



**Grupo Temático N° 11: Trabajo y autogestión en las organizaciones de la economía social**  
**Coordinadores: Mirta Vuotto y Griselda Verbeke**

---

**Las nuevas formas institucionales del cooperativismo cubano: modelos, estrategias y desafíos<sup>1</sup>**

**Autor: Mirta Vuotto**

**E -mail: [mirta.vuotto@fce.uba.ar](mailto:mirta.vuotto@fce.uba.ar), [mirta.vuotto@gmail.com](mailto:mirta.vuotto@gmail.com)**

**Pertenencia institucional: Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas UBA**

**Resumen**

La importancia de las cooperativas en Cuba se ha puesto en evidencia desde la década del 70 debido a su contribución como principal línea de desarrollo en la producción agropecuaria, su papel en los cambios en la tenencia y uso de la tierra y una mayor preparación que la empresa estatal para funcionar bajo rigurosas condiciones de limitación de recursos. Frente a esta evidencia, el reconocimiento de las cooperativas urbanas y su potencial contribución ha sido tardío, aún cuando fuese percibido su aporte a un sistema de relaciones económicas basado en el aprovechamiento de sus aptitudes para dinamizar el desarrollo de las fuerzas productivas.

La ponencia analiza los procesos de reforma impulsados en Cuba para estimular la creación de las cooperativas no agropecuarias focalizando la naturaleza de las iniciativas promovidas y su desempeño a partir de la creación de 498 entidades de este tipo.

En la primera sección se hace referencia a los antecedentes del cooperativismo agrario cubano para abordar en la segunda sección el papel de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución formulados en 2011 para actualizar el modelo económico en

---

<sup>1</sup> La ponencia está basada en el artículo: Las cooperativas no agropecuarias y la transformación económica en Cuba: políticas, procesos y estrategias. *Revesco, Revista de Estudios Cooperativos*, 2015 (en prensa)



lo relativo al cooperativismo. Se analiza el tipo de iniciativas cooperativas creadas desde 2013 y su desempeño, para considerar en la tercera sección la potencialidad de estas organizaciones. Sobre esta base, a modo de conclusión, se plantea el interrogante acerca de las condiciones de las nuevas cooperativas para consolidar estrategias diseñadas por los propios cooperadores tendientes a fortalecer los principios de adhesión voluntaria y autonomía en que se fundan estas organizaciones.

La información en que se basa el estudio procede de fuentes estadísticas y documentales y de entrevistas personales aplicadas a miembros del Consejo Administrativo de organizaciones localizadas en La Habana entre los meses de septiembre y noviembre de 2014 para indagar el desempeño de las cooperativas desde su conformación.

Palabras clave: cooperativas no agropecuarias, Cuba, transformaciones económicas

### **El desarrollo del cooperativismo agrario**

El escaso arraigo del cooperativismo en Cuba antes de la revolución de 1959 ha sido subrayado por varios autores (FernandezPeiso 2011, Pavó Acosta, 2010) reconociendo entre los primeros antecedentes el “Programa de Joven Cuba” en la década de 1930 propuesto por Antonio Guiteras Holmes<sup>2</sup> (Cabrera 1974, Nova 2011). El programa planteó como parte de las reformas relacionadas con la cuestión agraria la creación de cooperativas de agricultores y la protección preferente de las mismas, junto con el estímulo a formas mutualistas y cooperativas de crédito.

Posteriormente, la figura cooperativa fue incluida en el texto constitucional de 1940 contemplando su carácter empresarial, en la tradición del constitucionalismo social de la época (Rodríguez Musa, 2012), considerándola como una alternativa a las empresas tradicionales por su potencialidad para solucionar las dificultades económicas y sociales de la comunidad y como fuente de empleo en función del desarrollo local.

En general existe coincidencia para destacar que el proceso de desarrollo del cooperativismo agrario sienta sus bases con la aplicación de la I Ley de Reforma Agraria en 1959 que inicia la gran transformación del fondo de tierras agrícolas (Pampín Balado, Trujillo Rodríguez, 1988) extendiéndose hasta 1963 con la II Ley de Reforma Agraria, (Durán, 1960; Royce, 2004). Los hitos más relevantes en este proceso tienen lugar con la creación de las primeras cooperativas agrícolas establecidas en las grandes fincas de caña de azúcar expropiadas durante los primeros

---

<sup>2</sup> Destacado líder político que integró en 1933 el Gabinete de Ministros de Ramón Grau San Martín. Fue fundador en 1934 del movimiento Joven Cuba dirigido a organizar la insurrección frente al gobierno Batista-Caffery-Mendieta (Cabrera, 1974)



meses de la revolución bajo la primera ley de reforma agraria<sup>3</sup>. Las más de 600 cooperativas cañeras establecidas en junio de 1960 permanecieron hasta enero de 1961 y luego se fusionaron en redes de granjas estatales bajo gestión centralizada y por voluntad mayoritaria de los trabajadores. Por ello el cooperativismo quedó reducido a pocas asociaciones integradas por campesinos privados<sup>4</sup>. El Congreso Nacional de Cooperativas de caña de azúcar después de sólo dos cosechas, votó en 1962 casi por unanimidad transformarlas en granjas de Estado. Las cooperativas cañeras constituyeron un paréntesis institucional en el camino de la gestión centralizada de la agricultura.

Un esfuerzo más persistente comenzó en 1964 con la creación de Sociedades agropecuarias (SA) concebidas como las primeras cooperativas de producción de origen campesino por iniciativa de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP)<sup>5</sup> aunque dichas cooperativas se debilitaron hasta casi desaparecer. Entre mayo de 1961 y mayo de 1962 se crearon 229 SA que se integraban con grupos de pequeños agricultores que ponían en común su tierra para explotarla colectivamente e intercambiar animales de tiro y herramientas de labranza<sup>6</sup> (Barrios, 1987).

A partir de la experiencia inicial, un nuevo esfuerzo organizativo liderado por la ANAP se reflejó en la creación de las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) concebidas como asociaciones voluntarias integradas por pequeños agricultores que permanecieron como propietarios o usufructuarios de sus respectivas tierras, medios de producción y de la producción obtenida.

En 1975 se inicia un segundo periodo de desarrollo cooperativo con la creación de las Cooperativas de Producción Agraria (CPA) estructuralmente similares a las primeras SA. Fueron creadas luego del primer congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en 1976 para responder a la necesidad de pasar a una fase superior de cooperativización con el desarrollo de conjuntos productivos de mediana superficie que agrupan terrenos privados para construir grandes parcelas

<sup>3</sup> Entre mayo de 1959 y mayo de 1960, se organizaron 881 cooperativas agrícolas con una superficie de entre 200 y 300 hectáreas. Los bienes de estas cooperativas pertenecían al Estado y sus miembros tenían la posesión en calidad de usufructo, de hecho se trataba de obreros agrícolas.

<sup>4</sup> En 1982 F. Castro Ruz había subrayado que "...aquellas cooperativas no tenían realmente una base natural, no tenían una base histórica, puesto que las cooperativas se forman realmente con los campesinos propietarios de tierra. A mi juicio íbamos a crear una cooperativa artificial, convirtiendo a los obreros agrícolas en cooperativistas. Desde mi punto de vista .... fui partidario de convertir aquellas cooperativas que eran de obreros y no de campesinos, en empresas estatales" (F. Castro Ruz, 1982).

<sup>5</sup> Creada el 17 de mayo de 1961 la asociación se define en su Reglamento General como la organización de masas de los cooperativistas, campesinos y sus familiares, cuyos intereses económicos y sociales se corresponden con el desarrollo armónico de la construcción del socialismo. Sus proyecciones están basadas y orientadas hacia el cumplimiento de la política agraria de la revolución.

<sup>6</sup> El tamaño medio de las 345 SA existentes en 1963 fue de 137 has, con una membresía promedio de alrededor de trece agricultores. No obstante la designación de sus directivos por el gobierno, sus miembros elegían a sus propias autoridades. De las casi 500 SA que se organizaron entre 1962 y 1963 solo 126 permanecían a fines de 1967 y cuatro años más tarde el número disminuyó a 41. Una de las causas del fracaso de este modelo fue atribuida al momento en que la iniciativa se impulsó, luego que muchos pequeños agricultores habían recibido títulos individuales de la reforma agraria en una coyuntura en que la mayor prioridad era concedida a la expansión de la propiedad estatal (Cayuela Fernández 1998).



mecanizables. Impulsadas con el objetivo de tecnificar y humanizar el trabajo agrícola y la construcción de modernas comunidades electrificadas, constituyeron una iniciativa atractiva para gran parte del campesinado, especialmente las mujeres (Socorro et al. 2005). El Estado apoyó la construcción de nuevos asentamientos (viviendas y servicios públicos) facilitando los créditos y los insumos y aplicando legislación social en el campo de la previsión.

En su origen se integraron con un número de 30 asociados, de extracción social homogénea, que poseían en promedio una superficie de entre 130 y 150 has. El ingreso de cada cooperativista se estableció en función de la cantidad y calidad del trabajo aportado, recibiendo periódicamente un anticipo equivalente a sus jornadas y al cierre del año utilidades sobre la base del trabajo aportado<sup>7</sup>. El número de asociados se fue incrementando progresivamente hasta llegar a cerca de 50 y permanecer en este promedio, incorporándose trabajadores agrícolas sin tierra, trabajadores calificados y profesionales. Esta política de agrandamiento tuvo efectos negativos, que se hicieron manifiestos a partir de 1983 en que existían 1.472 CPA, con un total de más de 82.000 miembros. En diciembre de 2000 el número había disminuido a 1.146, con 61.083 miembros. Esa disminución de la afiliación se había producido en 1990 debido al retiro de beneficios por parte de los miembros más antiguos y a ello se agregó la restricción de las actividades económicas durante la década de 1980 que condujo a una reducción de su autonomía económica y sus ingresos.

El tercer período de formación cooperativa que se inicia en 1988 (Figueroa Albelo, AverhoffCasamayor 2002) coincide con el agotamiento y parálisis del movimiento de transformación cooperativa del campesinado no obstante el apoyo estatal que se concentró en el fortalecimiento del sector de las CPA<sup>8</sup>. Los cambios que se introdujeron mostraban una finalidad diferente a la postulada por las políticas de 1960 que habían convertido a las cooperativas agrícolas en granjas estatales.

La crisis desatada en la década de 1990 como consecuencia del derrumbe del socialismo europeo destruyó numerosos logros acumulados en el desarrollo agrario impulsado por la revolución y agravó las deficiencias latentes en su economía, por lo que la recuperación de esos impactos y

---

<sup>7</sup> Las CPA al concluir el ciclo económico y determinar el ingreso total, luego del pago de impuestos y otras obligaciones por préstamos recibidos distribuye el saldo restante asignando entre 25 y 30% por pago de bienes aportados, cerca de 15% a inversiones y desarrollo, 5 % a actividades sociales, culturales y recreativas, 15% a medios de rotación y 50% en distribución de utilidades entre los cooperativistas.

<sup>8</sup> Para Albelo la crisis económica de 1991-93 afectó a estas cooperativas aunque su repercusión fue menor que en 1986-87 dado que más del 70% de ellas fue rentable en ese periodo reflejando las ventajas del modelo cooperativo frente al modelo estatal, aunque no logró un éxito semejante entre los pequeños productores.

sus consecuencias fue parte de una agenda agraria<sup>9</sup> interesada en paliar los efectos de la crisis y adaptar la producción agropecuaria a las nuevas condiciones, estableciendo las bases para la creación y funcionamiento de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)<sup>10</sup> a partir de las formas estatales anteriores y basándose en la entrega de las tierras en usufructo por tiempo indefinido. En forma simultánea surgieron nuevas iniciativas de fortalecimiento de las formas cooperativas CPA y CCS.

### **Las principales formas de cooperativización**

Tres tipos de cooperativas de producción estructuraron el sector agropecuario cubano en el curso de las últimas cuatro décadas (figura 1).

1. Las cooperativas de créditos y servicios (CCS), creadas para facilitar la organización de los agricultores pequeños, son formas que mantienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como sobre la producción que obtienen. Esta forma de cooperación agraria permite gestionar y viabilizar la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de estos agricultores y facilitar su comercialización. Tienen personalidad jurídica propia y responden de sus actos con su patrimonio. Los miembros cultivan sus parcelas de forma independiente uniéndose para la compra de equipo y la comercialización de algunos de sus productos. Desde la década de 2000, algunas profesionalizaron su gestión incorporando contadores y administradores. Reguladas por la Ley N° 95 son definidas como asociaciones voluntarias de agricultores pequeños y realizan una intermediación secundaria sin gestionar directamente la comercialización o prestación del servicio. Intervienen entre los agricultores pequeños y los entes estatales que realizan la actividad económica como las entidades acopiadoras de productos agrícolas, las proveedoras o prestatarias de servicios agropecuarios y las instituciones bancarias, crediticias y de seguro. En algunos casos es escaso su papel ya que las entidades estatales pueden contratar directamente con el cooperativista.
2. Las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) conformadas por productores privados que aportan su tierra e implementos, organizan la producción de manera colectiva bajo la supervisión de las entidades estatales y reparten los beneficios entre ellos. La CPA sigue

<sup>9</sup> En esa coyuntura la agricultura fue uno de los sectores que más rápidamente sintió los efectos de la crisis debido a la alta dependencia externa y el impacto de los riesgos naturales sin tener acceso suficiente a los insumos necesarios para mantener la tecnología en uso.

<sup>10</sup> En 1993 se promulgó por acuerdo del Consejo de Estado el Decreto Ley No. 142, que estableció las bases para la creación y funcionamiento de las UBPC.

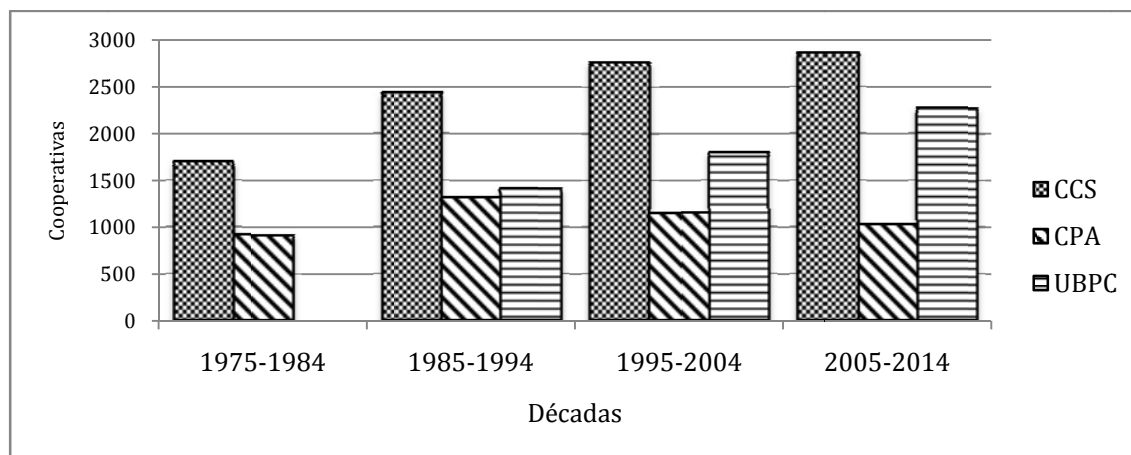


cultivando una parte para el autoconsumo de alimentos y la cría de animales para los socios. La cooperativa emplea los trabajadores adicionales que necesita y tiene autonomía de gestión, dentro de las reglas que impone la Ley N° 95 de 2002. La misma las define como una entidad económica que representa una forma avanzada y eficiente de producción socialista con patrimonio y personalidad jurídica propios, constituida con la tierra y otros bienes aportados por los agricultores pequeños, a la cual se integran otras personas, para lograr una producción agropecuaria sostenible.

3. Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) fueron creadas en los dominios de las 735 granjas estatales cañeras y las 835 empresas agropecuarias que existían hacia fines de 1993 (Leyva, 2003) como opción para afrontar las restricciones de la agricultura durante el Período Especial. Respondieron a la necesidad de vincular al cooperativista con al área agrícola estimulando la capacidad de autoabastecimiento del trabajador y sus familiares y la autonomía de su gestión, asociando los ingresos económicos percibidos con los resultados productivos. Se caracterizan por la producción en común, al igual que los medios de producción y se diferencian de las CPA en que las tierras que poseen son en usufructo gratuito y perpetuo. Deben realizar el pago al Estado por los bienes que les entregó. En 2013 representaban el 32,2,% de la superficie agrícola cultivada en Cuba con un aprovechamiento del 24,7% (ONE, 2014).

Cabe mencionar la corta experiencia desarrollada durante los años ochenta, en pocos municipios del país, por cooperativas de segundo grado que integraron territorialmente a cooperativas agropecuarias para crear las Uniones Municipales de Cooperativas Agropecuarias (Cruz, 1997).

Figura 1. Evolución de las formas cooperativas 1975-2014 (promedio anual)



Fuente: elaborado en base a datos de ONE Cuba (2000, 2013, 2015), Nova (2010), Figueroa Albelo y Averhoff Casamayor (2002), Royce (2004), Sánchez Noda (2004), Harnecker (2011)

En síntesis, el sistema de la agricultura -que alcanza a las cooperativas y pequeños agricultores no asociados- incluye cerca de un millón de personas que representan aproximadamente el 20% por ciento de la población activa. Cabe destacar que el valor agregado por la agricultura, como porcentaje del PIB, ha venido descendiendo desde 1990 para pasar de un aporte de 14% al 5% en 2011, nivel que se mantiene desde 2005 (Banco Mundial, 2014).

El actual sector cooperativo y campesino<sup>11</sup> incluía en 2014 el conjunto de estructuras de producción constituidas por 2516 CCS, 903 CPA y 1747 UBPC (ONE, 2015) y controlaba el 42,8% del total de la superficie cultivada del país (2.645,8 millones de hectáreas)<sup>12</sup>. Diferentes estudios han mencionado que las CPA y las CCS alcanzaron resultados económicos satisfactorios, aún durante el periodo de crisis económica, reafirmando su solidez y aptitud para afrontar una difícil situación (Nova 2009, 2007, Marzin 2013). El buen desempeño de las CCS se atribuye a que sus integrantes conservan su propiedad (medios de trabajo, equipos, tecnología, etc.) y en ellas se logra mantener el sentimiento real de dueño, favoreciendo su sostenibilidad en el tiempo. Sus facultades gerenciales son mucho más amplias que en las CPA y, aún en mayor medida que en las UBPC. En cuanto a las CPA, su mejor desempeño en relación con las empresas estatales agrícolas ha sido atribuido a su menor escala productiva al obtener niveles

<sup>11</sup> La estructura de tenencia de la tierra en Cuba incluye a empresas estatales, Unidades Básicas de Producción Agropecuaria (UBPC), Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y productores privados. La superficie agrícola del país es de 6,342 millones de hectáreas, de las cuales solo alrededor de 2645,8 millones se encuentran cultivadas (ONE 2013). La superficie cultivada en manos del Estado asciende a 1864,9 millones de hectáreas.

<sup>12</sup> Las UBPC son las que registran la mayor proporción de tierras ociosas (24,7%), mientras que esa proporción es de 0,5% para las CPA y 0,4% para las CCS.



superiores de rentabilidad y de rendimiento en sus cultivos, unido a la satisfacción de las necesidades de vivienda y alimentación de sus cooperativistas. Sin embargo estas cooperativas fueron afectadas por problemas derivados de diversas restricciones económicas, en particular el déficit de fuerza de trabajo y la escasez de repuestos e insumos agrícolas que afectaron sus rendimientos y resultados económicos. Las demoras en los pagos, combinadas con los bajos salarios y la necesidad de adquirir las herramientas a altos costos condujo en 2015 a una grave crisis que afectó el funcionamiento de cerca del 42% de las CPA. La acumulación de compromisos vencidos y pérdidas de años anteriores se tradujo en una deuda al Estado de 9.760.000 dólares<sup>13</sup> (Granma, 6 de marzo de 2015). En 2014, para evitar su disolución, el Consejo de Ministros adoptó un conjunto de medidas para favorecerlas<sup>14</sup>.

Con respecto al desempeño de las UBPC se ha subrayado su escasa autonomía y el insuficiente atractivo que concitaron entre sus miembros, al no propiciar la distribución de utilidades ni ejercer plenamente el derecho de propiedad respecto a sus decisiones y resultados (Rojas y Echevarría León 2001, 2006; Socorro Castro et al. 2005, Nova 2002). A su escaso involucramiento en la toma de decisiones sobre la combinación de factores productivos, la obtención de recursos y la disposición sobre el producto final, se debe agregar al uso poco eficiente de sus limitados recursos materiales y fuerza de trabajo y el escaso aprovechamiento y conservación de los recursos naturales. Su trayectoria fue marcada por la dependencia de las empresas a las que se subordinaron tanto en la asignación de recursos y medios como en las decisiones productivas sobre cultivos principales, subsidios, utilización de fuerza de trabajo contratada y en algunos casos servicios de maquinaria y comercialización de las principales producciones (Marzin, 2013). La fuerte tendencia de centralización en la toma de decisiones fue contradictoria con sus condiciones y necesidades limitando de manera creciente el ejercicio de la autonomía de gestión.

---

<sup>13</sup> Con la finalidad de financiar una parte de su deuda el Ministerio de Finanzas y Precios dictó una Resolución dirigida al pago de un impuesto del 5% sobre la venta de sus producciones. El interés consiste en que las CPA financien el 84% del total de lo que adeudan al Estado. Aquéllas con pérdidas acumuladas fueron obligadas a destinar el 50% de sus utilidades, después del pago de los tributos, para lograr la capitalización y contribuir a la amortización de las deudas reportadas fuera de término con los bancos y el sector empresarial. La puesta en vigencia de la Resolución 70, supone la condonación de las deudas que mantenían las CPA al cierre de junio de 2014 en espera de que estas cooperativas en dificultades produzcan un salto significativo en su actividad productiva. Cabe destacar que de las 201.675 has que en conjunto poseen las CPA, solo tienen en explotación 164.163 y el resto informado como ociosas, en su mayoría están invadidas por malezas.

<sup>14</sup> En la reunión del Consejo de Ministros de octubre de 2014 se destacó la situación de más de 380 CPA que enfrentaban dificultades económico-financieras, con montos apreciables de pérdidas acumuladas, así como deudas vencidas con los bancos, el presupuesto del Estado y el sistema empresarial, que limitan su sostenibilidad. Con el objetivo de mantenerlas en funcionamiento y lograr su estabilidad para continuar su actividad productiva de forma eficiente, se aprobó “un tratamiento financiero para que dispongan de los recursos monetarios necesarios, así como un grupo de medidas adicionales que le permitan pagar sus deudas, liquidar las pérdidas acumuladas y alcanzar una capitalización adecuada” (Granma 26 de octubre 2014) Con este tratamiento financiero se proyectaba asegurar el incremento productivo previsto en sus programas de desarrollo hasta 2018.





Por otra parte, hacia 2012, las 2.038 UBPC existentes acumulaban una deuda de alrededor de 40 millones de dólares<sup>15</sup>. El deficiente desempeño y las pérdidas debido a los escasos volúmenes productivos condujeron al Consejo de Ministros a reconocer la distorsión producida respecto a sus principios de funcionamiento, en especial la progresiva limitación de su autonomía. Para revertir esta tendencia se aprobaron 17 medidas orientadas a controlar las prácticas que frenaron la gestión de estas UBPC y generaron pérdidas y deudas en muchas de ellas. Específicamente se trató de impulsar una política financiera y fiscal y promover la preparación y capacitación de los directivos de las cooperativas y los actores que intervienen en los procesos orientados a resolver los problemas que limitan su funcionamiento y la gestión<sup>16</sup>. Mientras que algunos productores señalan el impacto de los persistentes problemas estructurales, otros subrayan la falta de liderazgo y de sentido de pertenencia al no haber interiorizado la necesidad de aprovechar al máximo la tierra y los recursos disponibles mediante la diversificación de los cultivos, principalmente de aquellos que aportan mayores ingresos en un menor tiempo y permiten consolidar su situación financiera. No deja de señalarse para explicar los resultados negativos el número sobredimensionado de trabajadores y la falta de dedicación al trabajo, a los que se agrega la necesidad de insumos en CUC contrastando con la prohibición de la venta de productos en esa moneda<sup>17</sup>.

Como balance de la trayectoria cooperativista y sus organizaciones resulta importante destacar la apreciación de Fernandez Peiso (2011) refiriendo a las vinculaciones entre el desarrollo cooperativo y el Estado en Cuba, al subrayar que han prevalecido relaciones de subordinación o dependencia administrativa en lugar de regir relaciones de cooperación.

### **La expansión del cooperativismo**

La etapa más reciente de desarrollo del cooperativismo tiene lugar desde 2011 al reconocerse explícitamente el potencial de las cooperativas no agropecuarias como nueva forma de gestión privada. Al tiempo que se afirma su mayor eficiencia con respecto a las tradicionales formas empresariales estatales se destaca su aptitud para facilitar la transición hacia un sistema

<sup>15</sup>Por decisión gubernamental, el Comité de Política Monetaria del Banco Central de Cuba acordó renegociar esa deuda, concediendo un periodo de gracia de pago con un 5% de interés reembolsable en 25 años, descontado de los ingresos brutos como fuente directa de capitalización, y se le concedió un periodo de cinco años en que se le exoneraba del pago de impuesto de la liquidación de las utilidades, como está contemplado en la Ley del Sistema Tributario.

<sup>16</sup>Con más de 1.770.000 hasocupadas e integradas actualmente por 160.000 cooperativistas las UBPC pueden tener un potencial suficiente para lograr un impacto significativo en la producción de alimentos.

<sup>17</sup>Cuba tiene dos monedas oficiales el Peso Cubano Convertible (CUC) y el Peso Cubano (CUP) que comenzó a circular en 1994. El Peso Cubano es la moneda de curso legal utilizada por la mayoría de la población del país. Anteriormente, contaba con fuerza liberatoria ilimitada para el pago de cualquier obligación contraída dentro del territorio nacional, pero desde el Período Especial dejó de tener ese carácter, debido a que una parte importante de los productos y servicios son de pago obligatorio en pesos cubanos convertibles. (Tasa de Cambio: 1CUC =26,50 CUP)

descentralizado, con predominio de la planificación como rasgo socialista de dirección (Castro Ruz R., 2011). El interés por el desarrollo de otras formas de propiedad no estatal que pueden contribuir al desarrollo del país supone un cambio significativo: por un lado, el reconocimiento de que una propiedad estatal únicamente no asegura el éxito del socialismo en la fase presente de construcción socialista en Cuba y por otro, que durante años se trató de seguir ese camino aunque el balance no haya sido favorable<sup>18</sup> (Rodríguez J.L., 2014)

Basándose en el debate sobre el documento de “Lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la Revolución (LPES)”<sup>19</sup>, el modelo de gestión económica adoptado incluyó lineamientos referidos a las cooperativas que se indican en el cuadro 1. Se diferencian los específicos para cooperativas de los vinculados y se identifican los criterios relacionados con los aspectos organizacionales a los que refieren.

Cuadro 1 Cooperativas no agropecuarias: aspectos organizaciones contemplados en los LPES

		Lineamientos		a.		b.		Específicos para cooperativas					c.		d.		e.			f.		g.
		02	07	17	20	21	25	26	27	28	29	53	59	180	182	200	217	248				
		Criterios																				
Aspectos organizacionales	Finalidad	Eficiencia del modelo de gestión económico																				
	Objetivos	Creación de cooperativas de primer grado																				
		a. Personalidad jurídica y patrimonio propio b. Personas que se asocian aportando bienes o trabajo c. Producir y prestar servicios útiles a la sociedad																				
	Desempeño	Creación de cooperativas de segundo grado																				
		a. Personalidad jurídica y patrimonio propio b. Membrecía: coops. de primer grado c. Actividades complement. que agreguen valor a los prod. y serv. de sus socios, o realizar compras y ventas conjuntas																				
	Autonomía	Determinar los ingresos de los trabajadores y la distribución de las utilidades																				
		Garantizar eficiencia, buena organización y eficacia																				
	Sostenibilidad	Ingresos de los trabajadores vinculados a los resultados																				
		Logro de la autonomía de gestión																				
	Obligaciones	Gastos asumidos con ingresos propios																				
Balances financieros con resultados positivos Capital de trabajo suficiente Cumplimiento de obligaciones contraídas Resultados positivos en auditorías financieras																						
	Pago a los Consejos de la Administración Municipal de un tributo territorial																					
	Pago de una tarifa eléctrica sin subsidios																					

<sup>18</sup> En la búsqueda de argumentos favorables al cambio, quien había sido Ministro de Economía en Cuba hasta 2009, manifestó que “hace ya tiempo que la teoría marxista llegó a la conclusión de que la existencia de relaciones de mercado en el socialismo obedece a un determinado grado de desarrollo en el cual no puede socializarse directamente el trabajo individual de los productores y se requiere de las categorías mercantiles para hacerlo”... se requiere reconocer esa realidad en la medida que se pretende avanzar a un desarrollo más racional (Rodríguez, 2014).

<sup>19</sup> El documento fue presentado en el VI Congreso del PCC (2011) para la actualización del modelo socialista y los 287 lineamientos económicos y los 26 sociales aprobados enunciaron soluciones a corto y largo plazo orientadas a garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población en el marco de la necesaria formación de valores éticos y políticos ciudadanos. El debate sobre dichos lineamientos se desarrolló durante tres meses y participaron cerca de 9 millones de personas en más de 163.000 reuniones realizadas en diferentes organizaciones, registrándose una cifra superior a tres millones de intervenciones (Castro R. 2011).



Formación y contenidos	Gestión cooperativa																				
Beneficios explícitos genéricos	Acceso a los insumos																				
	Acceso al crédito																				
	Estímulos fiscales																				
Beneficios explícitos parciales	Ventas libres después de cumplido el compromiso con el Estado																				
Impedimentos	Prohibición de venta y transmisión de posesión																				

Fuente: Elaborado en base a LPES (2011)

Ref.: a. Gestión económica, b. Esfera empresarial, c. Política monetaria, d. Política fiscal, e. Política agroindustrial f. Política industrial, g. Política energética

Los lineamientos específicos (25 a 29) destacan la contribución potencial de las cooperativas para aumentar la eficiencia caracterizándolas como una forma socialista de propiedad colectiva en diferentes sectores y con personalidad jurídica y patrimonio propio. Se destaca el carácter voluntario de la adhesión y su integración por personas que se asocian aportando bienes o trabajo, con la finalidad de producir y prestar servicios útiles a sociedad, asumiendo todos sus gastos con ingresos propios. El enfoque adoptado puntualiza la naturaleza de la cooperativa como forma de propiedad aunque sin enfatizar su particularidad como fenómeno asociativo.

No obstante la contribución del cooperativismo como principal línea de desarrollo en la producción agropecuaria de Cuba y su mayor preparación respecto a la empresa estatal para funcionar bajo rigurosas condiciones de limitación de recursos (Nova González, 2012) cabe destacar el tardío reconocimiento de las (CNA) aún cuando fuese percibida la necesidad de transformaciones basadas en la realización de la propiedad en diversos escenarios territoriales.

#### La regulación de las CNA y los procesos constitutivos

El marco legal<sup>20</sup> que regula la creación y funcionamiento de las CNA en Cuba se encuentra contenido en los decretos ley N° 305 “De las cooperativas no agropecuarias” y 306 “Del régimen especial de seguridad social de los socios de las cooperativas no agropecuarias”, adoptados en noviembre de 2012 por el Consejo de Estado de la República de Cuba, y en el Decreto N° 309 del Consejo de Ministros que estableció con carácter experimental el procedimiento para la constitución, registro, funcionamiento y extinción de las CNA de primer grado<sup>21</sup>.

La nueva forma de gestión no estatal toma en cuenta las diversas experiencias acumuladas por las cooperativas de la rama agropecuaria y establece que las organizaciones pueden ser de primer

<sup>20</sup> El Código Civil vigente desde 1987 en Cuba instituía el reconocimiento jurídico de las cooperativas en su condición de personas jurídicas y como forma de propiedad colectiva para contribuir al desarrollo de la economía nacional, de allí su importancia en el proceso de actualización del modelo económico cubano.

<sup>21</sup> De manera complementaria, la resolución N° 427 del Ministerio de Finanzas y Precios establece su régimen fiscal y normas contables específicas y la Resolución N° 570, del Ministerio de Economía y Planificación regula el procedimiento de licitación de bienes de un establecimiento estatal o una sociedad mercantil para que sean gestionados por las cooperativas.



o de segundo grado. Las de primer grado se conforman mediante la asociación voluntaria de al menos tres personas naturales sustentándose en el trabajo de sus socios. Su objetivo consiste en la producción de bienes y la prestación de servicios mediante la gestión colectiva dirigida a la satisfacción del interés social y el de los socios. En cuanto a su estructura, el órgano superior de dirección es la Asamblea General de la cual forman parte todos los socios. Bajo el principio de un hombre un voto sus socios pueden elegir de entre ellos mediante voto secreto y directo un presidente, un suplente y un secretario quienes exhiben esos mismos cargos en la junta directiva. Este órgano se conforma cuando la cooperativa está integrada por más de 60 socios y puede ser colegiado o unipersonal. Se encarga de la gestión de la cooperativa y de la administración de su patrimonio, se encuentra sometido legalmente a la voluntad y el control de la Asamblea General, es autónomo y permanente. Una vez elegidos y designados sus miembros no se puede disolver solo en caso de que así lo decidan los cooperativistas.

Las cooperativas de segundo grado se integran por dos o más cooperativas de primer grado con el objetivo de organizar actividades complementarias afines o que agreguen valor a los productos y servicios de sus socios, o para realizar compras y ventas conjuntas, con vistas a lograr mayor eficiencia. Cabe señalar que no existen en Cuba experiencias de cooperativas de este tipo<sup>22</sup>.

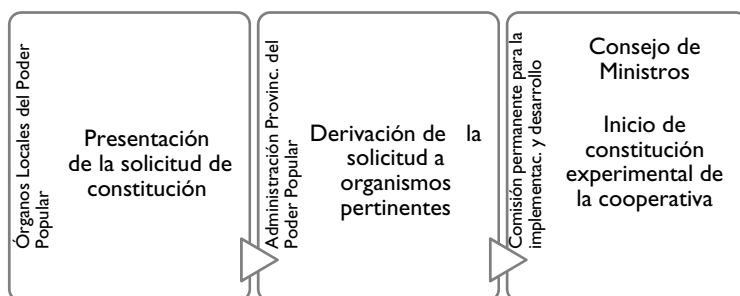
Debido a que la constitución de las nuevas cooperativas proviene en la mayoría de los casos de procesos inducidos por el Estado con la finalidad de desprenderse de actividades escasamente rentables, demasiado pequeñas o poco productivas, los trabajadores que no están interesados en participar pueden rehusar la incorporación y se les aplica la disposición legal vigente para los trabajadores disponibles. Las atribuciones de los organismos estatales en los procesos constitutivos son de gran amplitud e injerencia ya que además de decidir en qué sectores se conforman y quienes las integrarán, pueden disponer de locales inactivos interesados en contratar a cooperativas a través de un proceso que se realiza por convocatoria pública. Uno de los ámbitos autónomos de la gestión concierne a los precios y tarifas de los productos y servicios a comercializar ya que son determinados por las propias cooperativas en función de la oferta y la demanda, excepto en el caso de las tarifas de transporte público y la venta de alimentos, rubros en los que el Estado ejerce control.

---

<sup>22</sup>El escaso conocimiento sobre esta modalidad de asociación en ámbitos urbanos y la distinción entre cooperativas de primero y segundo grado llevó a plantear un número significativo de consultas y pedidos de aclaración en las discusiones previas de los lineamientos. El concepto de cooperativas de primer grado se debió aclarar y especificar debido a que suscitó 1130 dudas, el de cooperativa de segundo grado 993 (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011a).

En cuanto al régimen fiscal<sup>23</sup> las cooperativas están gravadas por el impuesto sobre utilidades -de acuerdo con la “utilidad fiscal per cápita” y descontando de los ingresos anuales el mínimo exento por miembro de la cooperativa y los gastos asociados a la actividad. Se agregan además los impuestos sobre ventas, servicios y utilización de la fuerza de trabajo. En los tres primeros meses desde el inicio de su actividad están eximidas del pago de estas contribuciones. El proceso administrativo necesario para la constitución de las cooperativas es prolongado y complejo. La figura 2 ilustra de manera esquemática los procedimientos necesarios.

Figura 2. Proceso de constitución de las cooperativas



Fuente: elaboración propia en base al reglamento de las CNA de primer grado

El inicio coincide con la presentación de la solicitud de constitución ante la dependencia municipal de los órganos locales del poder popular quienes la dirigen a la administración provincial para su traslado a los organismos que rigen las actividades que desarrollará la cooperativa. Estos analizan la propuesta y la derivan a la Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo (CP)<sup>24</sup> de donde pasa al Consejo de Ministros. A partir de la aprobación se inicia el proceso de constitución experimental de la cooperativa, constituyéndose como cooperativa en formación. Se designa un socio representante o se crea un Comité Gestor, en forma conjunta con el órgano local del poder popular, organismo o entidad nacional que corresponda, como responsables del proceso constitutivo. Las organizaciones cuentan con el asesoramiento de la CP en estas gestiones y la autorización para su constitución es otorgada por un organismo o entidad específico.

Una vez elaborados y aprobados los estatutos, la cooperativa se constituye según escritura pública ante notario y el proceso finaliza con la inscripción en el Registro Mercantil.

<sup>23</sup> Contenido en la Ley 113 del Sistema Tributario, con las particularidades que indica la Resolución 427 del Ministerio de Finanzas y Precios.

<sup>24</sup> El Sexto Congreso del PCC al acordar la aprobación de los Lineamientos orientó al gobierno en la creación de esta comisión con la responsabilidad de controlar, verificar y coordinar las acciones de todos los involucrados en esta actividad, proponer la incorporación de nuevos lineamientos y conducir, en coordinación con los órganos competentes, la divulgación adecuada del proceso (VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011a).



Exceptuando los casos en que las gestiones iniciales son realizadas por los propios organismos estatales, que en algunos casos resuelven y facilitan el proceso de conformación, los requerimientos mencionados desalientan a los futuros socios y actúan por consiguiente como elementos disuasivos frustrando sus expectativas y limitando sus aspiraciones. La principal limitación radica en la extensión excesiva del período de gestiones de los grupos pre cooperativos para completar los requisitos, motivo por el cual algunos desisten de constituirse como cooperativa y se organizan como cuentapropistas mientras que otros inician su funcionamiento sin estar constituidas reglamentariamente.

Ninguno de los trámites constitutivos, que incluyen desde la presentación de la solicitud inicial hasta el momento en que se dicta la disposición de autorización, está delimitado temporalmente, ni existen menciones sobre los términos de respuesta por parte de las autoridades. La única referencia a un límite temporal está dirigida a los aspirantes a socios fundadores, a quienes se les exige un máximo de 60 días una vez dictada la disposición para constituir la cooperativa mediante escritura pública y registrarla (Marín Hita 2014).

Desde la vigencia de los decretos que reglamentan a las CNA fue autorizado para su funcionamiento entre julio de 2013 y marzo de 2014 un total de 498 cooperativas. El cuadro 2 indica el tipo de actividad y origen de las nuevas organizaciones.

El grupo más importante de CNA pertenece al sector de comercio y gastronomía -incluye desde restaurantes especializados hasta pequeñas cafeterías barriales-. En 2014 esas cooperativas representaban el 49% del total de entidades autorizadas. Integradas en su mayoría por empleados de empresas estatales<sup>25</sup>, están orientadas a brindar un servicio de calidad con oferta diversificada que garantice una mayor protección al consumidor. Las regulaciones sobre el sector establecen que se mantiene la propiedad estatal sobre los principales medios de producción mientras que los equipos, medios útiles y herramientas se pueden arrendar o vender. Las cooperativas pueden acceder a los insumos y productos que provee la Empresa Mayorista de Alimentos<sup>26</sup> con un descuento de entre 15% y 20%.

<sup>25</sup> La red de la gastronomía estatal cuenta con 8.984 instalaciones de todas las categorías. En 2014 representaba un sector con más de 134.000 trabajadores y exceptuando algunos establecimientos fue objeto en las últimas décadas de quejas e insatisfacciones por parte de los usuarios. La mayor parte de los comercios gastronómicos estaba vinculado con el Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A, creado en 2004 en el ámbito del Ministerio del Turismo con el propósito de agrupar y desarrollar toda la red extrahotelera e incorporarse al desarrollo del turismo internacional de Cuba.

<sup>26</sup> Hasta inicios de 2013 la comercialización mayorista se realizaba a través de 2400 entidades, de ellas alrededor de 529 eran empresas comercializadoras mayoristas, subordinadas a entidades nacionales. En marzo de 2013, como parte de las reformas económicas, fue creada la Empresa Comercializadora Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo para comercializar con personas jurídicas y otras formas de gestión no estatales.

Cuadro 2. Cooperativas no agropecuarias aprobadas por el Consejo de Ministros 2013-2014

Origen	Actividad	Abril 2013	Julio 2013	Octubre 2013	Marzo 2014
Empresas del Estado	Comercializadoras de productos agropecuarios	101	-	-	-
	Servicio transporte de pasajeros	5	2	1	3
	Reciclaje desechos	2	-	-	-
	Comercio, gastronomía, servicios	-	22	38	186
Empresas privadas y trabajadores por cuenta propia	Construcción	12	12	33	12
	Servicios contables	-	-	-	6
Empresas del Estado y privadas	Servicios auxiliares de la actividad de transporte	6	-	-	-
	Industria (prod. reparaciones, impresiones gráficas, diseño)	-	16	1	15
	Ornitología	-	17	-	-
	Producción de alimentos	-	2	-	1
	Energía	-	-	-	5
	Total	126	71	73	228

Fuente: elaboración propia en base a comunicaciones del Vicepresidente del Consejo de Ministros y datos de la ONE 2013-2014

El segundo grupo está constituido por las cooperativas comercializadoras de productos agropecuarios y representa el 20% de las CNA que iniciaron sus actividades en 2013 con el propósito de minimizar la intermediación y lograr una gestión comercial independiente. El Consejo de Ministros autorizó el funcionamiento de 101 entidades y la decisión de integrar su membresía fue comunicada a los trabajadores de los mercados agropecuarios estatales (MAE) sin tomar en cuenta el principio de voluntariedad. Las características de la estructura organizativa conformada, las modalidades de funcionamiento y las principales limitaciones son analizadas en Vuotto (2015) para señalar que algunas han logrado importantes grados de desarrollo y sus diferencias provienen del nivel de gestión.

En cuanto a las cooperativas de construcción (14% de las autorizadas), su conformación fue estimulada por el Ministerio de la Construcción (MICONS) creando un grupo de trabajo multidisciplinario que impulsó acciones de capacitación y promovió encuentros territoriales dirigidos a los representantes de las 24 cooperativas iniciales con participación de las universidades. Las cooperativas están localizadas mayoritariamente en La Habana (17) y en su mayoría están integradas por entre 30 y 50 asociados (trabajadores por cuenta propia) que adoptan la estructura organizativa del MICONS. Cuentan con equipos integrados por profesionales y trabajadores de oficios de la construcción que se organizan en grupos y brigadas. Cada grupo cuenta con un jefe que controla el desarrollo de las obras y ayuda en su ejecución representando a la cooperativa ante la Junta de Dirección, principal espacio para la toma de



decisiones y para responder a las inquietudes colectivas. En caso de requerir un especialista se lo contrata por tiempo definido. Está conformada por administrativos, jefes de grupos, militantes de la Unión de Jóvenes Comunistas y del Partido Comunista. En algunos casos las cooperativas constituidas asumieron ante las autoridades provinciales el compromiso de trabajar solo en obras estatales durante la primera etapa (el caso de una cooperativa dedicada a reparar los daños ocasionados al sector por el huracán Sandy). Por lo general en el objeto social no se incluye la compra de materiales de construcción dado que esa responsabilidad le corresponde al inversionista de la obra. Las cooperativas cuentan con un reglamento que establece la conducta de los trabajadores en el ámbito laboral y sus deberes y derechos.

Las primeras cooperativas de transporte fueron autorizadas en 2013: dos de taxi rutero (pequeños ómnibus con aire acondicionado y capacidad para 22 pasajeros sentados), una creada a partir de una Base de Transporte Escolar y dos camiones de transporte de pasajeros. Al grupo inicial se agregaron seis. Estas cooperativas, por el tipo de servicio que brindan, poseen un encargo estatal que consiste en la continuidad y mejora del servicio de transporte que se venía prestando a la población. Están obligadas a mantener el mismo precio del pasaje aprobado centralmente así como las rutas, paradas, horarios y otros atributos del servicio que se definen en la Licencia de Operación del Transporte, previa conformidad de las direcciones territoriales de transporte de los órganos locales del Poder Popular. El monitoreo de su actividad lo realiza un grupo de trabajo del Ministerio del Transporte quien ha señalado que en los taxis ruteros persiste la tendencia a querer transportar pasajeros de pie mientras que en los camiones, además de transportar más pasajeros de pie de los autorizados, se transportan cargas voluminosas que inciden en la seguridad del vehículo y de los pasajeros. En general esas dificultades ocurrían en el transporte antes de la constitución de las cooperativas. A ello se agrega que la oferta del servicio no satisface la demanda debido a lo limitado del parque automotor, especialmente en los horarios pico. Las cooperativas continúan gestionando la provisión de los recursos básicos que requieren para su funcionamiento y tratan de mejorar el estado técnico de algunos de los equipos que han heredado de las entidades estatales. Una vez constituidas pueden comprar a empresas comercializadoras e importadoras a precios mayoristas y adquirir el combustible en la red de servicentros estatales mediante tarjeta magnética a precio minorista. El Estado subsidia parte del costo del combustible para garantizar que el precio del pasaje sea de 5 CUP, monto obligatorio que no puede ser alterado a riesgo de que se le retiren los vehículos a la cooperativa. Igualmente,



en sus estatutos, establece el sistema de pago a los socios, el cual alcanza el 70% de las utilidades del año. Junto con las primeras cooperativas de transporte se crearon seis cooperativas de servicios auxiliares y conexos como talleres de chapistería, pintura y tapicería, dos antiguos servicentros en los que se prestan servicios de mecánica, neumáticos, lavadero, etc. y servicio de grúa de auxilio en carretera.

Las cooperativas industriales son poco numerosas y desarrollan estrategias escasamente diversificadas. Predominan los talleres de confección textil y de materiales de construcción. Entre otras iniciativas autorizadas se encuentran 17 cooperativas de ornitología, dos de producción de alimentos 2 de reciclado y 5 de energía.

Aunque las variantes de conformación de CNA son diversas<sup>27</sup>, la casi totalidad se ha constituido a partir del arrendamiento de medios de producción del patrimonio estatal (como los inmuebles y otros activos fijos). Dado que no todas tienen acceso a un mercado mayorista de suministros, en las que surgen de establecimientos estatales en que se modifica la forma de gestión, el Estado continúa proveyendo el abastecimiento a precios mayoristas o minoristas con los descuentos establecidos y en las mismas cantidades que brindaba hasta el momento de cambiar su condición. En caso de incrementarse sus niveles de actividad y requerir más insumos pueden acceder a los mercados junto con el resto de las formas no estatales que coexisten en la economía.

### **Potencialidad y limitaciones organizacionales de las cooperativas no agropecuarias**

El importante potencial de recursos que movilizan las cooperativas y el renovado interés por su contribución a los procesos de desarrollo territorial es tributario del interés y la riqueza de las prácticas y relaciones de colaboración entre los actores que las constituyen. La literatura sobre las cooperativas ha puesto de manifiesto esta vinculación y sus efectos positivos en el trabajo y la vida de la organización, en especial en el campo del cooperativismo de producción y de trabajo (Rothschild 2009, Fairbairn 2005, Defourny 1986, RazetoMigliaro 1982, Sanchez Bajo, Roelants 2011).

El caso de las nuevas cooperativas en Cuba puede establecerse sobre estas premisas. A ello se debe añadir también el papel que pueden asumir las organizaciones creadas como herramienta

---

<sup>27</sup> Dichas variantes incluyen las basadas en los aportes de sus socios para conformar un patrimonio colectivo; la unión de socios que conservan la propiedad de sus bienes con la finalidad de adquirir conjuntamente insumos y servicios, u otros; el arrendamiento de medios de producción del patrimonio estatal (como los inmuebles y otros activos fijos) o la combinación de las opciones anteriores.

para evaluar los compromisos y responsabilidades que le corresponden al Estado al haberlas promovido. Aunque la novedad de estos procesos y su corta vida impiden esbozar apreciaciones generales, es indudable que el aprendizaje organizacional que permitió poner en marcha las experiencias pudo facilitar en general la toma de decisiones y producir algunas de las transformaciones requeridas. Queda por conocer hasta qué punto esta nueva configuración estructural y cultural puede favorecer la cooperación, la innovación, la flexibilidad y la mejora, promoviendo con mayor intensidad la participación de sus integrantes y otorgándoles un mayor protagonismo e implicación en su condición de socios-trabajadores. En este aspecto está en juego la potencialidad de la fórmula cooperativa y su capacidad para revertir las prácticas laborales conformadas a partir de la naturaleza burocrática y jerárquica de las empresas estatales en las que se desarrollaron sus miembros.

Sobre estas apreciaciones es importante mencionar las limitaciones presentes desde su origen que pueden condicionar la evolución de las organizaciones. En primer lugar y desde la instancia constitutiva se debe señalar el peso y la complejidad de las regulaciones y las decisiones que no siempre provienen de los actores involucrados. A ello se agregan los medios limitados que impiden una diversificación de los productos, los insuficientes ingresos para financiar sus obligaciones, el límite en el número inicial de miembros, los problemas de falta de insumos y acceso a los mercados mayoristas etc.<sup>28</sup>

Al igual que otras iniciativas empresariales, la cooperativa constituye el fruto de acciones y de voluntades. Su puesta en marcha y crecimiento posterior no van de suyo y aunque están marcadas por la impronta de haber sido inducidas, su desarrollo no tiene un carácter espontáneo sino que resulta de múltiples decisiones por parte de sus miembros: la de incorporarse o no, la de organizar la producción en respuesta a la demanda, o la de sostener con mayores esfuerzos la actividad cotidiana, entre otras. En este caso la potencialidad puede asumir diversas intensidades, según la calidad y ambición de sus integrantes y en particular de sus dirigentes evitando el sesgo de control sobre el crecimiento posible de la nueva organización por considerarlo como un riesgo.

---

<sup>28</sup> Algunas de las limitaciones comunes a las nuevas experiencias fueron identificadas a partir de acciones de control realizadas por los parlamentarios durante el primer semestre del 2014 identificándose como problemáticas las relaciones económico-financieras y de contratación entre las entidades estatales y las cooperativas, el establecimiento de exigencias no previstas en las normas jurídicas, limitaciones para acceder a la compra de insumos mayoristas y el desconocimiento general sobre el tema. Asimismo otras limitaciones fueron consignadas en el Reporte de investigación de cooperativas no agropecuarias (Hernández Delis et al. 2014).



## Conclusiones

En el marco de las reformas económicas iniciadas en 2008 en Cuba, la promoción de la etapa experimental de desarrollo de las CNA representa un hecho novedoso, basado en el reconocimiento del importante potencial de recursos que movilizan estas organizaciones y el renovado interés por su contribución a los procesos de desarrollo territorial.

Las decisiones adoptadas por el Estado en cuanto a su reconocimiento e impulso se produjeron en consonancia con las transformaciones económicas introducidas en el modelo de gestión económica. Su importancia radica en la transformación que puede producirse en las prácticas colectivas modeladas originalmente en un contexto y en condiciones laborales dependientes del Estado. A esto se agrega la particularidad de cooperativas en las que sus miembros no aportan capital ni medios para conformarlas y el Estado continúa siendo propietario de los bienes, aunque en su funcionamiento no se subordinen administrativamente a ninguna entidad estatal y los órganos municipales no ejerzan sobre ellas funciones administrativas.

Aunque la potencialidad de estas cooperativas reside en haber favorecido la diversificación de opciones para generar empleo e ingresos, buscando en algunos casos mejorar la calificación y responsabilidad de los trabajadores, son numerosas las limitaciones que pesan sobre su desarrollo autónomo.

En particular se destaca el involucramiento estatal tanto en la fase constitutiva de las entidades como en el otorgamiento de personalidad jurídica y la fijación del objeto social, en las instancias de aprobación de los planes productivos y la supervisión de su cumplimiento y en la imposición de una carga tributaria que, aunque resulte menos gravosa que para el trabajo por cuenta propia, puede convertir al Estado en uno de los principales beneficiarios de la actividad económica de las cooperativas.

Algunos de los aspectos relevantes de estos procesos han sido apenas enunciados en el marco de este análisis intentando mostrar que las experiencias en el campo del cooperativismo en Cuba se pueden transformar ya que, por lo general, no son lineales ni tampoco irreversibles.

A partir de estas observaciones numerosos temas de investigación pueden ser objeto de desarrollo y posibilitar una comprensión amplia sobre los mecanismos múltiples y complejos que operan en todo proceso de transformación organizacional. Al respecto resultaría de interés apreciar las diferencias en la gestión de aquéllas cooperativas constituidas a partir de la decisión de una empresa estatal de cooperativizar las unidades empresariales y requerir posteriormente el



acuerdo de los trabajadores concernidos, de la propia de las iniciativas que se han conformado de manera independiente de los organismos estatales. Asimismo una mayor atención a los mecanismos que conducen a la búsqueda de equilibrio entre la gestión empresarial y la asociativa permitiría considerar la sustentabilidad de la cooperativa en la dimensión social, centrándose en particular en las relaciones asociativas.

Desde esta perspectiva, los interrogantes consisten en conocer hasta que punto las cooperativas cubanas que han surgido de las reformas recientes y aquellas que se creen en el futuro podrán sustraerse del impacto de contextos anteriores que puedan determinar el camino a adoptar, o bien en qué medida y bajo qué condiciones será posible consolidar estrategias diseñadas por los propios cooperadores que tiendan a fortalecer los principios de adhesión voluntaria y autonomía en que se fundan las cooperativas.

## **Referencias**

Banco Mundial (2015). Cuba, Datos sobre desarrollo de los países en todo el mundo Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/pais/cuba>

Barrios A. (1987) La ANAP: 25 años de trabajo 235, 53.

Cabrera O. (1974) *Antonio Guiteras su pensamiento revolucionario*, La Habana, Ciencias Sociales.

Castro Ruz F. (2008) Discurso pronunciado en la clausura del VI Congreso de la ANAP, 17 de mayo de 1982, "año 24 de la revolución".

Castro Ruz R. (2011) Informe Central al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba

Cayuela Fernández J. (coord.) (1998) *Un Siglo de España: centenario 1898-1998*. Cuenca, Edic. Universidad de la Mancha, en colab. con la Universidad de La Habana

Cruz, J. (1997). Uniones Municipales de Cooperativas. Revista *Economía y Desarrollo* 2.

Defourny J. (ed.) (1986) The Economic Performance of Self-Managed Firms. A Comparative Perspective. Special Issue of the *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 57/1, 3,9.

Develtere P., Pollet I., Wanyama F. (2008) *Cooperating out of Poverty*. Geneva, International Labour Office.



Durán M.A (1960) La reforma agraria en Cuba (pp. 410-469) *El Trimestre Económico* Vol. 27, No. 107(3) (Julio-Septiembre de 1960), pp. 410-469

FernándezPeiso A (2011) Notas características del marco legal del ambiente cooperativo cubano en Harnecker C. (comp.) *Cooperativas y Socialismo. Una mirada desde Cuba*. Recuperado de <http://www.actaf.co.cu/revistas/cooperativas/04-14marcolegal.pdf>

Figueroa Albelo V., AverhoffCasamayor A. (2002) La agricultura cubana y la reforma agraria de 1993 en Santa Cruz R., Munro-Faure P., Dey-Abbas J., Rouse, J., Baasen S. *Reforma agraria. Colonización y cooperativas*. Grupo Editorial, Dirección de Información de la FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/005/y2519t/y2519t00.htm>

González Corzo (2014) Transformaciones recientes en comercialización de productos agrícolas en Cuba: ¿Hacia un modelo reformado? *Enfoque Económico* Año 6, No.5

Leyva A. (2003) Reforma agraria y estructura social en Cuba. *Sociedades rurales, producción y medio ambiente* 4 (1): 29-40. Recuperado de [http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/articulos/5-61-802dam.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/5-61-802dam.pdf)

Lopez Labrada A. (2007) *Hacia la gestión estratégica para el desarrollo de las unidades básicas de producción cooperativa. Tras el hilo del ovillo*. Instituto Cubano del Libro. Editorial José Martí. Ciudad de La Habana, Cuba.

Marzin J. (2013) Les leçons et les enjeux du mouvement coopératif agricole à Cuba, *Revue internationale de l'économie sociale Recma*, n° 328 p. 63-74.

Nova A. (2002) Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa y las Granjas Cañeras entre 1993 y el 2000 *Revista Cuba Siglo XXI*. Número XV - Marzo

Nova, A. (2007) El sector agropecuario cubano 2000-2005. *Revista Cuba Siglo XXI* Número LXXIII, enero

Nova A. (2009) Línea de desarrollo y resultados de la agricultura cubana en los últimos 50 años. En Evento XX Aniversario CEEC, “Seminario sobre Economía Cubana y Gerencia Empresarial”, 27-29 mayo

Nova A. (2011) Las cooperativas agropecuarias en Cuba: 1959-presente” En PiñeiroHarnecker C. (comp.) *Cooperativas y socialismo: una mirada desde Cuba*. Editorial Caminos, La Habana.



Oficina Nacional de Estadística e Información (2014) *Panorama Uso de la Tierra Cuba 2013*

Oficina Nacional de Estadística e Información (2015) *Organización Institucional. Principales entidades*. Enero - diciembre 2014

Oficina Nacional de Estadística e Información (2015) *Sector agropecuario. Indicadores Seleccionados*. Enero - diciembre 2014

Partido Comunista de Cuba (2011a) Información sobre el resultado del Debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana Recuperado de [http://www.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2011/05/tabloide\\_debate\\_lineamientos.pdf](http://www.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2011/05/tabloide_debate_lineamientos.pdf)

Partido Comunista de Cuba (2011b) Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana. Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2011/05/folleto-lineamientos-vi-cong.pdf>

Pampín Balado B. y Trujillo Rodríguez C. (1998) Los cambios estructurales en la agricultura cubana. Recuperado de <http://lasa.international.pitt.edu/LASA98/PampinBalado-TrujilloRodriguez.pdf>

Pavó Acosta R. (2010) La reforma agraria en Cuba; del Programa de la Joven Cuba a la Ley de 17 de mayo de 1959. En *Revista Santiago*, 121, 227-249.

Pérez Rojas N y Echevarría León D. (2001) Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC) cubanas: una alternativa viable ante la crisis agropecuaria. *THEOMAI Red Internacional de Estudios sobre Sociedad, Naturaleza y Desarrollo*. Recuperado de <http://theomai.unq.edu.ar/artniurkaperez01.htm>

Pérez Rojas N y Echevarría León D. (2006) Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa cubanas (1993-2003). Análisis para un debate. En Hubert C. Grammont *La construcción de la democracia en el campo latinoamericano* (pp. 243-259) Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

RazetoMigliaro L. (1982) *Empresa de Trabajadores y Economía de Mercado*. Santiago: Ediciones PET.

República de Cuba (2002) Ley N°95 Cooperativas De Producción Agropecuaria y De Créditos y Servicios. Recuperado de [http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/cuba\\_ley-95-coop-de-prod-agropecuaria-y-de-creditos-y-servicios.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/cuba_ley-95-coop-de-prod-agropecuaria-y-de-creditos-y-servicios.pdf)

República de Cuba (2012) Decreto Ley N° 305, Decreto Ley N° 306 y Decreto N° 309 Gaceta Oficial de la República de Cuba. N° 053 Extraordinaria de 11 de diciembre de 2012. Año CX Recuperado de <http://www.fgr.cu/sites/default/files/Decreto%20Ley%20305%20y%20306.pdf>

República de Cuba (2013) Decreto N° 318 Gaceta Oficial N° 035 Extraordinaria de 6 de noviembre de 2013 Recuperado de <http://www.juventudrebelde.cu/file/pdf/impreso/2013/11/06/isuplementos.pdf>.

Rodríguez Beruff J. (1970) La reforma agraria cubana (1959-1964): el cambio institucional. *Revista de Ciencias Sociales* 14 N° 2 Recuperado de [http://rcsdigital.homestead.com/files/Vol\\_XIV\\_Nm\\_2\\_1970/Rodriguez.pdf](http://rcsdigital.homestead.com/files/Vol_XIV_Nm_2_1970/Rodriguez.pdf)

RodríguezMembrado E., LópezLabrada A. (2011) La UBPC: forma de rediseñar la propiedad estatal con gestión cooperativa. en Piñeiro Harnecker C. (comp). *Cooperativas y socialismo: un mirada desde Cuba*. La Habana: Editorial Caminos. Recuperado de <http://www.actaf.co.cu/revistas/cooperativas/04-13UBPC.pdf>

Rodríguez-Musa O. (2012) La cooperativización en la economía cubana. Aproximación a sus actuales directrices constitucionales. En *Revista Avances*. 14/4, 313-330

Royce F. (2004) *Cuba Today. Agricultural Production Cooperatives: The Future of Cuban Agriculture*. Recuperado de <http://www.mexicosolidarity.org/sites/default/files/Royce,%20ag%20cooperatives.pdf>

Sanchez Bajo C., Roelants B. (2011) *El capital y la trampa de la deuda*. Buenos Aires, Ediciones Intercoop.

Socorro Castro A., Parets E., González García M., Rodríguez M., Pino Alonso J. (2005) Sostenibilidad de las formas cooperativas de la producción agropecuaria del Municipio Rodas. Editorial Universo Sur. Universidad de Cienfuegos. [http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/libros/import/Cooperativas\\_Rodas.pdf](http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/libros/import/Cooperativas_Rodas.pdf)



**CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO**  
**EL TRABAJO EN SU LABERINTO. VIEJOS Y NUEVOS DESAFÍOS.**  
BUENOS AIRES, 5,6 Y 7 DE AGOSTO DE 2015.

**aset**  
ASOCIACIÓN ARGENTINA  
DE ESPECIALISTAS EN  
ESTUDIOS DEL TRABAJO

Vuotto (2015) Las transformaciones en el cooperativismo cubano: de las tradicionales formas agropecuarias a los mercados agropecuarios urbanos. Ponencia presentada en las XII Jornadas Nacionales y IV Internacionales de Investigación y Debate, 24- 26 de junio Universidad Nacional de Quilmes.