2

SERVICIOS INTERCOOPERATIVOS

ALTERNATIVAS

PARA EL FORTALECIMIENTO DE CADENAS DE VALOR AGROALIMENTARIAS EN CUBA

AGROCadenas

2

SERVICIOS INTERCOOPERATIVOS

Esta publicación es el resultado de la sistematización de cinco experiencias de servicios intercooperativos implementados con el apoyo del proyecto AGROCADENAS (2014-2020). Para su producción y publicación se contó con el apoyo financiero de la Unión Europea (UE) y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Las opiniones expresadas de ninguna manera se pueden considerar que reflejan la opinión oficial de la UE, COSUDE ni PNUD.

ELABORADO POR:

Aymara Hernández Morales
OFICIAL PARA EL PROYECTO AGROCADENAS. PNUD

Carlos M. Lopetegui
COORDINADOR TÉCNICO DE AGROCADENAS. INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN FRUTICULTURA TROPICAL. MINAG

COLABORADORES:

Jorge Luis Díaz Aguilar
COORDINADOR MUNICIPAL
DE AGROCADENAS EN PLACETAS. MINAG

Yoany Pérez Vega
COORDINADORA MUNICIPAL
DE CAPACITACIÓN PARA AGROCADENAS
EN PLACETAS. MINAG

Osmani Pérez Linares
COORDINADOR PROVINCIAL
DE AGROCADENAS EN VILLA CLARA.
MINAG

René O. García Meneses
COORDINADOR MUNICIPAL
DE AGROCADENAS EN SANCTI SPÍRITUS
MINAG

Carlos M. Arteaga
CONSULTOR

Odenis Gómez Brito
COORDINADOR PROVINCIAL
DE AGROCADENAS EN SANCTI SPÍRITUS:
MINAG

Yuri Ramiro García Soberón
COORDINADOR MUNICIPAL
DE AGROCADENAS EN CAUTO CRISTO.
MINAG

Miladys Almaguer Solano
PROFESORA. CENTRO UNIVERSITARIO
MUNICIPAL DE CAUTO CRISTO. MES

Adis Jordán Pantoja
PROFESORA. CENTRO UNIVERSITARIO
MUNICIPAL DE CAUTO CRISTO. MES

Zahilys Rivero Sánchez
ASISTENTE ADMINISTRATIVA
DE AGROCADENAS. PNUD

Edelvio Hidalgo Pérez
COORDINADOR PROVINCIAL
DE AGROCADENAS EN GRANMA.
MINAG

Meyvi Moya Santana
COORDINADORA MUNICIPAL
DE AGROCADENAS EN SAN LUIS. MINAG

David Martínez O'Connor
COORDINADOR MUNICIPAL
DE CAPACITACIÓN PARA AGROCADENAS
EN SAN LUIS. MINAG

Zenia Rodríguez Fernández
COORDINADORA MUNICIPAL
DE AGROCADENAS EN CONTRAMAESTRE.
MINAG

También se agradecen los aportes de directivos/as y productores/as de las 13 cooperativas que han conformado iniciativas de servicios intercooperativos en los municipios de San Luis, Contramaestre, Cauto Cristo, Sancti Spíritus y Placetas.

DISEÑO:
Geoestudio

EDICIÓN:
Lilian Sabina Roque

LA HABANA, CUBA. 2019
ISBN: 978-959-296-057-2

AGROCadenas
PROGRAMA DE APOYO AL FORTALECIMIENTO
DE CADENAS AGROALIMENTARIAS
A NIVEL LOCAL

PNUD
Al servicio de las personas y las naciones

MINAG
MINISTERIO DE LA AGRICULTURA

Unión Europea

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE

MINAL
Ministerio
de la Industria
Alimentaria

MINCIN

2

SERVICIOS INTERCOOPERATIVOS

ASPECTOS METODOLÓGICOS Y APRENDIZAJES DE CINCO EXPERIENCIAS APOYADAS CON EL PROYECTO AGROCADENAS

ALTERNATIVAS

PARA EL FORTALECIMIENTO DE CADENAS
DE VALOR AGROALIMENTARIAS EN CUBA

INTRODUCCIÓN 7

LA INTERCOOPERACIÓN 9

¿QUÉ ES LA INTERCOOPERACIÓN? 9

¿CÓMO SE MATERIALIZA LA INTERCOOPERACIÓN? 10

¿QUÉ PERMITE LA INTERCOOPERACIÓN? 10

¿QUÉ SE REQUIERE PARA PODER INTERCOOPERAR? 11

EL COOPERATIVISMO AGROPECUARIO EN CUBA 13

MARCO REGULATORIO PARA LA INTERCOOPERACIÓN 14

LA INTERCOOPERACIÓN FAVORECIDA POR AGROCADENAS 16

LOCALIZACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS DE INTERCOOPERACIÓN DESARROLLADAS 17

EXPERIENCIAS APOYADAS POR AGROCADENAS 18

PASOS PARA CONFORMAR UN SERVICIO INTERCOOPERATIVO 20

ALTERNATIVAS ORGANIZATIVAS PARA SERVICIOS INTERCOOPERADOS 21

RESULTADOS ALCANZADOS 23

APRENDIZAJES A COMPARTIR 33

Introducción

Del 2014 al 2020, el Ministerio de la Agricultura (MINAG) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han implementado de forma conjunta el Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local (AGROCADENAS), en estrecha colaboración con el Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL) y el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN). Esta iniciativa, contando con fondos de la Unión Europea (UE) y COSUDE, ha perseguido el objetivo de fortalecer el desempeño y la gestión de cadenas agroalimentarias con alta importancia para la sustitución de importaciones y que aportan a la seguridad alimentaria de Cuba, tales como: frijol, maíz, leche y carne vacuna.

Muy relevantes han sido los resultados de este proyecto a partir de acciones que han contribuido a innovaciones tecnológicas y gestiones organizativas en estas cadenas.

Gran parte de las acciones de AGROCADENAS se han dirigido al fortalecimiento de las capacidades de las cooperativas para una inserción más efectiva en las cadenas. Este apoyo se ha centrado en la mejora de aquellos servicios que brindan las cooperativas y que pueden incidir en los incrementos de volúmenes, rendimientos, calidad, valor agregado y diversificación de sus producciones.

En el fortalecimiento de los servicios cooperativos, AGROCADENAS ha promovido en cinco municipios de Cuba procesos de integración entre cooperativas y se han conformado servicios intercooperativos que facilitan tanto un escalamiento en las tecnologías y la cobertura como una satisfacción más especializada y efectiva de las demandas de los productores y productoras para la preparación de tierras, la siembra y la cosecha mecanizada.

Este material sistematiza estas experiencias y ofrece una guía metodológica y aprendizajes para otras cooperativas que estén interesadas en organizar procesos de intercooperación en el contexto cubano.

La intercooperación

¿QUÉ ES LA INTERCOOPERACIÓN?

La intercooperación es el trabajo entre varias cooperativas para llevar a cabo de forma conjunta algún proyecto, idea, servicio, etcétera. Se corresponde con el sexto principio del movimiento cooperativo y tiene como objetivo favorecer la solidaridad, la incidencia política y la eficiencia de las cooperativas con el propósito de servir mejor a sus socios y socias.

¿CÓMO SE MATERIALIZA LA INTERCOOPERACIÓN?

La intercooperación se puede expresar en dos áreas:

	GREMIAL	ECONÓMICA
¿QUÉ SE DEBE HACER?	Formar federaciones y confederaciones que integren a varias cooperativas para favorecer la interacción entre socios y socias	Conformar acuerdos para soluciones empresariales conjuntas que integren a varias cooperativas para incrementar escalas, acceder a tecnologías, mejorar y diversificar los servicios, desarrollar cadenas productivas, etc.
¿QUÉ SE PUEDE LOGRAR?	• Mejor representación de los intereses de socios y socias • Se gana fuerza política para negociar e incidir en cambios	• Satisfacción con mayor efectividad y eficiencia de las demandas de servicios de socios y socias • Incremento de las capacidades productivas y los ingresos

¿QUÉ PERMITE LA INTERCOOPERACIÓN?

- Consolidar el movimiento cooperativo
- Contar con mayor satisfacción de las personas asociadas
- Ser más eficientes y efectivos
- Ganar fuerza política como movimiento y/o sector
- Desarrollar valores como la solidaridad
- Incrementar el valor de las cooperativas para personas asociadas y consumidores de sus productos y/o servicios
- Fortalecer roles de las cooperativas en las cadenas de valor

¿QUÉ SE REQUIERE PARA PODER INTERCOOPERAR?

- Sentido cooperativo consolidado
- Interés común
- Reconocimiento de la conveniencia de trabajar de manera mancomunada
- Responsabilidad compartida para que la intercooperación salga adelante
- Flexibilidad para el cambio y la innovación que se requieran con el propósito de crear de forma colectiva algo nuevo, diverso o mejor
- Respeto a la autonomía de cada cooperativa
- Clara distribución de funciones y responsabilidades entre las cooperativas
- Transparencia y comunicación
- Toma de decisiones de forma conjunta

El cooperativismo agropecuario en Cuba

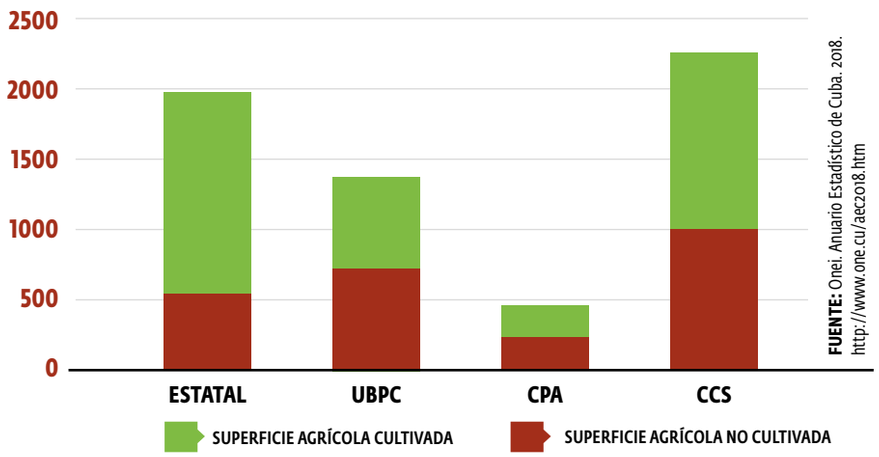
Los inicios del movimiento cooperativista en el sector agropecuario cubano datan de 60 años atrás. Las grandes transformaciones en las formas de propiedad de la tierra y en el modelo productivo y económico que se inició con el triunfo de la Revolución, fueron llevando progresivamente al fortalecimiento y diversificación de las cooperativas agropecuarias cubanas.

Actualmente, existen en Cuba cerca de 5000 cooperativas agropecuarias y pueden ser de tres tipos:

- **Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS).**
  Creadas desde la década de los 60. Agrupan a productores y productoras, propietarios y/o usufructuarios de tierra.
- **Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA).**
  Creadas en 1976. Agrupan a productores y productoras que eran propietarios de tierra, pero cedieron sus derechos y el de todos los medios de producción a una propiedad colectiva.
- **Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC).**
  Constituidas en 1993. Agrupan a productores y productoras que reciben tierras estatales en usufructo gratuito y deben hacerlas producir en un esquema colectivo de gestión.

Según datos del Anuario Estadístico de Cuba del 2018, el país cuenta con 6000 hectáreas (ha) de tierra agrícola. El 67 % de esta superficie total y el 80 % de la cultivada están en manos del sector cooperativo. Se estima que entre el 70 % y 80 % de toda la producción agropecuaria es realizada por las cooperativas. Mientras en el sector no agropecuario el modelo cooperativo es muy joven y aún no se aprecia un avance significativo, su madurez en el contexto agropecuario es muy perceptible y la integración entre las cooperativas debe considerarse como alternativa viable para atender a problemáticas y necesidades comunes.

DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE AGRÍCOLA EN CUBA (2018)



FUENTE: Onei. Anuario Estadístico de Cuba. 2018. http://www.one.cu/aec2018.htm

MARCO REGULATORIO PARA LA INTERCOOPERACIÓN

Hasta septiembre del 2018, el marco regulatorio para las cooperativas agropecuarias cubanas descansaba en la Ley No. 95 "Ley de Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Créditos y Servicios" del 2 de noviembre de 2002 y en el Decreto-Ley No. 142 "Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa" del 20 de septiembre de 1993. En noviembre de 2019 entró en vigor el Decreto-Ley 365 "De las Cooperativas Agropecuarias" y su reglamento Decreto 254. Estos documentos regulan en un solo cuerpo legal la organización y funcionamiento de todos los tipos de cooperativas agropecuarias en Cuba (CCS, CPA y UBPC).

Al igual que en las regulaciones precedentes, este nuevo Decreto-Ley establece en su Artículo 8, los principios que rigen el cooperativismo agropecuario cubano en correspondencia con los principios internacionalmente reconocidos y destaca en su epígrafe j que:

"(...)las cooperativas colaboran entre ellas, así como con otras entidades para prestarse bienes o servicios, suministrarse información e intercambiar experiencias y demás actividades en beneficio de la producción y el cumplimiento de sus fines sociales, según el objeto social aprobado, para lo cual suscriben los contratos en los casos que proceda u otro documento que así acuerden, cuando la colaboración no tenga un propósito mercantil (...)

Aunque la regulación no es muy explícita sobre cómo organizar procesos de integración cooperativa, en apego a este principio que se destaca, la intercooperación puede desarrollarse. Para ello, cada experiencia debe establecer sus propios instrumentos jurídicos para regular la conceptualización e implementación del proceso de intercooperación que se pretenda establecer. De ahí que toda iniciativa de este tipo deberá contar con un acuerdo marco y los correspondientes contratos de servicios.

INSTRUMENTO JURÍDICO	ASPECTOS QUE CONTIENE
Acuerdo Marco	Regulación de carácter general y amplio que acuerdan las cooperativas para establecer: • Mecanismos de gestión y coordinación • Roles de las cooperativas • Criterios de priorización y/o beneficios diferenciados • Precios y formas de remuneración • Planificación, explotación, mantenimiento y conservación de los medios de producción • Resultados esperados • Otros criterios generales de relevancia
Contrato de Servicios	Instrumento mercantil que regula las relaciones comerciales entre las cooperativas estableciendo: • Tipo de servicios que se ofertan y/o se contratan • Costos de los servicios • Formas de pago

Entre estos dos instrumentos legales debe existir una estricta correspondencia y, aun cuando en la intercooperación se deba establecer una relación mercantil, estos instrumentos jurídicos deben reflejar los valores que sustentan el cooperativismo. Las cooperativas que deciden formar una intercooperación deben establecer condiciones altruistas, donde prime, por encima del beneficio financiero, el deseo de alcanzar soluciones conjuntas a problemas comunes por la vía de la ayuda mutua y la colaboración.

La validez de ambos instrumentos solo se materializa al ser aprobados por la asamblea de las cooperativas que intervienen.

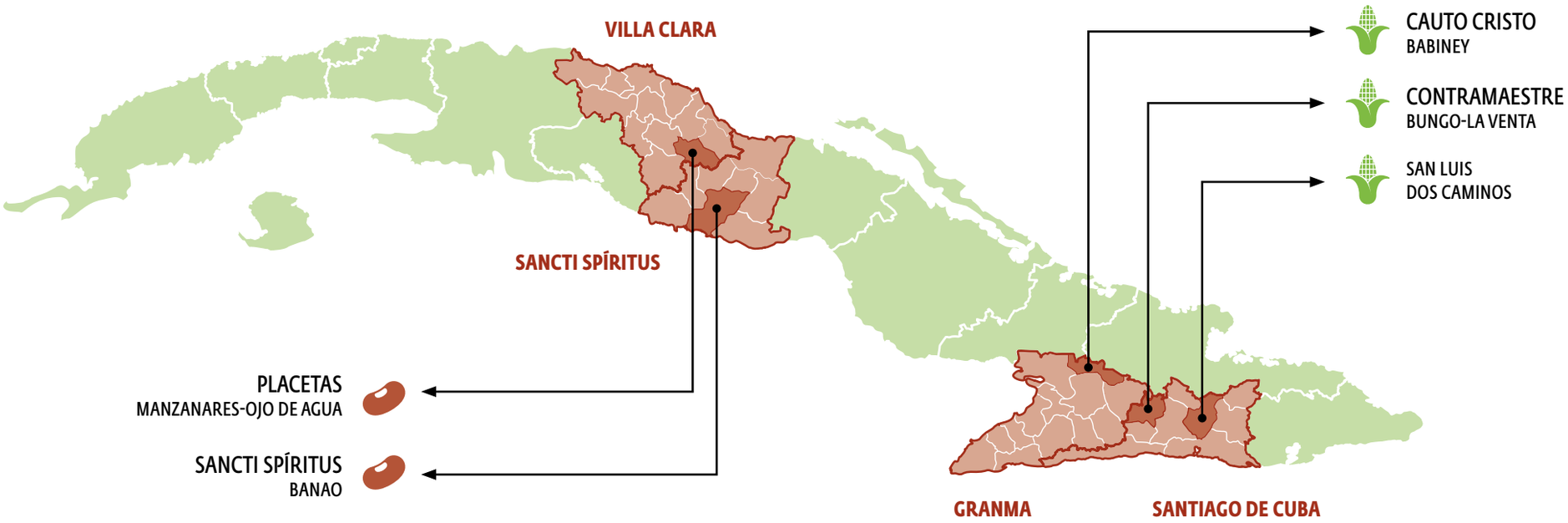
La intercooperación favorecida por AGROCADENAS

En los diagnósticos realizados con el proyecto AGROCADENAS a las cadenas de maíz y frijol se determinó que la insuficiente cobertura, la obsolescencia tecnológica y el alto costo de los servicios de preparación de suelos, fumigación, siembra, fertilización, cosecha, desgrane y secado mecanizado, constituyen cuellos de botella fundamentales que limitan el incremento de los volúmenes y rendimientos productivos. Inluso, los servicios mecanizados de siembra, fertilización, fumigación, cosecha y

desgrane eran, en muchos casos, inexistentes en muchas cooperativas. En este contexto, se consideró a la intercooperación una alternativa viable para que productores y productoras pudieran contar con estos servicios de forma mecanizada, eficiente y a menor costo.

LOCALIZACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS DE INTERCOOPERACIÓN DESARROLLADAS

Desde el 2016 AGROCADENAS ha apoyado la conformación de experiencias de intercooperación en cinco municipios del país que integran a varias cooperativas para prestar servicios más diversificados, eficientes y efectivos a productores y productoras de granos (frijol y maíz).



EXPERIENCIAS APOYADAS POR AGROCADENAS

- **Banao** (municipio de Sancti Spíritus). Constituye uno de los mayores polos productivos de la provincia de Sancti Spíritus. En esa zona existen grandes extensiones de tierra dedicadas a la producción agrícola, un fuerte movimiento cooperativo y volúmenes de producción que superan el 80 % de la producción agropecuaria del municipio, entre las cuales se incluye el frijol. En sinergia con el proyecto APOCOOP[1], AGROCADENAS ha apoyado la asociatividad entre cuatro CSS para brindar servicios mecanizados referidos a la preparación de suelos, siembra y cosecha de granos.

CCS El Granma	CCS Josué País	CCS Paquito Rosales	CCS 10 de Octubre

- **Manzanares-Ojo de Agua** (municipio Placetas). Polo productivo cuyos volúmenes de producción de frijol representan más del 50 % de la producción local. Se encuentra a unos 30 km de la UEB de servicios técnicos que pertenece a la Empresa Agropecuaria Benito Juárez, encargada de ofrecer servicios a los productores y productoras. La ubicación de esta zona productiva es una limitación fundamental para el acceso de las cooperativas a los servicios que la UEB brinda. AGROCADENAS ha apoyado la asociatividad entre dos CCS para atender la demanda de servicios de preparación de suelos, fumigación, siembra y comercialización.

CCS Damián Cabrera	CCS Jesús Menéndez

[1] APOCOOP (Gestión cooperativa en el sector agropecuario) es un proyecto de colaboración internacional implementado por la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) y OXFAM, con el apoyo financiero de COSUDE.

- **Babiney** (municipio Cauto Cristo). Polo productivo donde se concentra más del 60 % de la producción de maíz del municipio, a pesar de contar con condiciones de secano. Esta zona tiene una alta tradición en el cultivo del maíz y cuenta con un número significativo de cooperativas. AGROCADENAS ha apoyado la asociatividad entre tres cooperativas (dos CCS y una UBPC) para proveer servicios de preparación de suelos, fumigación, siembra, cosecha y comercialización.

CCS VIII Congreso de la ANAP	CCS Israel Oliva Montejo	UBPC Mártires de Artemisa

- **Bungo-La Venta** (municipio Contramaestre). Zona que forma parte del polo productivo de la Empresa Agroindustrial América Libre y que cuenta con una gran tradición en el cultivo del maíz. Su producción representa el 20 % de la producción total del municipio. Se ha apoyado la asociatividad entre dos CCS con el objetivo de que la fuerte experiencia de una de ellas en la producción de este grano contribuya a impulsar la producción de maíz en la otra. Se fortalecen los servicios de preparación de suelos, siembra y cosecha.

CCS Camilo Cienfuegos	CCS Pancho Tamayo

- **Dos caminos** (municipio San Luis). Zona con tradición en la producción de granos, aunque carente de tecnología que apoye el incremento de sus producciones. Cerca del 20 % del maíz del municipio se produce allí, donde se encuentran importantes productores y productoras líderes (dentro de ellos, el mayor productor del municipio). Es una zona con potencial para el incremento de áreas dedicadas al maíz, si se fortalece la prestación de servicios.

CCS Mario Muñoz	CCS Rafael Hernández

PASOS PARA CONFORMAR UN SERVICIO INTERCOOPERATIVO

Los servicios intercooperativos apoyados con AGROCADENAS han tenido una lógica de conformación e implementación basada en los siguientes pasos:

1. Identificación del objetivo/necesidad que será atendido con la integración entre varias cooperativas.
2. Ratificación de la voluntariedad e interés de las cooperativas para trabajar de forma integrada*.
3. Evaluación de las condiciones y el marco regulatorio existentes para determinar potencialidades y riesgos de la integración.
4. Análisis de la demanda del servicio para el que se quiere conformar la intercooperación y elaboración de las fichas de costos para evaluar viabilidad económica.
5. Oficialización del compromiso y las responsabilidades entre las cooperativas que se integran (acuerdos marcos y contratos); así como la forma en que será gestionado.
6. Conformación de la estructura de gestión requerida.
7. Planificación y prestación de los servicios.
8. Monitoreo y evaluación de los resultados.
9. Rendición de cuentas a las asambleas de las cooperativas.

* En caso de que no exista un consenso sobre la pertinencia de la intercooperación, debe organizarse un proceso de sensibilización y capacitación sobre la necesidad e importancia de la integración cooperativa.

ALTERNATIVAS ORGANIZATIVAS PARA SERVICIOS INTERCOOPERADOS

En estas iniciativas se han desarrollado dos formas organizativas para intercooperar en la prestación de los servicios:

PELOTÓN

Las cooperativas cuentan con equipamiento similar y en los períodos en los que existe una amplia demanda de alguno de los servicios, organizan una planificación conjunta y establecen un programa de trabajo con prioridades concertadas para atender las demandas existentes en forma de pelotón: todas las maquinarias conforman una gran brigada y desarrollan una prestación conjunta.

ESPECIALIZACIÓN COMPLEMENTARIA

Las cooperativas adquieren equipamiento diferenciado y se especializan en la prestación de un tipo de servicio. Mediante la intercooperación establecen relaciones de prestación de servicios entre ellas, para lograr una complementariedad en la atención de las demandas de sus socios y socias. Por ejemplo, una cooperativa puede encargarse de los servicios de siembra y otra de los de cosecha.

Ambas alternativas pueden ser viables, en dependencia de los objetivos que se propongan las cooperativas. Cuando se quiere acceder a tecnologías costosas para una cooperativa, se sugiere promover una especialización complementaria.

Resultados alcanzados

Después de cuatro años de implementación de estas iniciativas (2016 al 2019), las 13 cooperativas involucradas consideran la intercooperación como una alternativa viable y pertinente para poder satisfacer las demandas de servicios de productores y productoras de granos, con tecnologías que faciliten la mecanización de los procesos productivos.

En el 2019, un total de 1346 productores, de ellos 130 mujeres, han sido beneficiados con estos servicios.

CANTIDAD DE PRODUCTORES Y PRODUCTORAS QUE HAN RECIBIDO LOS SERVICIOS INTERCOOPERADOS. AÑO 2019

LUGAR	MUNICIPIO	HOMBRES	MUJERES
Banao	Sancti Spíritus	558	20
Manzanares-Ojo de Agua	Placetas	82	3
Babiney	Cauto Cristo	386	84
Bungo-La Venta	Contramaestre	71	20
Dos caminos	San Luis	119	3
Totales		**1216**	**130**

Entre los principales resultados que productores y productoras reconocen se encuentran los siguientes:

1. Existencia de servicios de apoyo a la preparación de suelos, siembra y cosecha de granos mejor organizados, más inmediatos y con priorización efectiva

Con un mayor conocimiento de las características de cada finca, las cooperativas son capaces de realizar una mejor planificación de los servicios en función de los diversos procesos productivos y logran satisfacer, en menor tiempo, las solicitudes de apoyo que tienen los/as cooperativistas.

Ante situaciones críticas, se organizan en forma de pelotones y concentran los servicios, atendiendo a las prioridades que requiere cada cultivo y/o cada productor. Esto ha permitido disminuir pérdidas, planificar mejor la siembra-cosecha y estimular el crecimiento el área dedicada al cultivo de granos.

"La intercooperación ha sido algo muy relevante y positivo. Los recursos y maquinarias se ponen a disposición de las necesidades de cada base productiva. Los principales cambios son la agilidad, la seguridad y la calidad de los servicios".

LIESLIET PÉREZ RODRÍGUEZ

PRODUCTOR DE 38 AÑOS. CCS PAQUITO ROSALES. SANCTI SPÍRITUS.

2. Acceso de los productores y productoras a tecnologías que favorecen la humanización del trabajo y la productividad

La intercooperación facilita el acceso y la sostenibilidad de tecnologías más avanzadas y costosas, que son difíciles de comprar y mantener por una cooperativa de forma independiente. Con las iniciativas apoyadas, la mayoría de productores y productoras de granos de las cooperativas beneficiarias han podido acceder por primera vez a servicios mecanizados de siembra, fumigación, fertilización y cosecha; lo que contribuye a la humanización del trabajo y a la mejora en los rendimientos productivos.

"El servicio que ofrece la intercooperación conformada es muy bueno, ya que nos permite usar nuevas tecnologías, y así garantizar una mayor productividad y facilitar nuestro trabajo".

YAQUELÍN RAMÍREZ GONZÁLEZ

PRODUCTORA DE 41 AÑOS. UBPC MÁRTIRES DE ARTEMISA. CAUTO CRISTO.

3. Reducción de los costos de los servicios

Antes de contarse con las experiencias de intercooperación, productores y productoras contrataban los servicios a personas naturales a precios elevados. Actualmente, los servicios de rotura, grada, cruce, y surque que proveen las cooperativas tienen un precio del 30 % al 70 % menor de lo que pagaban anteriormente. Esto ha contribuido a la disminución de los costos de producción y, por consiguiente, al incremento de las ganancias de productores y productoras.

"Antes los servicios eran prestados a través de los particulares, el valor de las actividades culturales era demasiado alto y con tecnología obsoleta. Con la intercooperación y la entrada de la nueva tecnología hemos logrado resultados satisfactorios a un menor costo".

LUIS CARLOS VIAMONTE ECHEANDIA

PRODUCTOR DE 50 AÑOS. UBPC MÁRTIRES DE ARTEMISA. CAUTO CRISTO.

4. Mejor acompañamiento técnico y capacitación

La utilización de algunos de estos servicios, como los de siembra y cosecha mecanizada, requieren cambios significativos de prácticas para los cuales algunos productores muestran resistencia. Las cooperativas han apoyado la formación de capacidades propiciando el intercambio de experiencias y buenas prácticas, para que los productores y las productoras puedan aprovechar estos servicios. Con el apoyo de las cooperativas, 221 productores y 49 productoras han sido capacitadas en temas referidos a la agrotecnia del cultivo. Este proceso formativo ha contado con las contribuciones de expertos y productores y productoras líderes.

"La intercooperación ha sido muy provechosa. Podemos aprender buenas prácticas de las demás experiencias y compartir conocimientos en cuanto al cultivo de los granos".

RAÚL PIMIENTA ESTÉVEZ

PRODUCTOR DE 68 AÑOS. CCS JESÚS MENÉNDEZ. PLACETAS.

5. Establecimiento de estrategias afirmativas para favorecer el empoderamiento de las mujeres

A partir de la comprensión en las cooperativas de la necesidad de incrementar la presencia y empoderamiento de las mujeres en la producción de granos, se han establecido servicios diferenciados para las mujeres (prioridad y menor costo) con el objetivo de impulsar sus resultados productivos.

Varias de las iniciativas han determinado un precio diferenciado, con una rebaja de 10 a 50 % para las mujeres productoras, como ayuda para impulsar sus producciones y motivar a que otras mujeres se incorporen al cultivo de los granos. De las 126 mujeres que han sido beneficiadas con los servicios intercooperados, el 30 % han sido de nueva incorporación.

"Lo más positivo de esta intercooperación es que se le dio a las mujeres el lugar que necesitaba para poder desarrollar sus potencialidades como productoras, saliendo así de la marginalidad a que estaban sometidas respecto a sus posibilidades"

SORAYA DÍAZ ÁLVAREZ

PRODUCTORA DE 57 AÑOS, CCS PAQUITO ROSALES. SANCTI SPÍRITUS.

6. Fortalecimiento de la ayuda mutua e intercambio de experiencias entre productores y productoras

Estas iniciativas contribuyen a fortalecer la cultura cooperativa y favorecen la conformación de redes de trabajo entre productores y productoras, quienes destacan como algo relevante la posibilidad de intercambiar y generar procesos de aprendizaje entre ellos.

"La intercooperación conformada es de gran importancia. Existe un intercambio entre los productores, sobre todo de conocimientos y experiencias, y se fortalece el cooperativismo, que es la razón de ser de nuestra cooperativa".

VIRGILIA HERRERA GÓMEZ

PRODUCTORA DE 58 AÑOS. CCS JESÚS MENÉNDEZ . PLACETAS.

7. Fortalecimiento de la autonomía de las cooperativas

Cuando se intercoopera para conformar un servicio nuevo o mejorar la eficiencia y cobertura de alguno existente, las cooperativas fortalecen su autonomía para satisfacer las demandas de socios y socias. Las cooperativas que han participado en estas experiencias dependían en gran medida de la prestación privada de los servicios, sin poseer ninguna incidencia en su gestión. Productores y productoras reconocen como un importante valor de la intercooperación que las cooperativas ahora tengan la posibilidad de autogestionar los servicios que ellos demandan.

"Antes dependíamos de los particulares. Ahora todo depende de la cooperativa y nos cobran menos que lo que pagábamos antes".

OLDER MADRIGAL FERNÁNDEZ

PRODUCTOR DE 40 AÑOS. CCS CAMILO CIENFUEGOS. CONTRAMAESTRE.

8. Mayor implementación de medidas para conservar/ mejorar el suelo y favorecer la adaptación al cambio climático

Al ser las propias cooperativas quienes brindan el servicio, se tiene en cuenta la erosión de los suelos y se implementan medidas para evitarla y contribuir a la mejora de su cobertura vegetal.

En el 2019, las cooperativas que participan en estas iniciativas han reportado un total de 1439 hectáreas (ha) que han contado con la aplicación de materia orgánica y gallinaza, surque y siembra perpendicular a la pendiente, laboreo mínimo, rotación de cultivos, siembra directa, barreras vivas y construcción de tranques.

Esta área representa más del 90 % de la tierra que las cooperativas han utilizado para el cultivo de granos. Además, estas cooperativas han capacitado a 137 productores y 39 productoras en temas relacionados con manejo de recursos naturales y adaptación al cambio climático.

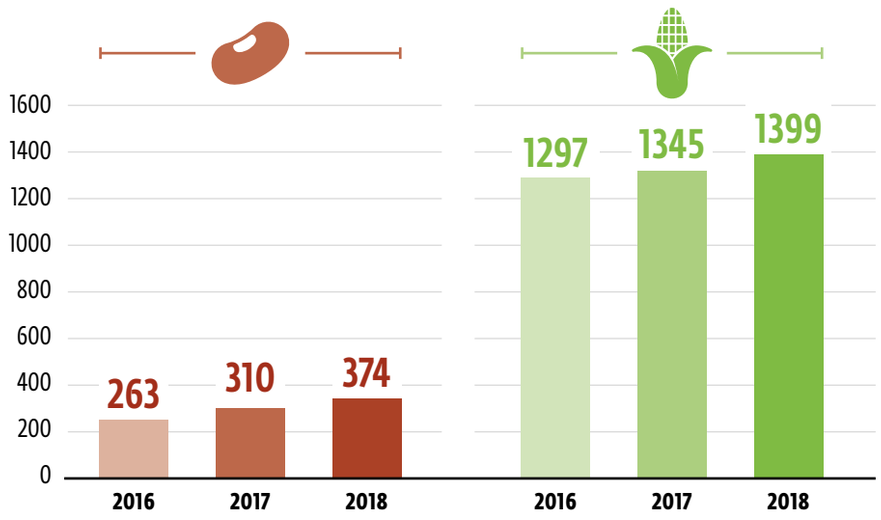
ÁREA A LA QUE SE LE HAN APLICADO MEDIDAS PARA LA MEJORA Y CONSERVACIÓN DE LOS SUELOS EN LAS COOPERATIVAS QUE PARTICIPAN EN LAS INICIATIVAS DE INTERCOOPERACIÓN (ha)

LUGAR	MUNICIPIO	2019
Banao	Sancti Spíritus	127
Manzanares-Ojo de Agua	Placetas	179
Babiney	Cauto Cristo	548
Bungo-La Venta	Contramaestre	353
Dos caminos	San Luis	232
Totales		**1439**

9. Incremento de las áreas dedicadas a la producción de granos

Al contar con la garantía de un sistema de prestación de servicios que atiende las demandas existentes, los productores y las productoras han incrementado paulatinamente las áreas dedicadas al cultivo de frijol y maíz. Entre el 2016 y el 2018, en las 13 cooperativas que conformaron servicios intercooperativos, las áreas dedicadas a estos cultivos se han incrementado en un 42 % y 8 %, respectivamente.

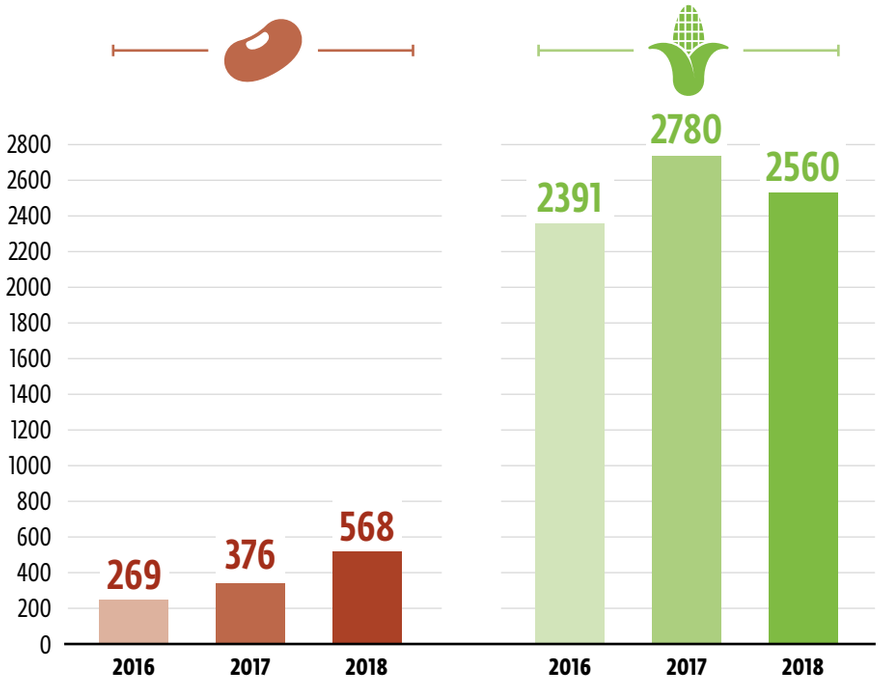
ÁREA TOTAL DESTINADA AL CULTIVO DEL FRIJOL Y MAÍZ EN LAS COOPERATIVAS QUE PARTICIPAN EN LAS INICIATIVAS DE INTERCOOPERACIÓN (ha)



10. Incremento en los volúmenes y rendimientos productivos

A partir del 2016, las cooperativas que se han sumado a estas iniciativas han obtenido mayores volúmenes de producción y mejores rendimientos en las producciones de maíz y frijol. Entre el 2016 y el 2018 se reportan incrementos que en su mayoría superan el 30 % y en algunos casos llegan a triplicar los volúmenes de producción. En el 2018, entre las 13 cooperativas que participan en estas iniciativas se lograron producir 300t más de frijol y 170t más de maíz, comparado con el 2016.

VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN TOTAL DE FRIJOL Y MAÍZ DE LAS COOPERATIVAS QUE INTERVIENEN EN LAS INICIATIVAS DE INTERCOOPERACIÓN (t)



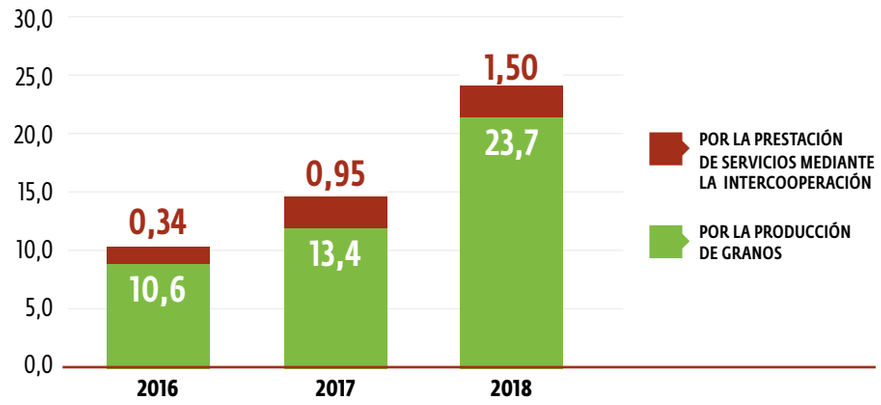
Igualmente, se registra una mejora en los rendimientos productivos de la mayoría de los productores y productoras beneficiados con estos servicios. En el frijol, en el 2016 los rendimientos promedios estaban entre 0,8 t/ha y 1 t/ha, mientras que en el 2018 oscilaron entre 1,2 t/ha y 2 t/ha. En el maíz, los rendimientos en el 2016 se encontraban entre 0,9 t/ha y 2 t/ha y en el 2018 se comportaron entre 1,02 t/ha y 3 t/ha.

11. Incremento de los ingresos de las cooperativas

Del 2017 al 2018 las cooperativas involucradas en estas iniciativas incrementaron sus ingresos, tanto por el aumento de la producción de granos, como por el fortalecimiento de sus capacidades para prestar servicios a sus socios y socias. En el 2018, se registra un ingreso total para estas cooperativas por la prestación de servicios intercooperados de 1,5 millones de CUP y se estima que al cierre del 2019 llegue a los 2 millones.

Los ingresos totales por la producción de granos han ascendido a 23,7 millones, lo que representa un poco más del doble de los ingresos que por este concepto tenían al inicio de estas iniciativas, en el 2016.

INGRESOS TOTALES OBTENIDOS POR LAS COOPERATIVAS QUE PARTICIPAN EN LAS INICIATIVAS DE INTERCOOPERACIÓN (MILLONES DE CUP)



Todos estos resultados positivos muestran a la intercooperación como una alternativa de organización para los servicios, viable y efectiva para el cooperativismo agropecuario en Cuba. Constituye una herramienta más para favorecer el desarrollo de las cadenas agroalimentarias, que facilita la inserción y participación de los productores y productoras, incrementa la disponibilidad de alimentos y mejora los ingresos y condiciones laborales de quienes día a día hacen producir a nuestras tierras.

"La intercooperación ha permitido crear capacidades conjuntas entre los productores y las cooperativas para superar obstáculos en la producción, mejorar los encadenamientos productivos, reducir costos y aumentar la eficiencia en la labor agrícola."

LUIS CARLOS VIAMONTE ECHEANDIA

PRODUCTOR DE 50 AÑOS. UBPC MÁRTIRES DE ARTEMISA. CAUTO CRISTO.

Aprendizajes a compartir

Las cinco iniciativas de intercooperación que desde el 2016 han sido apoyadas con AGROCADENAS, constituyen un escenario de aprendizajes para seguir favoreciendo los procesos de integración cooperativa como alternativa para fortalecer el movimiento cooperativo cubano. Entre los principales aprendizajes, se encuentran:

1. Si un proceso de intercooperación quiere ser exitoso debe realizarse entre cooperativas consolidadas, con adecuado liderazgo y con la voluntad de trabajar juntas por un interés común. Los principios fundamentales que rigen la integración cooperativa son la voluntariedad y la solidaridad.

2. Contar con un objetivo claro y específico para la intercooperación facilita su organización e instrumentalidad. Cuando se establece el deseo de trabajar en varias metas a la vez, el proceso puede burocratizarse y quedar solo en un compromiso declaratorio de colaboración, no siempre funcional.

3. No existe un mejor o peor modelo de intercooperación. Todo depende de los intereses y el contexto de las cooperativas que deciden desarrollar la integración. Un proceso de especialización favorece la complementariedad, el aprovechamiento de la tecnología y la calidad de los servicios; y el de pelotones, contribuye a incrementar la capacidad de respuesta y fortalece la ayuda mutua.

4. Cuando no existe experiencia en el desarrollo de procesos de intercooperación se recomienda empezar por un acuerdo entre pocas cooperativas, que podrá irse ampliando en dependencia de los objetivos propuestos y los resultados que se obtengan.

5. No se debe minimizar la importancia de establecer un marco regulatorio claro y un sistema de gestión consensuado para los servicios intercooperativos. Acuerdos, contratos y estructura de gestión, son aspectos básicos para la viabilidad de este tipo de iniciativas.

6. Los servicios intercooperativos en Cuba son una alternativa de gran valor para complementar los servicios estatales a los productores. En zonas alejadas y con alto potencial productivo muestran una gran pertinencia y efectividad. Pueden convertirse en un importante incentivo para que se incrementen áreas, volúmenes y rendimientos.

ALTERNATIVAS

2

De 2014 al 2020, el Ministerio de la Agricultura (MINAG) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han implementado de forma conjunta el Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local (AGROCADENAS), en estrecha colaboración con el Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL) y el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN). Esta iniciativa, contando con fondos de la Unión Europea y COSUDE, ha perseguido el objetivo de fortalecer el desempeño y la gestión de cadenas agroalimentarias con alta importancia para la sustitución de importaciones y que aportan a la seguridad alimentaria de Cuba, tales como: frijol, maíz, leche y carne vacuna.

Este material es parte de la serie Alternativas; en la cual, a partir de la sistematización de las acciones y resultados alcanzados por Agrocadenas, se divulgan aspectos innovadores desarrollados, para favorecer su conocimiento y replicación.

En este número se presentan a los servicios intercooperativos como una herramienta de integración entre cooperativas para atender de forma eficiente y sostenible las demandas de productoras y productores para la siembra y cosecha de granos.

ISBN: 978-959-296-057-2

AGROCadenas PROGRAMA DE APOYO AL FORTALECIMIENTO DE CADENAS AGROALIMENTARIAS A NIVEL LOCAL

PNUD Al servicio de las personas y las naciones

MINAG MINISTERIO DE LA AGRICULTURA

Unión Europea

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE

MINAL Ministerio de la Industria Alimentaria

MINCIN MINISTERIO DEL COMERCIO INTERIOR