	3,69	30,9
<b>Total</b>	6.253	579.440	11,44	74,0

Fuente: ONE.

Como se puede apreciar en la tabla 2, en 2010, todas las 6,253 cooperativas agropecuarias, con 579,440 miembros en total, brindaban –sin contar los trabajadores que contratan— más del 11% del empleo total y controlaban el 74% de toda la tierra cultivable. Además, se estima que ellas produjeron el 77% de la producción agropecuaria del país (en medidas de peso); y que solo las CCS aportaron el 60% de las producciones no cañeras y el 65% de los rebaños comerciales (Fernández, 2011).

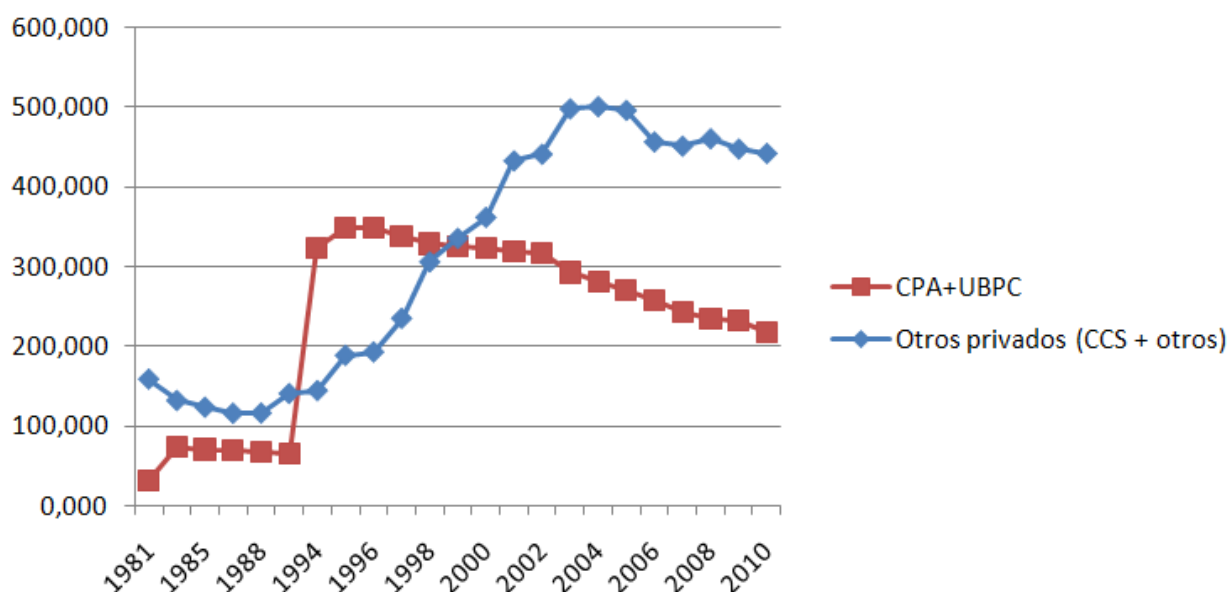
No obstante, la promoción de estas cooperativas no ha sido todo lo efectiva posible. Como se observa en las figuras 1 y 2, a excepción de las CCS, cuyo número de asociados ha crecido a lo largo del tiempo, e incluso en los últimos años por la entrega en usufructo de tierras ociosas,<sup>15</sup> la cantidad de CPA y UBPC y sus membrecías se han venido reduciendo paulatinamente después de su etapa inicial. Las CPA y UBPC se han ido desintegrando y no se han creado nuevas.<sup>16</sup> La Figura 1 muestra que, mientras las CPA llegaron a ser casi 1,500 en 1983, hoy son un poco más de 1,0x00; y las UBPC llegaron a ser casi 3mil en 1998 mientras que ahora son menos de 2,300. La Figura 2 evidencia además la disminución que ha ocurrido en el número de miembros de las CPA y UBPC.

**Figura 1. Número de cooperativas agropecuarias (1977-2010)**



Fuente: Elaborado por la autora a partir de ONE, varios años

**Figura 2. Número de miembros de cooperativas agropecuarias (1981-2010)**



Fuente: Elaborado por la autora a partir de ONE, varios años

**Nota:** "Otros privados" en 1999 incluía aproximadamente 40,000 personas no miembros de CCS, número que podemos asumir en gran medida constante.

El debilitamiento de las cooperativas de producción (CPA y UBPC) se evidencia también en que su participación en la tenencia de tierra cultivable se ha ido reduciendo. Según Nova (2011: 333), mientras los campesinos privados, organizados generalmente en CCS, han pasado de controlar el 18% de la superficie agrícola a más del 35%, las UBPC disminuyeron su participación de 37% a 30% y las CPA se han mantenido en menos del 9%.

No es posible analizar en este trabajo los factores que han motivado la reducción del número de CPAs y UBPCs y de sus membrecías, pero es importante señalar que las

facultades y obligaciones otorgadas a ellas no les han permitido diferenciarse lo suficiente de unidades empresariales estatales. Ellas, y en particular las UBPC, no disfrutaban de la autonomía necesaria para tomar decisiones tan básicas como el abastecimiento de insumos y la comercialización de sus productos, o incluso la elección de sus directivos. Mientras que en las CCS, donde sus miembros tienen mayor autonomía, parecieran tenerse los mejores resultados productivos. Así, por lo general no ha habido interés de las personas en integrarse a las CPA y las UBPC. En las CPA, con el retiro de sus miembros fundadores – los cuales en la actualidad son solo el 30% del total— ellas han perdido fuerza en cuanto al número y calidad de los asociados.

Pero antes de afirmar que las CCS tienen un mejor desempeño que las formas colectivas de producción (CPAs y UBPCs), debe tenerse que las CCS cuentan con más facultades y las CPAs y UBPCs generalmente aportan otros beneficios sociales como compromisos de ventas al Estado (a precios por debajo de los del mercado, incluso algunos por debajo de los costos de producción, etc.) y obras sociales en las comunidades (generar electricidad, bombear agua, abastecer comedores escolares, etc.). Más aún, se sabe que una parte significativa de los recursos que les son asignados a las CPA y UBPC son realmente desviados a los productores privados. Todo esto les permite a los miembros de las CCS vender a precios más altos y tener menores costos.

### ***Las cooperativas en el nuevo modelo económico***

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados por el VI Congreso del PCC en abril de 2012, mencionan a las cooperativas como una de las formas empresariales no estatales que tendrán cabida en el nuevo modelo económico a instaurar en los próximos años en nuestro país. Ellas son mencionadas 15 veces y se le dedican 5 lineamientos (25-29).

En el primer Seminario Nacional del PCC sobre el Proyecto de lineamientos, a mediados de noviembre de 2010, el entonces Ministro de Economía y Planificación (MEP) y ahora máximo responsable de la implementación de los Lineamientos, Marino Murillo, mencionó que se deberían crear cooperativas en los servicios e incluso la pequeña industria. Murillo comentó que el Ministerio de Justicia estaba trabajando en una propuesta de Ley y en otros cambios legislativos que permitirían la creación de cooperativas no agropecuarias.<sup>17</sup> Más recientemente, el 23 de diciembre de 2011, Murillo informó que se trabaja "aceleradamente" en la propuesta de políticas y normas transitorias para la realización de experimentos con cooperativas no agropecuarias.<sup>18</sup> Todo parece indicar que la idea es, a partir de estas experiencias piloto, elaborar un anteproyecto de Ley General de Cooperativas.

Simultáneamente, se trabaja para el fortalecimiento de las cooperativas agropecuarias. Según *Granma*, se aprobó "un grupo de medidas que permitan eliminar de inmediato las

ataduras que las afectan; al tiempo que se continuarán los estudios para asegurar que todas las formas de producción agropecuarias estén en igualdad de condiciones para producir”.<sup>19</sup> Se trabaja desde hace más de un año en la preparación de las condiciones para que se puedan crear cooperativas de segundo grado entre cooperativas agropecuarias ya consolidadas.

Sin embargo, no queda claro si se piensa dar prioridad a las cooperativas sobre formas privadas, como establecen las regulaciones de países como Venezuela y España. Las medidas adoptadas en los últimos años y las preocupaciones resultantes de los debates del VI Congreso del PCC parecen indicar que ha sido menos complicado aceptar la creación de empresas privadas que contratan fuerza de trabajo asalariada que aceptar la creación de cooperativas. Por otro lado, es comprensible que promover y apoyar el surgimiento de cooperativas no agropecuarias es una tarea más compleja que expandir y flexibilizar el ya existente trabajo por cuenta propia.

Desde el 2010, Murillo, junto con la Ministra de Finanzas y Precios, Lina Pedraza, han planteado que las cooperativas tendrán un trato preferencial porque son formas «más socializadas», y se quiere evitar la concentración de la riqueza; con lo que se reconoce que esta se obtiene fundamentalmente a través de la contratación de fuerza de trabajo. Pero el énfasis no ha estado en las diferentes relaciones de producción en una u otra forma — trabajo asalariado vs. trabajo libremente asociado—, sino en sus capacidades de acumular riqueza. Esto refleja la preocupación redistributiva y la despreocupación por la naturaleza de las relaciones sociales de los sujetos que construyen, o no, la sociedad post-capitalista; enfoque este que ha marcado las experiencias socialistas y lleva a desestimar las potencialidades productivas y transformadoras de las cooperativas y otras formas autogestionarias; las cuales serán analizadas más adelante.

### ***Barreras a las cooperativas en Cuba***

A continuación se identifican las principales barreras, conceptuales y prácticas, que atentan hoy contra la consolidación y expansión de las cooperativas en Cuba.

#### **Barreras conceptuales:**

- 1) Visión estatista del socialismo que entiende que solo la empresa administrada por representantes del Estado es compatible con la construcción socialista.

Se asume la crítica del Ché a las cooperativas y empresas autogestionadas en general por responder a intereses grupales en lugar de sociales (Yaffe, 2011), pero sin tener en cuenta que se pueden establecer mecanismos de regulación más o menos indirecta para guiar a las cooperativas hacia la internalización de intereses sociales. Bajo esta visión no parece posible que los intereses grupales de las cooperativas se puedan articular con intereses sociales más amplios sin la intervención directa del Estado.

Sin embargo, la forma en que internamente están organizadas las cooperativas las hace no solo compatibles con la construcción del socialismo, sino que imprescindibles; aunque no suficientes. De hecho, para Marx el modo de producción socialista se caracterizaba por “productores libremente asociados unidos por un plan”, mientras que para Lenin el socialismo era esencialmente una sociedad de “cooperativistas cultos”. Si el énfasis en la construcción del socialismo está en expandir gradualmente las relaciones de trabajo libre asociado, una propiedad social efectiva, la desenajenación, y no solo en la justicia redistributiva, la importancia de las cooperativas se hace evidente. El asunto es diseñar mecanismos de regulación y espacios de coordinación que permitan a las cooperativas internalizar intereses sociales.

- 2) Pensamiento neoliberal que solo ve eficiencia en empresas privadas que contratan trabajo asalariado y operan en un sistema de mercado.

Los criterios de que las formas autogestionarias como las cooperativas son ineficientes se basan, por lo general, en el hecho de que la toma de decisiones democrática requiere tiempo y puede generar conflictos. Se les condena por no recurrir al despido en tiempos de contracción de demanda. Además, se asume que ellas tienen una supuesta tendencia a ejecutar bajos niveles de inversión como consecuencia de la maximización de ingresos de los trabajadores y su aversión al riesgo.

Sin embargo, esos comportamientos no se validan en la práctica de muchas cooperativas, y en realidad ellas tienen por lo general tasas de fracaso menores que sus pares privadas<sup>20</sup>. Aunque, sin dudas, la gestión democrática es un proceso complejo que requiere de habilidades y actitudes poco desarrolladas en nuestras sociedades, es ella al mismo tiempo la fuente principal de las ventajas de las cooperativas sobre otras empresas no democráticas privadas y estatales: que permite combinar incentivos positivos y negativos y aprovechar los efectos de la participación. De hecho, la tendencia en las empresas capitalistas a instaurar métodos de gestión democrática sugiere que ellas sí han comprendido que la participación en la toma de decisiones es necesaria para lograr los niveles de motivación de los trabajadores en los que descansa su éxito.

Un análisis crítico del planteamiento neoliberal sobre la superioridad de la empresa privada y el mercado requiere tener en cuenta los resultados sistémicos (no reducidos a crecimiento económico) que ha tenido su aplicación práctica, así como su debilidad científica o falta de objetividad.<sup>21</sup> La ineficiencia de las empresas privadas y las relaciones mercantiles (esto no incluye a otros tipos de relaciones de intercambio horizontal) resulta más evidente si se tiene en cuenta un criterio de eficiencia menos estrecho que tenga en cuenta las externalidades de toda actividad empresarial. No obstante, las cooperativas requieren de condiciones internas y externas para materializar su potencial de productividad y responsabilidad social.

### **Barreras prácticas:**

- 1) Inexistencia de un marco legal que permita la creación de cooperativas de forma espontánea en otros sectores además del agropecuario; y los requerimientos que se establecen para ello en el marco legal de las cooperativas agropecuarias.<sup>22</sup>
- 2) Ausencia de una institución que facilite su creación, las supervise y les apoye.
- 3) Inexistencia de programas de educación cooperativa tanto en vías formales como informales.
- 4) Prejuicios hacia las cooperativas a partir de la visión que se tiene de las cooperativas agropecuarias cubanas y el desconocimiento de experiencias positivas en el mundo y en la propia Cuba.
- 5) Barreras que crean burócratas en instituciones estatales que consideran que la creación de cooperativas afectará sus intereses.
- 6) Barreras que dificultan el funcionamiento de empresas no estatales en general.

### **Potencialidades de las cooperativas para contribuir al desarrollo socioeconómico**

Que las cooperativas están mejor preparadas que otras organizaciones para contribuir al desarrollo socioeconómico es reconocido ampliamente. De hecho, la ONU declaró el 2012 como Año de las Cooperativas, con el objetivo de “subrayar la contribución de las cooperativas al desarrollo socioeconómico, en particular para reconocer su impacto en la reducción de la pobreza, la generación de empleo y la integración social” e instando a los Estados a que promuevan la formación y expansión de esas organizaciones.<sup>23</sup> Desde el 2002, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha recomendado la promoción de esas organizaciones.<sup>24</sup>

A continuación se mencionan algunos de los resultados más importantes que se tienen en toda cooperativa genuina –cuya organización y funcionamiento es consecuente con los principios del modelo de gestión cooperativo anteriormente mencionados– y que evidencian su superioridad respecto a la empresa privada, e incluso a la empresa estatal convencional, para lograr un desarrollo económico más humano y justo.

1. **Tiene sus propias fuentes de motivación para el desempeño empresarial:** La verdadera (substantiva, no mera formalidad) participación en la gestión es una fuente importante de motivación para los trabajadores-asociados en empresas autogestionadas como las cooperativas de producción, sobre todo las de trabajo asociado. Ello incentiva a los trabajadores a aumentar su productividad, la calidad y la innovación, porque ellos se sienten –y lo son realmente– dueños o en control de todo lo que ocurre en ella.

- a. **Ingresos y beneficios de acuerdo a desempeño individual y colectivo:**

Entre las decisiones más importantes que toman los trabajadores en las empresas

autogestionadas, está cómo distribuir los excedentes de la manera más justa, según criterios establecidos democráticamente.

**b. Motivación para prevenir el acomodamiento y desvío de recursos:** En las cooperativas la igualdad de derechos viene acompañada de la igualdad de deberes. Los comportamientos parasitarios o delictivos son evitados mediante mecanismos de autocontrol o supervisión colectiva que aseguran que cada cual cumpla con sus responsabilidades y se sancione a los que no lo hagan.

**c. Se superan las contradicciones que afectan la productividad, calidad e innovación en empresas convencionales:** Cuando los dueños de los medios de producción, administradores y trabajadores de la cooperativa son las mismas personas y por tanto están en igualdad de condiciones, se superan las contradicciones que surgen entre los dueños y los administradores y entre los administradores y los trabajadores (conocidos como problemas principal-agente).

2. **Mayor productividad sin concentración de la riqueza:** El hecho de que los medios de producción que administra una cooperativa estén bajo control (con propiedad legal o no) colectivo y no de una sola persona o un grupo reducido, permite que se realicen actividades económicas de escala mediana o grande al mismo tiempo que se evitan los riesgos sociales asociados a la concentración de la riqueza.

**a. Mayores escalas de producción manteniendo la flexibilidad:** Más aún, la tendencia de las cooperativas, siguiendo su principio de intercooperación, a la integración horizontal con organizaciones similares permite combinar las ventajas de mayores escalas que generan más productividad y eficiencia en el uso de recursos, junto con las de actividades descentralizadas que permiten una mayor adaptabilidad.

**b. Integración vertical con distribución más justa del valor agregado:** Las cooperativas están también mejor preparadas para organizarse en cadenas de valor donde aquellas que comercializan o realizan las actividades mejor remuneradas por el mercado no se queden con la mayor parte del valor agregado y no se limite por tanto el crecimiento de los otros eslabones productivos.

3. **Permiten satisfacción de necesidades de las personas:** La administración o gestión democrática que debe ocurrir en las cooperativas –y en otras empresas autogestionadas– es imprescindible para que las personas puedan desarrollarse como seres humanos plenos, satisfaciendo no sólo sus necesidades materiales, sino también sus necesidades espirituales.



- a. **Conocimientos y habilidades técnicos y gerenciales:** En empresas autogestionadas como las cooperativas, los asociados saben que su desempeño – y por tanto sus ingresos– depende de las decisiones que tome la asamblea o sus representantes, por lo que tienen especial interés en comprender cómo funciona la empresa y cómo podría funcionar mejor.
  - b. **Habilidades y actitudes democráticas:** En particular, la participación en la toma de decisiones en un ambiente de igualdad de derechos y deberes que experimentan los miembros de una cooperativa facilita que ellos desplieguen habilidades y actitudes democráticas como la consideración de los intereses de otros, la construcción de consensos que articulan intereses individuales con colectivos, la solidaridad, el respeto a los otros, la responsabilidad por las decisiones tomadas, etcétera.
  - c. **Protagonismo en lugar de apatía:** Saberse en control de procesos que inciden sobre sus vidas, y con capacidades o habilidades para ello, promueve que las personas asuman una posición proactiva y creativa ante los asuntos que les afectan en lugar de esperar que los resuelvan otros.
4. **Promueve un nuevo paradigma de riqueza:** El desarrollo o mejoramiento humano que favorecen las instituciones gestionadas democráticamente promueve que las personas redefinan su concepción de la “riqueza”, de manera que no se limite al consumo material.
- a. **Responsabilidad hacia otros y hacia la naturaleza:** En la medida que las personas descubran sus otras dimensiones humanas, además del instinto de supervivencia, y conozcan sus interrelaciones con otros, buscarán la felicidad en relaciones más armónicas con otros seres humanos y la naturaleza.
5. **Contribuye a la equidad y justicia distributiva:** El reparto de los excedentes de las cooperativas según los criterios definidos por sus asociados<sup>25</sup> resulta en una distribución del ingreso más equitativa y justa, al interior de ellas. Siguiendo su principio de compromiso social, y lo que generalmente establece la legislación cooperativa, esas organizaciones también favorecen una mayor equidad y justicia fuera de ellas mediante la utilización que hacen de sus fondos sociales contribuyendo a satisfacer las necesidades de las comunidades que les rodean.
6. **Proporciona un empleo más estable:** Son una fuente más estable de empleo porque las cooperativas no pueden separar a un asociado por razones que sean ajenas a su comportamiento. En situaciones en que se ven obligadas a reducir sus niveles de operación, ellas buscan distribuir equitativamente entre todos los miembros las consecuencias negativas en lugar de despedir a algunos de ellos.

- a. **Capital o patrimonio menos vulnerable:** Mientras que las empresas donde el capital pertenece a más de un accionista son vulnerables a la retirada de sus socios, la cooperativa puede protegerse para exigir que al retirarse un miembro debe buscar un reemplazo o que no puede llevarse sus aportes al patrimonio si no cumple con ciertas condiciones.
  - b. **Tienen tasas superiores de supervivencia:** Varios estudios han demostrado que las cooperativas fracasan menos que las empresas privadas pues tienen mayor capacidad adaptativa en épocas de crisis, y aprovechan mejor las épocas de bonanza para fortalecerse (Birchall y Ketilson, 2009).
7. **Mejor equipadas para contribuir al desarrollo local:** Las cooperativas son propensas a ser socialmente más responsables que las empresas privadas.<sup>26</sup>
- a. Dado que la lógica de funcionamiento de las cooperativas no es la maximización de la ganancia sino la satisfacción de las necesidades de sus asociados, ellas son más propensas a internalizar intereses más amplios que los de sus colectivos, no solo mediante acciones comunitarias (donaciones, financiamiento, etc.) sino también orientando sus propias actividades hacia la satisfacción de necesidades sociales.
  - b. Las cooperativas de grado superior y las cooperativas de empresarios (como las que se podrían formar por cuentapropistas) facilitan la coordinación entre sus intereses grupales y los intereses sociales representados en órganos de gobierno u otras organizaciones.
  - c. Las cooperativas de consumidores les permiten a sus asociados obtener bienes y servicios de mejor precio y calidad que los que podrían obtener de forma individual en el mercado. Así, contribuyen a aumentar los ingresos reales de las personas, o al cuidado de la salud humana y del medio ambiente.
8. **Claves para establecer relaciones sociales más humanas:** Las relaciones de asociación y cooperación que se establecen en empresas gestionadas democráticamente son un punto de partida imprescindible para generalizar esas relaciones a nivel social. Si, además de cumplir con sus principios autogestionarios y obligaciones tributarias, las cooperativas participan en espacios de coordinación o planificación democrática con las comunidades que impacta con su actividad, ello les permitiría responder a intereses sociales más amplios y por tanto ser verdaderas empresas socialistas.
- a. **Se evita la explotación del hombre por el hombre:** Aunque en las cooperativas de producción puede sin dudas ocurrir la autoexplotación (y algunas *supuestas* “cooperativas” contratan fuerza de trabajo de forma permanente), los

trabajadores no son subordinados de los directivos elegidos por ellos, y ellos mismos son los que definen sus ritmos de trabajo, ingresos y beneficios.

Es importante notar que estas potencialidades de las cooperativas se derivan en esencia de su modelo de gestión democrática que les permite articular intereses individuales con colectivos (comunes al grupo de integrantes de la cooperativa) e incluso — aunque de forma menos axiomática— con los intereses sociales de las comunidades con las que más interactúan. Esta articulación de intereses (tanto materiales, que no se limitan a la repartición de excedentes, como espirituales) provee las fuentes de motivación para aprovechar la flexibilidad de esas organizaciones para diseñarse de la manera más efectiva, así como los incentivos para utilizarlas de manera óptima según sus intereses, asumiendo los derechos y responsabilidades que ello entraña. Además del aspecto motivacional, son conocidas otras ventajas de los modelos de gestión participativos: decisiones más óptimas, flujo de información mayor y más confiable, mejor preparados para la innovación, etcétera.

## **Limitaciones de las cooperativas para la construcción socialista**

No sería objetivo referirnos a las potencialidades de las cooperativas sin mencionar las limitaciones o deficiencias más importantes que ellas pueden presentar, sobre todo cuando se les pretende usar como herramientas para un desarrollo socioeconómico comprometido con el horizonte socialista. Estas limitaciones de las cooperativas vienen asociadas a los tres tipos de organizaciones fundamentales que sirven para caracterizarlas: cooperativas, pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y empresas no estatales. Junto a cada limitación, se proponen medidas para superarla. Algunas de ellas pueden ser corregidas con la ayuda de instituciones externas. Otras no son realmente deficiencias propias de las cooperativas si no de las políticas de promoción que se emplean y del contexto en que surgen.

Limitaciones de las cooperativas como tales:

1. La figura legal de cooperativa, sobre todo cuando existen políticas que las privilegian, **puede ser aprovechada por empresas que no son realmente cooperativas** como una manera de disfrutar de esos beneficios.
  - Establecer una institución de supervisión para identificar los casos de abusos y sancionarlos acordemente.
  - Evitar políticas de promoción muy ambiciosas que no cuenten con la capacidad institucional para supervisarlas y atenderlas adecuadamente.
2. **No es una tarea sencilla ni rápida lograr una verdadera gestión democrática**, donde la mayoría de los asociados realmente participen ejerciendo sus derechos y responsabilidades.

- Potenciar la educación cooperativa sobre valores o actitudes (igualdad, responsabilidad, solidaridad) y habilidades (tolerancia por opiniones diferentes, construcción de consensos, trabajo en equipo) democráticas. Pasar un curso mínimo sobre cooperativas debería ser un condicionante para la incorporación a ellas.
- Facilitar la educación económica y técnica relevante, de manera que los asociados se sientan mejor preparados para tomar decisiones acertadas o puedan evaluar las decisiones tomadas por los directivos, y haya un ambiente de igualdad de capacidades.
- Utilizar métodos de supervisión externa que sean pedagógicos.
- Utilizar consultorías, asesorías o mediaciones para resolver conflictos entre los asociados.
- Cuando ocurran fuertes conflictos internos, intervenir el órgano de dirección de la cooperativa por parte de un actor externo interesado en su éxito (consultor, representante de inversionista u órgano de gobierno local) de forma *temporal* y asegurando que los miembros desarrollen las habilidades y actitudes que permitan una gestión mínimamente democrática.

Esto puede resultar necesario en aquellas organizaciones donde hay miembros con bajos niveles de autoconfianza. Aun cuando se les brinda información sobre la gestión de cooperativas, incluyendo sus derechos como asociados, e incluso sobre gestión empresarial en general, se corre el riesgo de que las personas no hagan uso de esos conocimientos pues se sienten menos preparados. En estos casos sucede que la(s) persona(s) más avispada(s) —e incapaz(ces) de ejercer un liderazgo participativo y que haga crecer a los demás— se apropia(n) de la dirección con el consentimiento de los demás.

Esta intervención temporal en la gestión generalmente se hace en las etapas iniciales de creación de cooperativas por instituciones externas a ellas, o cuando ya han sido creadas y los miembros de la cooperativa lo solicitan. En la mayoría de los casos se comparte la gestión con miembros de la cooperativa (co-gestión) pero en algunos casos la intervención puede ser total; aunque siempre temporal.

### **3. El tiempo que requiere la toma de decisiones democrática puede crear una desventaja ante sus competidores.**

- Las cooperativas deben buscar que los asociados puedan participar de la manera más directa posible en la mayor cantidad de decisiones posible, pero esto de manera que sea efectivo: que no disminuya la productividad del trabajo (al utilizar tiempo de trabajo para ello), y que no enlentezca demasiado el funcionamiento de los procesos empresariales. Para lograr este balance pueden delegar las decisiones operativas a directivos elegidos, estableciendo claramente los criterios que ellos deben tener en cuenta al tomar las decisiones.

4. Como son organizaciones de libre salida, **si no se protegen, pueden perder recursos aportados por los asociados que decidan retirarse.**
  - No obstante, a diferencia de las empresas privadas de accionistas, las cooperativas pueden establecer normas para asegurar que no se descapitalicen con la salida de asociados (necesidad de buscar reemplazo), y buscar vías para comprometer a sus miembros a largo plazo (aportes al patrimonio social, mayores ingresos por antigüedad, etcétera).
5. En las cooperativas de producción, **algunos asociados pueden asumir comportamientos parasitarios.**
  - Las cooperativas deben saber que, además de vincular los ingresos a la productividad o resultados individuales (los cuales en procesos productivos más complejos resultan difíciles de medir), ellas pueden establecer mecanismos de supervisión colectiva que aseguren que cada asociado cumpla con sus responsabilidades y de lo contrario sea sancionado acordemente.
6. Sobre todo en las cooperativas de producción, donde los ingresos de los asociados dependen de sus resultados económicos, **es importante que ellas estén formadas por personas que se tienen cierto grado de confianza y empatía.**
  - Cuando se establecen políticas públicas que promueven la creación de cooperativas, es importante dar tiempo a que los beneficiarios de esos programas se conozcan antes de decidir con quiénes asociarse.
  - Debe prestarse atención al relevo generacional, de manera que los nuevos asociados que remplacen a los que se retiren entren de manera gradual.

Limitaciones de las cooperativas como PyMEs:

7. **Son vulnerables al fracaso si no cuentan con las condiciones requeridas.**
  - Puesto que generalmente tienen utilidades marginales pequeñas, requieren acceso al crédito constantemente. El hecho de que ellas además deben adaptar sus procesos productivos a los frecuentes cambios en el mercado, sugiere que se benefician significativamente de capacitación y asesoramiento técnico. Obviamente, si no pueden acceder a los insumos requeridos y no cuentan con medios efectivos de comercialización, también tenderán a fracasar.
8. **Son vulnerables al fracaso si no diversifican sus clientes.**
  - Ellas deben buscar tener la mayor variedad de clientes posibles, aunque enfocándose en los que consideren más estratégicos. Las alianzas con otras organizaciones o contratos de compras de instituciones estatales son bien importantes para su éxito pues les dan cierta seguridad.
9. **Son más vulnerables al fracaso si operan de forma aislada.**

- Debe promoverse la integración vertical y horizontal entre ellas. Las variantes de integración que constituyen las cooperativas de productores y las cooperativas de grado superior, aportan ventajas adicionales.

Limitaciones de las cooperativas como empresas del sector no estatal:

10. La mayor autonomía de las empresas no estatales puede resultar en que, **guiadas por la lógica del mercado, ignoren o violen intereses sociales** (precios especulativos, no pago de impuestos, no calidad de sus productos, contaminación, explotación de trabajo asalariado, etcétera).

- Promover espacios de coordinación con gobiernos locales para asegurar que contribuyan a los objetivos de desarrollo del territorio y no atenten contra ellos. Esto requiere que los gobiernos locales en primer lugar definan sus estrategias, y de la manera más participativa posible.

11. La mayor autonomía de las empresas no estatales resulta en que **el Estado no puede controlar directamente o garantizar su comportamiento**.

- No son las formas empresariales más adecuadas para realizar actividades relacionadas con bienes o servicios de carácter estratégico (energía, comunicación, educación, salud, y otros sectores que así se consideren), las que requieren de grandes inversiones, compromisos a largo plazo y complejas exigencias.

- Las cooperativas tradicionales de “autonomía total” no son las formas empresariales más adecuadas para la producción de bienes o servicios relacionados con necesidades básicas de consumo (bienes como alimentos, productos de aseo y limpieza, y servicios como el transporte, comunales, etc.), sobre todo en mercados desabastecidos. Dependiendo de las particularidades de las actividades y el contexto en que se desarrollen, para aquellos casos en que no sea necesario una intervención directa en la toma de decisiones, se pueden utilizar cooperativas tradicionales bajo distintos contratos de arrendamiento menos o más estrictos (usufructo, concesión o franquicia) que establezcan los comportamientos esperados y las causas que llevarían a la cancelación del mismo. Mientras que para aquellos casos en que sí es necesario intervenir en la toma de decisiones, se pueden utilizar formas de “autonomía compartida” como las cooperativas “múltiples” donde uno de los asociados sea el gobierno local y/o alguna organización que represente los intereses de las personas afectadas por su actividad. Se logrará una mayor internalización de intereses sociales por las empresas no estatales, en la medida en que se establezcan espacios de planificación democrática entre ellas y representantes de esos intereses como los gobiernos locales y otras organizaciones sociales, junto como un sistema de incentivos acorde<sup>27</sup>.

## **Roles que podrían jugar las cooperativas en el nuevo modelo económico cubano**

Según lo expresado en los Lineamientos y declaraciones oficiales, el nuevo modelo económico estará compuesto por una mayor variedad y presencia de formas empresariales no estatales. Se está considerando además la transferencia de la gestión de unidades empresariales estatales hacia empresas no estatales vía arrendamiento.

A pesar de las limitaciones de las cooperativas vistas anteriormente, los riesgos que su promoción pudiera generar son menores que si se promueven empresas privadas; y ellas tienen además potencialidades que no pueden disfrutar las empresas privadas ni estatales. Como vimos, las cooperativas tienen por lo general tasas de fracaso menores y son más propensas a articularse con intereses sociales más amplios que sus pares PyMEs no cooperativas. Además, la mayor parte de los riesgos de la promoción de cooperativas pueden ser evitados con políticas correctamente diseñadas e implementadas. Aunque es cierto que la implementación de políticas públicas es bien complicada y siempre ocurren consecuencias no esperadas, los efectos negativos de dar preferencia a las formas autogestionarias seguramente serán mucho menos significativos que los de la expansión de empresas privadas que contratan trabajo asalariado.

Así, las cooperativas podrían jugar roles bien importantes, sobre todo si no se les limita a la forma tradicional en que un grupo de personas tiene propiedad legal exclusiva sobre los medios de producción, resultando en una autonomía total. Como ha ocurrido y ocurre en otros países, la creación de cooperativas podría ser promovida por el Estado, desde políticas nacionales y programas de gobiernos locales, hasta decisiones de empresas estatales de contratar algunas de las actividades que hoy realizan a cooperativas.

Para ser más precisa, organizaciones socioeconómicas bajo la figura legal cooperativa podrían jugar los siguientes roles:

- **cooperativas tradicionales** de acuerdo a un marco legal establecido nacionalmente para su creación en todas las actividades que no están relacionadas con necesidades ni estratégicas ni básicas; como las que realizan hoy los trabajadores por cuenta propia, aunque modificando el actual listado de actividades permitidas<sup>28</sup>. Estas cooperativas, como los trabajadores por cuenta propia, surgirían de forma espontánea y tendrían una autonomía o independencia casi absoluta; lo que por supuesto no las exceptúa de cumplir con el marco legal que se establezca, ni con las condiciones de los contratos de arrendamiento u otro tipo que puedan establecer. Su creación podría ser también promovida por programas como incubadoras de cooperativas.
  - cooperativas de producción formadas por un grupo de personas que trabaja de forma colectiva, como una alternativa a la contratación de trabajo asalariado por cuentapropistas como vía para lograr economías de escala en los procesos productivos sin concentración de riqueza ni relaciones de explotación
  - cooperativas de consumo de empresarios formadas por trabajadores por cuenta propia que realizan una misma actividad o actividades relacionadas, y se asocian

para disfrutar algunas de las ventajas de la integración y en particular de la cooperación

- cooperativas de consumo de consumidores, para un grupo de personas interesado en asegurar una relación adecuada de calidad-precio de los productos que consume, comprando directamente a productores que garanticen los estándares deseados.
  - cooperativas de viviendas, para un grupo de personas interesadas en construir y/o mantener de manera colectiva sus viviendas
  - cooperativas de ahorro y crédito, para un grupo de personas interesadas en ahorrar para garantizar mejores ingresos en el futuro
- **cooperativas promovidas por gobiernos locales** para realizar actividades que satisfagan necesidades básicas o no básicas
  - cooperativas de producción de bienes básicos que arrienden bajo contratos de concesión unidades de empresas subordinadas al gobierno, adquiriendo ciertos compromisos de ventas y/o precios
    - cooperativas de producción de panes o dulces, u otros productos alimentarios o de limpieza, etcétera.
    - cooperativas agropecuarias de producción, para un grupo de personas interesado en utilizar tierra en usufructo (además de las CPA o quizás modificando la figura legal de la CPA; podrían utilizarse para la agricultura urbana)
  - cooperativas que ofertan servicios básicos que arrienden bajo contratos de concesión unidades de empresas subordinadas al gobierno, adquiriendo ciertos compromisos de trabajo y/o precios
    - cooperativas de servicios comunales como la limpieza de calles, recogida de desechos, poda de árboles, etcétera
    - cooperativas de transporte que concesionen rutas de ómnibus o zonas de taxis.
  - cooperativas que producen bienes o servicios no básicos (algunas producciones de la industria ligera, servicios como peluquerías, reparaciones, restaurantes, etc.) que arrienden unidades de empresas subordinadas al gobierno, bajo contratos de arrendamiento
    - si la empresa tuviera una marca reconocida que se desea preservar, sería necesario establecer un contrato de arrendamiento tipo franquicia
  - cooperativas de consumidores de bienes básicos
    - cooperativas de consumo agropecuario o “mercados agropecuarios” que podrían administrar, bajo contratos de concesión, esos mercados de manera que una supervisión más efectiva asegure que los productos tengan los mejores precios y calidad posibles. Ellas podrían ser cooperativas múltiples donde el gobierno sea uno de los asociados de manera que se asegure la representación de todos los residentes en el territorio; y si los trabajadores de los mercados se organizan como cooperativas de producción, estas podría ser un tercer grupo de asociados de esas cooperativas de consumo. Ellas podrían establecer relaciones directas con cooperativas de producción agropecuaria, y promover la creación cooperativas de segundo grado que faciliten la comercialización.
  - cualquiera de las cooperativas que podrían surgir de forma espontánea pueden ser promovidas por los gobiernos locales, incluso sin estar interesados en establecer relaciones contractuales con ellas.
- **cooperativas promovidas por empresas estatales** para realizar actividades que resulta más efectivo contratar a terceros que realizar directamente<sup>29</sup>
  - cooperativas de producción de servicios como mantenimiento, seguridad y otras actividades de apoyo con medios de producción que pueden ser de la cooperativa



o que la empresa se los arriende. Una cooperativa puede brindar servicios a varias empresas, aumentando la eficiencia.

- o cooperativas de producción de bienes y servicios relacionados con las actividades principales de la empresa estatal que realicen actividades que requieren altos grados de motivación, son difíciles de supervisar, o resulta más efectivo subcontratar.
  - Para aquellos casos en que los medios de producción no son costosos ni la producción está relacionada con necesidades básicas, se pueden establecer contratos de arrendamiento según las distintas situaciones. Cuando se desee proteger una marca reconocida, la franquicia sería lo recomendable.
  - Para aquellos casos en que los medios de producción son costosos y por tanto no resulta recomendable arrendarlos, la mejor variante sería una cooperativa múltiple donde la empresa estatal (propietaria legal de los medios de producción) sea uno los “participantes” de la cooperativa como proveedor de los medios de producción, y pueda por tanto asegurar que ellos sean usados adecuadamente.
  - Para aquellos casos en que los bienes o servicios que producen son básicos, sería recomendable una cooperativa múltiple donde los clientes o usuarios puedan asegurar que sus intereses son considerados teniendo a una organización que les represente (consejo de usuarios o gobierno local) como uno de los “participantes” de la cooperativa

### ***Beneficios de la promoción de cooperativas para Cuba***

Se puede prever que la promoción de cooperativas en Cuba tendría los siguientes resultados positivos:

- ✓ Aumentar la productividad del sector no estatal y calidad de sus productos, sin que aumente la concentración de los medios de producción, la explotación de trabajo asalariado, y con mayor equidad en los ingresos.
- ✓ Legalizar e impulsar lo que viene ocurriendo de manera ilegal entre personas, con licencias de cuentapropismo o no, que producen colectivamente para poder disfrutar las ventajas de la especialización y las de mayores escalas de producción (cooperativas de producción), o que producen de forma aislada y se asocian para disfrutar algunas de las ventajas de la cooperación (cooperativas de empresarios).
- ✓ Institucionalizar y facilitar las prácticas autogestionarias que ocurren en pequeñas unidades empresariales del Estado y podrían resultar en un funcionamiento más efectivo de las empresas, pues satisfacerían mejor las necesidades de los consumidores y los trabajadores, y aportarían más al desarrollo socioeconómico local (no solo vía impuestos).
- ✓ Reducir la carga sobre el Estado de empresas con pérdidas o baja efectividad en su gestión, que no están relacionadas con necesidades estratégicas o básicas y que dada la naturaleza de las actividades que realizan requieren de una gestión descentralizada y con altos niveles de autonomía para ser efectiva. Esto se lograría transfiriendo su gestión mediante distintas formas de arrendamiento (usufructo, concesiones, franquicias) a cooperativas formadas preferiblemente por los actuales trabajadores de forma voluntaria e

informada, y que dependiendo de las características de sus actividades y medios de producción podrían ser cooperativas múltiples. Esto le permitiría al Estado “deshacerse” de ellas de manera más socializada y efectiva que transfiriéndolas a cuentapropistas, pues:

- a. Evitaría dividir colectivos de trabajadores que ya se conocen y tienen la experiencia de trabajar en equipo.
  - b. Se promoverían relaciones de asociación en lugar de subordinación entre los trabajadores.
  - c. Reduciría el número de trabajadores que quedarían sin empleo, pues las cooperativas son una fuente mayor y más estable de empleo.
  - d. Se establecerían relaciones contractuales de arrendamiento más estables con cooperativas que con empresarios privados.
  - e. Sería más fácil controlar que se cumpla con las condiciones del arrendamiento pues las cooperativas son mucho más transparentes<sup>30</sup>
- ✓ Controlar de manera más efectiva y con menores costos a las empresas no estatales, tanto en lo relativo a sus obligaciones fiscales, como a no participar en el comercio ilícito (mercado negro).
  - ✓ Facilitar la coordinación entre los intereses de las empresas del sector no estatal y los intereses sociales de las comunidades, representados en gobiernos municipales, consejos populares u otras organizaciones sociales.
  - ✓ Mediante su operación *vis a vis* o “competencia” con las empresas privadas ya existentes, podrían contribuir a que mejoren las condiciones de los trabajadores contratados por los cuentapropistas. Si las cooperativas no emergen como alternativa de empleo, en la medida que la oferta de empleo estatal disminuya como se tiene previsto, esas personas se verán obligadas a aceptar las condiciones que pongan los interesados en contratar su fuerza de trabajo, incluso una vez que se les proteja mediante el derecho laboral.
  - ✓ Mediante su “competencia” con las empresas privadas ya existentes, y si se establecen mecanismos y espacios de coordinación (condiciones en los contratos de arrendamiento, cooperativas múltiples, planificación democrática) con gobiernos locales, podrían reducir los precios de los bienes y servicios básicos.
  - ✓ Ayudar a que las personas puedan satisfacer parte de sus necesidades materiales mediante sus propios esfuerzos.
  - ✓ Permitir que las personas puedan satisfacer sus necesidades espirituales de desarrollarse plenamente como seres humanos: autorealización profesional, autoconfianza, relación armónica con otros y la naturaleza.
  - ✓ Promover el avance de valores, actitudes y habilidades democráticas (igualdad, responsabilidad, solidaridad, tolerancia por opiniones diferentes, comunicación, construcción de consensos) para la toma efectiva de decisiones en esos y otros espacios.

✓ Hacer más atractiva la búsqueda de soluciones colectivas, donde las personas se relacionan como iguales (con iguales derechos y deberes), en lugar de soluciones individuales, donde las relaciones son de subordinación y competencia.

✓ Materializar la concepción de justicia ya establecida en nuestro país en la cual la fuente principal de los ingresos de las personas debe ser el trabajo y no la suerte de contar con recursos obtenidos por otras vías; lo que implica también una sociedad con altos grados de igualdad y equidad.

Estos beneficios se obtienen fundamentalmente de la posibilidad que ofrecen las cooperativas –y otras empresas gestionadas democráticamente— de combinar las motivaciones y condiciones requeridas para un desempeño empresarial efectivo junto con lo necesario para ejercer y consolidar nuestros valores. Es decir, ellas nos permiten satisfacer nuestras necesidades materiales sin renunciar a nuestras necesidades espirituales, las cuales en realidad están estrechamente interrelacionadas. Así, estas formas organizativas permiten romper el ciclo de baja productividad - bajos ingresos, y generar un ciclo de mayor productividad - mayor desarrollo humano (material y espiritual) que, en la medida en que sea expandido más allá de los lugares de trabajo, nos acercaría al horizonte socialista.

### ***Ventajas que tiene Cuba para la promoción de cooperativas***

Cuba tiene condiciones que otros países no han tenido para promover las cooperativas y otras formas autogestionarias. Precisamente porque los cubanos y cubanas hemos sido expuestos a un discurso y una práctica cotidiana más solidaria e igualitaria que en otros países –aunque sin dudas disminuida considerablemente desde los años noventa–, es probable que la organización en cooperativas (reales, y por tanto autónomas) sea más atractiva.

Además, en Cuba ya la mayoría de las personas está relativamente bien calificada profesionalmente. Sin dudas, hay grandes vacíos en materia de gestión empresarial y en cierta medida en cuanto a la toma democrática de decisiones, pero esas habilidades pueden ser aprendidas rápidamente y suplidas en el intertanto por asesorías y/o la contratación de administradores externos.

Otra ventaja importantísima con que contamos son los niveles de confianza y transparencia o extroversión que nos distinguen de otros pueblos, lo que nos adelanta en un requerimiento ineludible a la hora de crear una cooperativa: las personas deben tenerse ciertos niveles de confianza y empatía. Más aún, como fue mencionado, en algunas empresas estatales y en algunas empresas “informales”, ya vienen dándose procesos en gran medida autogestionarios que verían en la cooperativa la forma más natural y deseable de organización.

## Medidas que deberían ser tomadas para promover las cooperativas

A continuación se listan las medidas más importantes que deberían ser tomadas para promover la creación de nuevas cooperativas y la consolidación de las existentes:

1. Realizar una campaña de educación e información sobre las cooperativas.
  - a. Explicar de forma clara por qué la cooperativa es una forma “más socializada” y por tanto preferible, en aquellos casos donde existan condiciones, a la empresa privada y la gestión estatal.
  - b. La alta dirección del país debería hacer pública su decisión de promover o al menos permitir la creación de cooperativas, de manera que aquellos que hoy lo obstaculizan no tengan pretextos para ello.
  - c. La realización de un curso mínimo introductorio a las especificidades de las cooperativas debería ser un requisito a cumplir por las personas interesadas en crear o integrarse a esas organizaciones.

Si el Estado asume el compromiso de promover las cooperativas, debería apoyar los procesos de educación que ellas requieren, debido a las particularidades éticas y organizativas de su dimensión social, ausente en empresas privadas. Los costos requeridos para la educación cooperativa –que después correrían por las propias cooperativas– serían menores que los costos sociales resultantes del predominio de las formas privadas.

2. Pasar una ley general de cooperativas, y su reglamento general.
  - a. Debería ser precedido por un proceso de consulta, al menos con las cooperativas agropecuarias, pero idealmente lo más abierto posible, para que la nueva legislación supere las limitaciones de la ley de cooperativas agropecuarias vigente<sup>31</sup> y sea lo más efectiva posible.
  - b. Los funcionarios de instituciones estatales a cargo de la implementación de las nuevas políticas públicas relativas a las cooperativas, y en particular los gobiernos locales, deberían ser capacitados sobre sus especificidades y ventajas.
  - c. Mientras tanto, debería pasarse algún instrumento legal que permita la creación de cooperativas tanto desde instituciones estatales como de forma espontánea.<sup>32</sup>
3. Establecer una institución que supervise y apoye a las cooperativas existentes, así como que facilite su creación y registro, provea información sobre ellas, y les sirva de puente entre ellas y con otras instituciones estatales o no.
  - a. Esta institución podría apoyarse en las universidades para que los profesores y estudiantes brinden asesorías sobre gestión, contabilidad, estrategia y especificidades de las cooperativas; así como para que promuevan la creación de

nuevas cooperativas en los territorios de mayores necesidades (incubación), sin violar las condiciones necesarias para que ellas sean exitosas (voluntariedad, niveles de confianza entre sus miembros, etcétera).

- b. En la medida que aumente su número, esta institución debería ser financiada por las propias cooperativas (una contribución obligatoria) y su ejecutivo debería estar compuesto en gran medida por representantes elegidos por ellas (a través de los consejos o federaciones de cooperativas que se creen).

La intención de privilegiar a las cooperativas en las políticas públicas (ver abajo) requiere de una institución que vele porque aquellas empresas que se registren como tales sean realmente cooperativas. Aunque la supervisión puede asignársela inicialmente a la misma institución de promoción, puede resultar más efectivo, encomendarla a una institución que se dedique a supervisar a todas las empresas o instituciones en general. La supervisión sobre el componente asociativo de la cooperativa no sería tan compleja, pues para ello es suficiente revisar las actas de las asambleas y asegurar mediante campañas publicitarias y educacionales que todos los miembros de cooperativas sepan sus derechos y los ejerzan.

4. Establecer políticas públicas tributarias (exención del impuesto sobre la fuerza de trabajo, la disminución de otros), crediticias (créditos con intereses más bajos y facilidades para las garantías colaterales) y de contratación prioritaria por instituciones estatales (priorizarles en los contratos de compra-venta o arrendamiento) que privilegien a las cooperativas sobre las otras empresas no estatales; sin que esto signifique que no deban pagar impuestos, que no deban repagar sus créditos, o que se les contraten bienes y servicios de menor calidad.

5. Promover que los gobiernos locales establezcan espacios de coordinación con cooperativas y otras empresas no estatales en su territorio, de manera que estas contribuyan al logro de sus objetivos estratégicos y a la satisfacción de necesidades básicas de las comunidades en sus territorios.

Además, es necesario generar las condiciones mínimas para el éxito de toda empresa, tales como: el aprovisionamiento de insumos, incluyendo formas de importación más flexibles pero sin renunciar a la sustitución de importaciones y en especial las relaciones contractuales con empresas estatales; el acceso a crédito, idealmente en condiciones preferenciales o al menos no discriminatorias; la comercialización, facilitando los vínculos más directos entre productores y consumidores, y promoviendo la exportación cuando no vaya en contra de intereses sociales; la formación para el desarrollo de capacidades claves para la administración de empresas; apoyo para la innovación y asimilación de tecnologías; la mejora del marco institucional que permita reducir costos de transacción (sobre todo los

servicios bancarios, de logística, fuentes de información, legales, medios para la solución de conflictos); entre otras medidas.

## **Consideraciones finales**

Cuando en Cuba, como en otros países, se buscan formas de organización empresarial distintas a las convencionales empresas privadas o estatales, es importante conocer la organización empresarial alternativa más difundida en el mundo —no la única— que ha demostrado su efectividad y sustentabilidad. El modelo de gestión de las cooperativas no es una panacea aplicable a todas las organizaciones, actividades económicas o grupos de personas, ni que pueda resolver por sí mismo todos los problemas. Pero sí es una herramienta útil y de crucial importancia para avanzar en la solución de un sin número de deficiencias que existen en nuestro país tanto de carácter económico como cultural y social.

Lo más importante de las cooperativas para la coyuntura cubana actual no es verlas como una forma de propiedad legal de los medios de producción, sino como un modelo de gestión empresarial efectivo que articula intereses individuales, colectivos y —potencialmente— sociales. Las cooperativas son una de las formas de organización empresarial mejor preparadas para lograr simultáneamente objetivos que parecen irreconciliables pero que es posible balancear efectivamente: requerimientos económicos con aspiraciones sociales, y autonomía con responsabilidad social.

Aunque en el discurso oficial de varios ministros las cooperativas han sido presentadas como “formas más socializadas” y que por tanto merecen un tratamiento preferencial por el Estado, esto está ausente en los Lineamientos. Los cambios realizados hasta el momento parecen privilegiar las empresas privadas sobre las cooperativas. Ahora que se ha decidido comenzar con los experimentos de cooperativas en algunos sectores, debe facilitarse que tengan las condiciones mínimas de éxito y el tiempo que requiere el desarrollo de su cultura organizacional. Debería también permitirse que grupos de personas interesadas en crear cooperativas y que logren el apoyo de sus gobiernos municipales o instituciones estatales, puedan hacerlo también de forma experimental.

La visión de una Cuba marcada por la presencia de cooperativas no está solo en las mentes de algunos académicos idealistas, sino en las de incontables personas que reconocen los beneficios que traerían para nuestro país la expansión de cooperativas genuinas de todo tipo y la consolidación de las ya existentes. Una vez que se permita la creación de cooperativas como se ha permitido a los cuentapropistas, muchos grupos de personas van a estar listos para crearlas y poner en práctica los valores de solidaridad e igualdad que tan enraizados tienen. Para aquellos que no tengan la fortuna de contar con financiamiento (vía ahorro o inversiones de familiares en el extranjero) será la única vía para comenzar un negocio más productivo y sostenible que el autoempleo.

El éxito del actual proceso de cambios en nuestro modelo económico será mayor si se reconocen las limitaciones de las visiones economicistas y estadísticas de desarrollo, y la necesidad de incorporar consideraciones sociales y culturales que garanticen su éxito y sustentabilidad. Así, deben diseñarse e implementarse políticas públicas que, por un lado, aumenten el número de cooperativas genuinas y promuevan que las empresas estatales y privadas democratizen su gestión, y, por otro lado, facilite que todas las empresas “internalicen” intereses sociales mediante mecanismos de regulación —sobre todo indirecta— acompañados de espacios de coordinación o planificación democrática.

## Referencias bibliográficas

- Albert, Michael, y Robin Hahnel. 1990. *Quiet Revolution in Welfare Economics*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI). 2010. “Statistical Information on the Co-operative Movement” <http://www.ica.coop/coop/statistics.html>. Fecha de Consulta: 18/11/2010.
- Berman, Katrina V. 1967. *Worker-Owned Plywood Companies: An Economic Analysis*. Pullman, WA: Washington State University Press.
- Birchall, Johnston. 2003. *Rediscovering the Co-operative Advantage; Poverty reduction through self-help*, Geneva: ILO.
- Birchall, Johnston, y Lou Hammond Ketilson. 2009. *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. Sustainable Enterprise Programme. - Geneva: ILO.
- Bleger, Isaac. 2005. “El enfoque de stakeholders para la alta dirección.” Ponencia en XXo. Congreso de la ADENAG, Buenos Aires, 2005. [www.colicoop.com/pdf/Elenfoque.pdf](http://www.colicoop.com/pdf/Elenfoque.pdf)
- Borzaga, C. & Mittone, L. 1997. “The multi-stakeholders versus the nonprofit organization”. ISSAN Working Paper. Trento, Italy: University of Trento.
- Bradley, Keith y Alan Gelb. 1982. “The Mondragon Cooperatives: Guidelines for a Cooperative Economy?” En *Participatory and self-managed firms*. Ed. Dereck C. Jones y Jan Svejnar. Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1982. pp. 155-163.
- Cahan, Jean Axelrad. 1994. “The Concept of Property in Marx’s Theory of History: A Defense of the Autonomy of the Socioeconomic Base.” *Science and Society*, 58:4, pp. 392-414.
- Cruz Reyes, Jesús y Camila Piñeiro Harnecker. 2011. “Una introducción a las cooperativas” en Piñeiro Harnecker, Camila (comp.), pp. 31-54.
- Dow, Gregory. 2003. *Governing the Firm* Cambridge, U.K.; New York: Cambridge University Press.
- Ellerman, David P. 1990. *The democratic worker-owned firm: a new model for the East and West*. London; Boston: Unwin Hyman.
- Espinosa, Juan Guillermo y Andrew Zimbalist. 1978. *Economic democracy: Workers’ participation in Chilean Industry 1970-1973*. New York: Academic Press.
- Fernández, Pablo. 2011. “El sector agropecuario en el contexto de la economía cubana.” Presentación del equipo de ACTAF, La Habana, 15 de diciembre de 2011.
- Fernández Peiso, Avelino. 2011. “Notas características del marco legal del ambiente cooperativo cubano.” en Piñeiro Harnecker, Camila (comp.), pp. 366-396.

- Gil de San Vicente, Iñaki. 2011. "Cooperativismo socialista y emancipación humana" en Piñeiro Harnecker, Camila (comp.), pp. 103-131.
- \_\_\_\_\_ 2002. "Cooperativismo obrero, consejismo y autogestión socialista. Algunas lecciones para Euskal Herria." [www.rebellion.org/noticia.php?id=121970](http://www.rebellion.org/noticia.php?id=121970).
- Marcelo Yera, Luis. 2010. *Repensando la economía socialista: El quinto tipo de propiedad*. La Habana: Ed. Ciencias Sociales.
- Miranda, Humberto. 2011 "Cooperativismo y autogestión en las visiones de Marx, Engels y Lenin." en Piñeiro Harnecker, Camila (comp.), pp.71-102.
- Nova, Armando. 2011. "Las cooperativas agropecuarias en Cuba: 1959-presente" en Piñeiro Harnecker, Camila (comp.), pp. 321-336.
- Ostrom, Elinor. 1990. *Governing the Commons: the Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge [England]; New York: Cambridge University Press.
- Piñeiro Harnecker, Camila. 2011c. "Empresas no estatales en la economía cubana. ¿Construyendo el socialismo?" *Temas* 67, julio-septiembre 2011, pp.68-77.
- \_\_\_\_\_ 2011b. "¿Y las cooperativas, cuándo? Potencialidades de las cooperativas para la actualización del modelo económico cubano." *Palabra Nueva* 211, octubre 2011, pp. 55-62.
- \_\_\_\_\_ 2011a Prólogo a Piñeiro Harnecker, Camila (comp.), pp. 7-30.
- \_\_\_\_\_ 2011. (compiladora) *Cooperativas y Socialismo: Una mirada desde Cuba*. La Habana: Ed. Caminos.
- Ridley-Duff, R. J. (2009) "Cooperative Social Enterprises: Company Rules, Access to Finance and Management Practice", *Social Enterprise Journal*, 5(1): 50-68.
- Stiglitz, Joseph. 2009. "Moving beyond Market Fundamentalism to a more balanced economy." *Annals of Public and Cooperative Economics* 80:3, pp. 345-360.
- Vanek, Jaroslav. 1970. *The General Theory of Labor-managed Market Economies*. Ithaca: Cornell University Press.
- Vieta, Marcelo. 2010. "New Cooperativism" Prólogo *Affinities* 4:1 <http://journals.sfu.ca/affinities/index.php/affinities/article/view/47/147>.
- Yaffe, Helen 2011. "El Ché Guevara: Las cooperativas y la economía política de la transición al socialismo." en Piñeiro Harnecker, Camila (comp.), pp. 132-166.

## Notas

<sup>1</sup> Las empresas "no estatales" son aquellas no administradas por representantes de instituciones del Estado, ya sea central (ministerios) o territorial (gobiernos provinciales o municipales). Ellas pueden ser privadas o colectivas, como las cooperativas.

<sup>2</sup> Como se verá más adelante, las cooperativas de segundo grado son aquellas formadas por cooperativas base o "de primer grado".

<sup>3</sup> Por "empresa" nos referimos a una de cualquier tamaño, incluso las formas de autoempleo, que serían empresas de una sola persona.

<sup>4</sup> Ver <http://www.ica.coop>

<sup>5</sup> "Declaración de Identidad Cooperativa", ACI, Manchester, 1995.

<sup>6</sup> Estas cooperativas se conocen como "cooperativas solidarias" en Canadá y "cooperativas sociales" en Italia.

<sup>7</sup> Ver Bleger (2005), Borzaga, C. y Mittone, L. (1997) y Ridley-Duff, R. J. (2009).

<sup>8</sup> Por ejemplo, la cooperativa Eroski, de Mondragón, en el País Vasco.



- 
- <sup>9</sup> Por ejemplo, la cooperativa canadiense “Just Us! Coffe” y algunas cooperativas sociales de Italia donde instituciones privadas o gobiernos locales participan con capital.
- <sup>10</sup> Ver Cruz y Piñeiro (2011: 40-49) para análisis más detallado de los principios cooperativos.
- <sup>11</sup> Por “propiedad” se entiende un concepto más complejo que no se reduce a la propiedad legal sobre los medios de producción —la cuál debe establecer los derechos de uso, goce (de los frutos obtenidos de su uso) y disposición (venta o donación)— sino que se tiene en cuenta las relaciones de poder sobre ellos que resultan en “derechos de facto” no siempre explícitos en los documentos legales, es decir, en una “propiedad real”. De esta manera, para definir sobre quiénes está la propiedad real de una empresa, lo más importante es identificar quienes son los que tienen o comparten el control de las decisiones sobre el uso, goce y disposición de sus medios de producción fundamentales.
- <sup>12</sup> Esto en gran medida se corresponde con el concepto marxista de “relaciones sociales de producción”, aunque el alcance de este último es mayor pues considera las relaciones más allá de las empresas, a nivel social.
- <sup>13</sup> Ver la Resolución No.136 “Cooperativas y desarrollo social” del 18 de diciembre de 2009 <http://www.un.org/esa/socdev/social/cooperatives/year.html>
- <sup>14</sup> Gil (2002, 2011) argumenta que organizaciones autogestionarias similares a las cooperativas, aunque de forma informal, han existido desde los orígenes del hombre. Existen evidencias históricas de algunas organizaciones autogestionarias en sociedades tan antiguas como los egipcios del siglo –XV, dinastías chinas del siglo –XIII y Babilonia en el siglo –VI, con un renacimiento a partir del Milenio Igualitario entre los siglos XIV y XV.
- <sup>15</sup> Las normativas del Decreto Ley 259 del 2008 requieren que la persona natural que recibe la tierra se asocie a una CCS. Algunas nuevas CCS han sido creadas a partir de la subdivisión de ya existentes.
- <sup>16</sup> Según declaraciones de Alcides López en su defensa doctoral en enero de 2011, mientras han desaparecido solo 136 CPA desde su creación (un promedio de tres anuales), se han disuelto 474 UBPC, para un promedio de veinticuatro anuales.
- <sup>17</sup> Ver declaraciones de Murillo en el Seminario Nacional del PCC sobre el Proyecto de lineamientos, en noviembre de 2010, en Leticia Martínez Hernández y Yaima Puig Meneses, «Sesionó reunión ampliada del Consejo de Ministros», *Granma*, La Habana, 1 de marzo de 2011.
- <sup>18</sup> Ver “En la línea del avance. Acuerdos del Sexto Congreso” *Granma*, Anneris Ivette Leyva 12/24/2011 <http://www.granma.cubaweb.cu/2011/12/24/nacional/artic06.html>
- <sup>19</sup> Ver “Analiza el Consejo de Ministros temas para avanzar en la implementación de los Lineamientos aprobados por el VI Congreso del Partido”, *Juventud Rebelde*, Yaima Puig Meneses, 1/12/2011, <http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2011-12-01/mientras-menos-recursos-tengamos-mejor-debemos-planificar-y-controlar/>
- <sup>20</sup> Ver Birchall y Ketilson (2009).
- <sup>21</sup> Ver por ejemplo Stiglitz (2009), Ostrom (1990), y Albert y Hahnel. (1990).
- <sup>22</sup> Ver Fernández Peiso (2011).
- <sup>23</sup> Resolución A/RES/64/136 de la Asamblea General de la ONU proclamando el 2012 como el “Año Internacional de Cooperativas” <http://social.un.org/coopsyear> .
- <sup>24</sup> Ver Recomendación No. 193 de la OIT sobre la promoción de las cooperativas, aprobada en la reunión del 20 de junio de 2002.
- <sup>25</sup> Las cooperativas generalmente distribuyen parte de los excedentes entre los asociados teniendo como criterios –generalmente aprobados en asamblea– el trabajo aportado medido en horas de trabajo y las características de las labores realizadas. Hay casos en que se distribuye por igual asegurando que todos contribuyan al máximo de sus capacidades y realicen tareas semejantes. También en algunas cooperativas se tienen en cuenta las necesidades particulares de los asociados: número de hijos menores, si es madre sola, etc.
- <sup>26</sup> Ver Birchall (2003), Dow (2003, p. 39), Bradley y Gelb (1982, p. 157), Espinosa y Zimbalist (1978, pp. 134-135), Vanek (1970: p.271) y Berman (1967).
- <sup>27</sup> Ver Piñeiro (2011a:pp. 16-18, 29) y (2011c: pp.72-75).
- <sup>28</sup> La lista debería ser ampliada considerablemente para incluir otras actividades no relacionadas con consumo básico como los servicios profesionales y otras actividades productivas. Por otro lado, la actividad de transporte de personas en mi opinión debería sea más regulada, quizás limitándola a

---

concesiones que controlen los gobiernos locales, de manera que se regulen los precios y normas de servicios, como se hace en casi todos los países.

<sup>29</sup> Para pensar el papel que podrían jugar las cooperativas en relación al sistema empresarial estatal cubano, ver Marcelo (2010: 72-75, 89-106, 149-160), quien propone que las empresas estatales se conviertan en uniones de cooperativas o “corporaciones integradas por empresas cooperativas” o “conglomerado de empresas cooperativas integradas” como una forma más efectiva de lograr una verdadera propiedad social sobre los medios de producción. Él sugiere que el arrendamiento a cooperativas es una forma de democratizar la gestión, descentralizando las decisiones operativas y centralizando aquellas de carácter estratégico en los niveles superiores de organización relevantes, lo que permite lograr a la vez el sentido de pertenencia de los productores y el control social.

<sup>30</sup> Las cooperativas requieren funcionar de manera transparente no solo ante sus asociados sino también ante el órgano de supervisión que establezca el Reglamento General. Además, resulta más complicado ocultar información cuando está involucrado un grupo de personas.

<sup>31</sup> Las limitaciones más importantes están relacionadas con su autonomía, como la necesidad de autorización administrativa para su creación y la obligación de vender a empresas estatales; pues, en los casos en que esto sea necesario, el control estatal se puede realizar por otras vías.

<sup>32</sup> Posterior a la redacción de este trabajo, fue aprobada la política para la creación experimental de cooperativas no agropecuarias (Granma 2/4/2012, p. 3).