

Confecciones Model. El cooperativismo a lo cubano

Maura Febles y Wilder Pérez

Este capítulo está dedicado a la cooperativa Confecciones Model, una cooperativa creada a partir de la transformación de una empresa estatal. Model está situada en el municipio Centro Habana, y la componen 41 personas, en su inmensa mayoría mujeres. Su actividad productiva básica es la confección textil de alta calidad.

La metodología de investigación se ha basado en la observación participante a partir del acompañamiento realizado por el instituto Galfisa a la cooperativa y las entrevistas a uno de sus miembros. Además, se ha contado con una encuesta realizada previamente por Maura Febles, en julio de 2018, a 34 asociadas, que ofrece información de gran valor para conocer el funcionamiento y la percepción generalizada de la cooperativa por parte de sus trabajadoras.

De empresa estatal a cooperativa

Confecciones MODEL era una empresa estatal que fue convertida en cooperativa mediante un proceso vertical de designación (administrativo), no por iniciativa de sus trabajadoras¹. Este cambio representó un tránsito abrupto que las transformó (la mayoría de las trabajadoras contaban con más de 10 años de experiencia) en socias de una cooperativa, con el nuevo reto que ello significaba: participar activamente en la gestión de la misma.

Situada en el municipio Centro Habana, esta cooperativa fue constituida el 1 de octubre del año 2013 a partir de una UEB (Unidad Empresarial de Base) de la empresa de servicios del MINCIN (Ministerio de Comercio Interior). Con 41 personas asociadas al

1. Nos referimos a trabajadoras debido a que la cooperativa está integrada mayoritariamente por mujeres (solo un trabajador) [nota de la editora].

momento de su formación (en su inmensa mayoría mujeres) y un trabajador contratado. Su actividad productiva básica es la confección textil de alta calidad, y su objeto social contempla una variedad de productos, desde servilletas y manteles para uso gastronómico, hasta uniformes para diversos centros laborales y confecciones típicas cubanas (varios diseños de guayaberas² para hombre y mujer). Sus productos son adquiridos en una tienda situada en su propia sede o se puede solicitar la confección a la medida. Brindan servicios tanto a personas naturales como a personas jurídicas.

Con su constitución como cooperativa, los medios fundamentales de producción (local y máquinas de coser) siguieron siendo propiedad del Estado. La cooperativa comenzó a utilizarlos en calidad de arrendamiento (firmaron un contrato prorrogable por un período de 10 años), a precios subsidiados, al igual que sucedió con la adquisición de materias primas (telas, hilo y agujas) y de energía (electricidad).

La no resolución de problemáticas que definieron sus condiciones de partida dio lugar a un cambio de la junta directiva, en octubre de 2017. Tales problemas concernían a una baja conciencia cooperativista que incluía el desconocimiento del marco jurídico y normativo (incluido sus propios Estatutos), la centralización y escasa participación, la ausencia de una estrategia productiva y comercial adecuada por insuficiente gestión económico financiera, obsolescencia tecnológica, mercado limitado y déficits de suministros de recursos etc. (Galfisa, 2017: 36-37).

La nueva junta constituida (incluido un nuevo presidente, con experiencia de gestión cooperativa previa) debió asumir la resolución de problemas inmediatos sobre la base de una nueva estrategia productiva, y promovió cambios organizativos (funcionales y estructurales) cuyos resultados han conducido a MODEL a un nivel superior en términos no son solo productivos. Puntualmente, ello se expresa en la apertura de un nuevo taller de producción y comercialización, en la extensión de socias (62) y contratadas, crecimiento de los anticipos y utilidades, ampliación del mercado, etc. (Angulo, 2018).

2. Tipo de camisa propia de Cuba y otros países de Centroamérica y el Caribe.

Desde su conformación hasta el presente, Confecciones MODEL se halla integrada por un grupo mayoritario de mujeres que tienen más de 50 años, o próximos a ellos, y que han dedicado la mayor parte de su vida al ejercicio de la costura, aun cuando no lleven mucho tiempo asociadas a la cooperativa. Se trata de personas con oficio y experiencia en sus tareas. Para gran parte de ellas, la cooperativa está situada geográficamente cercana a sus hogares, por lo cual forma parte además de su comunidad y les resulta de fácil acceso.

El modelo de gestión

La peculiaridad de la formación y evolución de Confecciones MODEL requiere que el análisis de su modelo de gestión, tanto desde la perspectiva jurídico-normativa como de su proceder práctico, deba realizarse contrastando su actualidad (desde octubre de 2017) con su situación previa, como haremos a continuación.

En primer lugar, hay que tener en cuenta la legislación que dio inicio a la cooperativa. El paquete legal publicado en la *Gaceta Oficial Extraordinaria* No. 53 de 11 de diciembre de 2012³ organizó la implementación «de modo experimental» de las normas legales

3. Nos referimos a los siguientes decretos y resoluciones:

- El Decreto-Ley No. 305 de 11 de diciembre de 2012. Que establece con carácter experimental las normas de constitución, funcionamiento y extinción de las cooperativas no agropecuarias.
- El Decreto-Ley No. 306 de 11 de diciembre de 2012. Establece el Régimen Especial de Seguridad Social.
- El Decreto No. 309 de 11 de diciembre de 2012. Sobre el Reglamento del Decreto-Ley No. 305/2012.
- La Ley No. 113/2012. Del Sistema Tributario, Título II Del Impuesto sobre las Utilidades, Capítulo II De los Regímenes Especiales, Sección IV Del Régimen Especial para el Sector Cooperativo no Agropecuario.
- La Resolución No. 570/2012, del Ministerio de Economía y Planificación. Aprueba y pone en vigor el procedimiento de licitación.
- La Resolución No. 427/2012, del Ministerio de Finanzas y Precios. Establece el tratamiento de precios y de patrimonio estatal, la constitución de un fondo público de fideicomiso y la Norma Específica de Contabilidad (NEC No. 7 ANEXO ÚNICO) para las cooperativas no agropecuarias.

para las «cooperativas no agropecuarias» (CNA), y fue sucedida por la aprobación por el Consejo de Ministros de más de doscientas cooperativas de este tipo en toda la nación. La máxima dirección del país ha insistido en que el carácter «experimental» declarado por tales normativas es con relación a las normas que regulan la constitución, funcionamiento y extinción de las cooperativas en sectores no agropecuarios de la economía del país. Sin embargo, la inexistencia hasta hoy de la una Ley integral de las cooperativas (que contemple desde las agropecuarias hasta las CNA) ha sido motivo de incertidumbres y reclamos en el país.

La norma legal clasifica las posibilidades de formación de CNA, siguiendo la tradición nacional, a partir del origen de los bienes y el régimen de propiedad. En este sentido, el Decreto-ley 53 prevé la formación de cooperativas como resultado de una decisión administrativa, sobre entidades estatales, por interés o conveniencia gubernamental (artículos 11.1 y 12.1). El Estado cederá (en los casos que se aprueben) sus inmuebles en concepto de arrendamiento, usufructo u otras formas legales, que no impliquen la transmisión de la propiedad a la cooperativa. Esta cesión del inmueble será de hasta diez años, prorrogables por igual término en períodos sucesivos. Las entidades estatales podrán vender a las cooperativas que se constituyan, equipos, medios, implementos u otros bienes muebles que se determinen.⁴

Este fue el caso de Confecciones MODEL. Las peculiaridades de esta formación definieron sus limitaciones y carencias de partida: modificación solo nominal de la estructura organizativa, desconocimiento de los principios cooperativistas, del marco jurídico-normativo y aún de los propios estatutos, formalismo participativo, incongruencias en normativas internas, etc. (Gal-fisa, 2017). En general, durante su primer período (2013-2017) MODEL continuó, no solo desde el punto de vista normativo, permeada por una identidad que resultaba más afín a la de una empresa estatal.

4. Sin embargo, respecto a sus principios estructurales y funcionales, la norma es análoga para cooperativas constituidas por decisión de personas naturales y para aquellas formadas por decisión administrativa.

A partir de las elecciones correspondientes durante la constitución de la cooperativa, el antiguo aparato de dirección (Consejo de Dirección de la Empresa Estatal) pasó a ocupar cargos de responsabilidad en la nueva Junta directiva. Esta mera sustitución formal muestra las dificultades para democratizar una relación que hasta ese momento era regulada estatalmente. La Junta directiva quedó constituida por una presidenta de la asamblea general y un sustituto, una secretaria, un administrador y socios miembros de la comisión a cargo del control y fiscalización. Los «nuevos» elegidos debieron asumir el desafío de continuar dirigiendo a las mismas personas en condiciones laborales totalmente diferentes.

Desde octubre de 2017, la constitución de una nueva Junta directiva⁵ promovió cambios, aprobados por la asamblea general, en el sistema organizacional (formación de un consejo de administración que reemplazó al cargo anterior de administrador, estructura más participativa y flexible, con funciones, atribuciones y formas de control más definidas), así como una nueva estrategia productiva y comercial. Todo ello acorde con el marco regulatorio vigente. Por acuerdo asambleario, el traspaso de Junta directiva fue realizado respetando las normativas establecidas y previa entrega de la documentación pertinente, que incluyera los estados financieros y los resultados generales alcanzados (Angulo, 2018).

Según sus actuales estatutos, la asamblea general que es el «órgano superior de dirección de la cooperativa», se reúne de forma ordinaria al final de cada trimestre, o sea cuatro veces al año, y de forma extraordinaria siempre que se considere necesario (MODEL, 2017a, art.17.2). Entre los temas dirimidos predominan aquellos que conciernen al comportamiento de la gestión de la cooperativa: marcha de la producción y de los servicios, planes

5. La antigua directora, Nancy, ante los problemas presentados por la cooperativa solicitó asesoramiento económico a Jacinto, que gozaba de experiencia previa tanto en la dirección de entidades estatales como en la gestión cooperativa, en la provincia de Matanzas. Los resultados de las primeras reformas implementadas decidieron a la mayoría de las personas asociadas a demandar el cambio de la Junta directiva. Nancy dejó de ser socia de la cooperativa y Jacinto fue elegido Presidente en octubre de 2017.

económicos, presupuesto de ingresos y gastos, estados financieros, distribución de utilidades y anticipos, préstamos etc.

En relación con los órganos de representación de la cooperativa, los estatutos modificados reconocen: a) una Junta directiva, integrada por el presidente y la secretaria de la asamblea (que funge a la vez como sustituta del presidente), la jefa de la comisión de fiscalización y control, la jefa del consejo de administración, la secretaria del núcleo del Partido (PCC) y la representante del sindicato; y b) el consejo de administración, compuesto por la jefa y su equipo de trabajo: las responsables de las comisiones de contabilidad, recursos humanos (y de protección y seguridad), producción, logística, mercadotecnia y finanzas y la encargada de la actividad jurídica (MODEL, 2017b).

En contraste con la frecuencia de la asamblea general, ambos órganos se reúnen una vez al mes para tomar las decisiones fundamentales que deben ser refrendadas por el órgano asambleario. El presidente y la secretaria asisten regularmente a las reuniones ordinarias del consejo de administración, el cual, además, desarrolla semanalmente *consejillos* de producción en los que se analiza la situación de cada área en que laboran las comisiones. Los *consejillos* se hallan integrados por la jefa general de producción, tres jefas de taller y cuatro jefas de brigada (MODEL, 2017b). De acuerdo con los estatutos de la cooperativa, las máximas representantes de los órganos representativos se hallan sujetas a mecanismos periódicos de rendición de cuentas y al principio de revocabilidad (similares a los que fungen para el sistema político nacional), si bien solo para quienes integran la comisión de fiscalización y control se fija un plazo temporal en el ejercicio de funciones (de un año) (MODEL, 2017a, artículo 27.3)

El diseño del Sistema organizacional de la cooperativa enfatiza la puesta en práctica de una estructura funcional «lo más plana posible para evitar los niveles de dirección innecesarios», así como «el exceso de centralismo en la toma de decisiones». Ello se pretende lograr mediante la clara definición de funciones y atribuciones para cada socia o contratada, mecanismos eficaces de control interno, el sustento de la autoridad en un liderazgo efectivo, un «sistema informativo eficiente» y el fomento de un

ambiente interno sustentado en vínculos de cooperación y una «disciplina responsable» (MODEL 2017b).

De acuerdo a una encuesta realizada en julio de 2018 a 34 de las personas asociadas⁶ (54,8% del total de asociadas), el indicador que recibió mayor puntuación por parte de las encuestadas no está relacionado con los indicadores económicos que tradicionalmente son los que representan el éxito de una empresa. La mayoría de las encuestadas señalaron como muy positivos aspectos tales como la participación en la toma de decisiones (85% de las encuestadas), la horizontalidad de las relaciones laborales (74%) y la existencia de mecanismos de diálogo y debate (94%) (Febles, 2018).

Con relación al espacio de toma de decisiones de la cooperativa, el 62% identificó a la asamblea general como el órgano donde se dirimen las propuestas fundamentales, y el 68% como el espacio donde se aprueban las medidas presentadas por el consejo de administración. Por tanto, la asamblea funciona más como un órgano de deliberación y aprobación de medidas y directrices, que como el espacio donde surgen las propuestas generales (solo un 15 % la reconoció como tal). Finalmente, el funcionamiento de la asamblea fue valorado como participativo (91%) por la mayoría de las encuestadas, informativo (83%) y organizado (88%) (Febles, 2018). Pudiera ser una alerta el hecho de que no lo consideren un espacio de formación, pero desde nuestra experiencia de 4 años de acompañamiento a MODEL, tenemos la visión de que existen otros mecanismos para la formación fuera del órgano asambleario.

Existe además otro espacio de flujo de información y retroalimentación que ha estado funcionando durante el último período: «Socios al día»⁷. Cada miércoles, luego del mediodía (12:30 pm), se reúnen para informar y discutir sobre cuestiones que competen

6. Las socias encuestadas fueron fundamentalmente costureras (47%), cortadoras-trazadoras (15%), y jefas de alguna actividad (21%). También participaron modelistas, la encargada de la máquina de botón especial y la secretaria de la asamblea.

7. Es de notar que la connotación genérica del espacio (y en general de los estatutos y otros documentos regulatorios) contrasta con la mayoría de fuerza de trabajo femenina asociada

a la cooperativa. Esta puesta al día se ha constituido en espacio de formación y capacitación para las socias, y parece muy bien valorada por las personas encuestadas, pues el 79% lo apreció como el mecanismo más usual de información, aún por encima de la asamblea general (21%) (Febles, 2018).

Por otra parte, las encuestadas consideraron los principios del cooperativismo (88%), la flexibilidad en horarios y tiempos (88%) y la existencia de espacios de interacción con otras formas productivas (88%) como indicadores a estimar positivamente en la valoración del funcionamiento de la empresa.

Merece ser distinguida la estimación de que se trabaja en consonancia con la esencia de lo que significa una cooperativa al mostrar como referente real los principios del cooperativismo. Llama la atención, además, que el resto de estos indicadores dan cuenta del tipo de gestión y de participación creada en MODEL, y que no responde al deber ser de una cooperativa ideal, sino al trabajo real que están produciendo de una forma inclusiva y participativa. Consideramos fundamental que las socias distingan con claridad la participación como un elemento que define la cooperativa. Se trata, desde los principios establecidos para el cooperativismo, y desde la apuesta por otra economía, de que las integrantes de la empresa se sientan parte del proceso de toma de decisiones. De esta forma se avanza en la resolución de las necesidades de forma colectiva, de modo que las formas de gestión de la vida sean cada vez menos individuales.

El modelo de producción-reproducción

Nos ocuparemos a continuación de evaluar el modo en que se están gestionando las relaciones de producción y reproducción en la cooperativa, incluyendo las condiciones laborales y de cuidados. El tema de las condiciones laborales en el caso que nos ocupa ha dependido en gran medida de las condiciones de partida y de la evolución reciente de la empresa. Por su impacto sobre tales condiciones, nos detendremos en analizar la situación que perduró durante cuatro años y el carácter de los cambios introducidos recientemente.

Cuando se formó la cooperativa, la mayor parte de las asociadas tenían más de 10 años de experiencia y desarrollaban sus labores fundamentales (coser, picar, entallar) agrupadas en un local en el que permanecían casi toda la jornada laboral. La obsolescencia tecnológica y en general la escasez de recursos y el alto valor de depreciación de los activos fijos entregados en usufructo eran verdaderos lastres para la eficiencia productiva y la satisfacción laboral. El diseño y las condiciones físicas del local (como la iluminación) y la práctica de trabajar cada pieza en la que se especializaban las costureras, eran, además de obstáculos productivos, factores que enrarecían el clima laboral (Galfisa, 2017: 18-19).

En octubre de 2017, la situación productiva y financiera de la cooperativa se hallaba en estado crítico, siendo uno de los principales motivos que promovieron el cambio de Junta directiva y las reformas concomitantes. En resumen, dicha situación consistía en el carácter intermitente de los abastecimientos (materias primas) y la insolvencia para lidiar con la inestabilidad de sus precios, un atraso de dos meses en el pago de anticipos a las socias, con el deterioro consiguiente de la asistencia laboral, la jubilación de varias de las socias más experimentadas de la cooperativa, deficiencias en la contabilidad, existencia de cuentas por cobrar, deudas a la Oficina Nacional de Aportación Tributaria (ONAT) (por un monto de 100.000 pesos) y créditos vencidos (Angulo, 2018).

La nueva Junta directiva realizó una matriz DAFO para evaluar esta situación. Como declara su nuevo presidente:

Al hacer el diagnóstico, revisé los principios de las cooperativas y me di cuenta que muchos no se implementaban correctamente. Me di cuenta en el desarrollo de que las personas no se prepararon para este cambio, desde la teoría, porque práctica a estas personas no les falta, ellas conocen bien su trabajo [...]. Me di cuenta de que el primer problema estaba dentro. Empezamos a trabajar con la concepción de empujar parejo, y así lo hemos defendido. (Angulo, 2018)

La nueva propuesta estratégica aprobada por la asamblea general contemplaba las siguientes acciones (Angulo, 2018):

1. Realizar las gestiones de cobro correspondientes para mejorar la situación financiera de la cooperativa (en particular a entidades presupuestadas y privadas que debían montos importantes)
2. Implementación de un consejo de administración, más acorde al nivel de actividad de la cooperativa y a la cantidad de personas asociadas
3. Instauración de un sistema organizacional más flexible en su estructura y funciones, regulado por el nuevo consejo. Dicho sistema debía dejar claro las atribuciones y deberes de cada persona asociada, además introduce un trabajo seriado que sustituye a la modalidad anterior
4. Aprobación e implementación de una nueva estrategia productiva y comercial que permitiera mejorar la situación
5. Implementación de un nuevo mecanismo de tramitación y gestión en lo relativo a los recursos de la cooperativa, que contemplaba la creación de una comisión de mercadotecnia
6. Implementación de un nuevo sistema de pago de anticipos y utilidades, que toma en cuenta la complejidad, calidad y cantidad de los resultados de trabajo (pago por resultados), con una nueva tarifa de ingresos y anticipos establecida y discutida por la asamblea general

Los resultados de tales reformas no se hicieron esperar. La triplicación de la producción de la cooperativa permitió un aumento del plan anual, a 20 millones de CUP (pesos cubanos). Ello ha representado un doble desafío: a) incrementar de manera estable la entrada de insumos y materias primas, lo que supuso una diversificación de las fuentes proveedoras (actualmente nueve), con precios diferentes de adquisición; y b) aumentar la clientela de los productos y servicios, en las tres modalidades que la cooperativa gestiona: la tienda, los diseños a la medida

(sastrería) y las ventas masivas a precios diferenciados a personas jurídicas.

El incremento de la producción hizo posible la apertura de un segundo taller con su respectiva tienda, en el municipio de Diez de Octubre (La Habana), a donde se trasladaron las socias que vivían cerca. Otro cambio significativo en las condiciones laborales es proyectado en función de la colaboración del Instituto de Diseño Industrial (ISDI), y contempla rediseños de la tienda y del espacio del taller, tendientes a su máximo aprovechamiento, así como la realización de desfiles de modas promocionales (Angulo, 2018).

Se incrementó el número de personas asociadas a 62, previa realización de un examen teórico y práctico, al final del tiempo establecido de evaluación (tres meses). Y el cambio de las condiciones laborales motivó el regreso de algunas de las asociadas que habían optado por la jubilación. Actualmente contratan asalariadas a partir del siguiente criterio: no superar el 10% del total de jornada-socio para un período fiscal no mayor de 90 días (Decreto-ley 305, art. 26).

La obtención de estos indicadores se ha sustentado en la estabilidad laboral alcanzada en la empresa. En la encuesta realizada, llama la atención el tiempo de permanencia de las encuestadas en MODEL: 44% más de 10 años, 26% menos de 1 año, 18% entre 2 y 6 años, y el 12% son socias fundadoras. También es duradero el tiempo que llevan realizando la actividad, pues el 38% cuenta con más de 15 años de experiencia, el 21% de 6 a 15 años, y el 21% de 1 a 5 años (Febles, 2018).

De acuerdo con su actual presidente, se ha incrementado el sentido de pertenencia a la cooperativa y aumentó la asistencia y disciplina laborales; ahora se trabaja 8 horas diarias más horas extras otros días, que son retribuidas, además, se realizan trabajos voluntarios. Ante la dificultad para las socias de asistir los sábados, se organizaron dos grupos de trabajo con carácter rotativo. Un detalle significativo en este aspecto fue la eliminación de la firma de tarjetas para la entrada y salida, un mecanismo de control usual entre empresas y entidades estatales. Según declara el presidente, el mecanismo se tornó superfluo en la medida que las coopera-

tivistas tomaban conciencia de la significación de su aporte para los resultados colectivos (Angulo, 2018).

Respecto a la valoración sobre la distribución de anticipos y utilidades, las encuestadas evaluaron con un 91% el reparto justo de utilidades. Esta prioridad nos habla no solo de la eficiencia económica, que hace posible la satisfacción con el monto de las utilidades, sino que consideran que se realiza de una forma equitativa, y que además hay formas de interacción que funcionan al interior de la cooperativa para el bienestar de las asociadas. Los actuales estatutos definen una «escala de diferenciación de responsabilidad» marcada por la flexibilidad y mecanismos de compensación que estimulan la productividad y eficiencia. Existe una bonificación por calidad del trabajo y cuantía, determinada por el Consejo de administración y por la Jefa de brigada (MODEL, 2017a, art. 36.1.2).

También son valorados de manera notable los siguientes aspectos: estrategias para el abastecimiento de materias primas (77%), avance en las relaciones laborales horizontales y no jerárquicas (74%), mecanismos de estimulación (71%) y eficiencia productiva (71%)⁸. Se incorpora aquí la dificultad del acceso a materias primas, cuestión que no es privativa de esta cooperativa, y que más bien ha sido el motor impulsor de la creatividad y el desarrollo de estrategias alternativas de muchas empresas en el contexto cubano, con independencia de su forma de propiedad o gestión.

En este rango intermedio de valoraciones aparecen también reclamos en torno a la horizontalidad de las relaciones y la creación de mecanismos de estimulación. Lo consideramos un llamado de atención en que las relaciones entre unos y otras no pierdan el sentido de lo colectivo y de apuesta en común, y que la estimulación sea parte también de esa construcción colectiva y no solo el premio a la individualidad en un trabajo que se impulsa desde lo colectivo.

Por otra parte, la menor cantidad de puntos la obtuvo el indicador condiciones de higiene, salud y cuidados en la coope-

8. Hay que destacar que la encuesta fue realizada en el momento de mayor producción de toda la historia de MODEL, así como de mayores ganancias e ingresos (Febles, 2018).

rativa (56%), lo cual nos revela que si bien se aprecian avances en los procesos de participación y de toma de decisiones, aún hay cuestiones referidas a la satisfacción de las socias que no están resueltas.

Otras respuestas de las encuestadas se refieren a la retribución, y en este caso, coincidentemente con los resultados anteriores, se muestran de una manera muy positiva. De las 34 respuestas que indagaban sobre la consideración del anticipo de las utilidades, 33 estuvieron entre conformes y muy conformes. Solo una persona declaró sentirse inconforme con el ingreso que recibe, que curiosamente fue el único hombre encuestado. No se obtuvo ninguna respuesta para la opción de muy inconforme, lo cual nos dice que la gran mayoría obtiene los ingresos que consideran adecuados en correspondencia con el trabajo que realizan. Tengamos en cuenta aquí, además, que la mayor cantidad de encuestadas no formaban parte de la junta directiva, sino que pertenecen a las trabajadoras del taller, más directamente vinculadas al área de producción (Febles, 2018).

Los cuidados y lo reproductivo

Los estatutos de la cooperativa establecen un fondo «destinado a actividades sociales y culturales con los socios, la familia, los clientes, la comunidad, etc.», así como a actividades festivas «en ocasión del cumplimiento del plan, fechas históricas, cumpleaños colectivos, nacimiento de hijos y nietos de socios, obsequios a hijos de socios que cumplen 15 años, presentes en ocasión de bodas, paseos y excursiones, obsequios, flores, ayuda a enfermos y aquellas otras actividades que se enmarquen en este concepto» (MODEL, 2017a, art. 33.1.2).

Resultó evidente, según los resultados obtenidos en la encuesta realizada, el conocimiento de las cooperativistas al respecto del fondo o dinero común. De acuerdo con ellas, el destino fundamental de los fondos comunes de la cooperativa lo conforman celebraciones colectivas (93% de las respuestas) y emergencias imprevistas que surgen durante el proceso productivo (76%). En menor medida también existe para préstamos a las socias (32%). Ninguna encuestada declaró no saber para qué se usa dicho dinero,

lo que nos reafirma la idea de nuevo de control colectivo sobre el fondo común (Febles, 2018).

Llama la atención la carencia de un fondo diferenciado destinado a la formación de las socias ajustado a un plan de capacitación, considerando que no existen condiciones para que la certificación de un curso básico de formación cooperativa figure como requisito para la asociación. Los estatutos definen un fondo de operaciones y capacitación (MODEL, 2017a, art. 33.1.4) pero enfatizan la finalidad de socorrer a operaciones de costos en que no medien anticipos del cliente.

Por otra parte, el consejo de administración de la cooperativa tiene la responsabilidad de garantizar la afiliación de las socias al régimen especial de seguridad social del cooperativista (MODEL, 2017a, art. 35.1). La contribución de cada socia será definida por este en el modelo que acompaña su aprobación como socia (MODEL, 2017a, art. 35.4). El pago de los subsidios por enfermedad o accidente es abonado con cargo a la retención que efectúe el consejo de administración según el por ciento de la contribución que realiza la cooperativista a la seguridad social (MODEL, 2017a, art. 35.5). En el caso de personas enfermas, la Junta directiva realiza visitas a las casas y/o al hospital, e intenta socorrer las necesidades de la persona afectada (MODEL, 2017a).

Existen casos de socias que, por determinadas situaciones de cuidados en sus casas (de niños pequeños, de ancianos, etc.), se les facilita un régimen laboral especial. Usualmente se cortan las piezas en la cooperativa y se les lleva a su casa, y se mantienen como asociadas, cobrando por la tarifa establecida en iguales condiciones. Asimismo, se distribuye una pequeña dieta por alimentación.

Por otra parte, el ambiente colectivo que caracteriza a la cooperativa es definido mayoritariamente en términos de cooperación (88%), solidaridad (79%), amistad (74%) y cordialidad (65%). El valor tan bajo adjudicado a actitudes como egoísmo, envidia, manipulaciones, poca transparencia, corroboran esta caracterización. Ello da la idea de una manera de convivir, de producir y reproducir la vida en la cooperativa dentro de códigos que tienen que ver con el cuidado colectivo, la cooperación y la solidaridad en

sentido general. Llama la atención que en igual medida se atribuya preponderancia a la competitividad (79%), que pudiera estar relacionada con el estímulo individual que perciben las socias según la complejidad, capacidad y calidad de su trabajo. Consideramos que es un elemento que habría que tener en cuenta en el futuro, para que no sea mayor la aspiración particular que el espíritu de construcción colectiva de trabajo (Febles, 2018).

Nos resulta interesante explorar cómo se están tejiendo o no relaciones de convivencia que, aunque partan de las ya creadas en el espacio laboral, lo trasciendan. Es así que la encuesta realizada indaga también en qué medida existía una convivencia fuera del ámbito de la cooperativa, y encontramos una clara distinción entre un grupo que participa en ello y otro que no. El 50% de las encuestadas refirió la realización de actividades comunes fuera del entorno laboral. Las que se integran para realizar actividades fuera de MODEL, señalan que los principales motivos son la realización de fiestas, comidas, compras y paseos, en ese orden (Febles, 2018).

Finalmente, la encuesta explora además lo concerniente al tiempo dedicado a los diferentes ámbitos de la reproducción de la vida. Los datos muestran claramente la distribución del tiempo total de las encuestadas, el cual declaran dedicar el 100% al trabajo en la cooperativa, alrededor de un 50% a la familia, y solo un 25% a su realización personal.

La proporción señalada (100%) da una idea de la percepción de entregar gran parte de su vida a la actividad productiva. En cambio, la dedicación hacia ellas mismas en lo personal sigue ocupando la menor parte de su tiempo, lo que reafirma el rol de cuidadoras en el ámbito familiar, al dedicarle más tiempo. Este desbalance en la corresponsabilidad laboral y familiar se corresponde con la propia organización de los tiempos productivos y reproductivos existente hoy, en la cual aún se sigue organizando la vida en función de los tiempos y las necesidades del mundo productivo. Como vemos, a pesar de que al interior de la cooperativa se han construido colectivamente modos de convivencia que amplían la perspectiva economicista, estos aprendizajes aún no sobrepasan el espacio laboral.

Es importante por eso el proceso de concientización del modo en que se están construyendo otras economías alternativas, para poder incorporar también el espacio de los hogares y apostar por un ideal de convivencia que no delegue sobre unas el cuidado de la vida y los cuerpos de los otros.

El entorno de la cooperativa

El marco institucional cubano en que se despliegan las cooperativas no agrarias (CNA) puede ser caracterizado por la existencia de una contradicción fundamental entre la voluntad política de fomentar cooperativas y la creación de los mecanismos para su desempeño exitoso.

Esta contradicción limita el adecuado desarrollo de la cooperativización en el país y se expresa de diferentes maneras, destacándose las siguientes: la emisión por los organismos de relación (Organismos de la Administración Central del Estado —OACE—, gobiernos locales y Partido Comunista de Cuba) de regulaciones específicas contrapuestas a la legislación vigente y que interfieren sobre la autonomía de las cooperativas; la carencia de una institución que coordine, promueva y represente los intereses cooperativos; desconocimiento o no reconocimiento de la personalidad jurídica de las cooperativas, con la consiguiente limitación en el ejercicio de su capacidad legal; la insuficiencia de los procedimientos para el abastecimiento de las cooperativas, que encarecen los costos y promueven la distorsión de las experiencias; y la inexistencia de formas de estimación del impacto social de las cooperativas.

De acuerdo con su presidente, la relación de MODEL con instituciones públicas, en especial su vínculo con las autoridades del gobierno de la localidad de Centro Habana, se ha fortalecido tras la reestructuración de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE). Anteriormente las cooperativas se hallaban sujetas directamente al control de los ministerios, pero en la actualidad son reguladas por el Consejo de Administración Municipal (CAM), lo cual ha reducido los niveles jerárquicos y ha facilitado el intercambio. De hecho, es frecuente que repre-

sentantes del gobierno local visiten la cooperativa, con lo que se canaliza la comunicación de demandas mutuas.

Sin embargo, como Angulo (2018) reconoce:

Nos hace falta quien nos atienda [...] ellos vienen y no saben cómo interactuar con nosotros [...] ¿por qué de entre nosotros no puede salir una organización? Como no tenemos ese «padre de familia» hay cosas que no se facilitan. Si hubiera una organización, cada cierto tiempo verificaría que se implementen las cosas correctamente.

Por otro lado, en consonancia con las políticas que rigen las reformas actuales en Cuba, pero sobre todo por necesidades impuestas por las propias condiciones en que debe desarrollar su actividad, el establecimiento de relaciones con otras cooperativas y con otras formas de producción conforma en la actualidad un elemento fundamental en la proyección estratégica de Confeccciones MODEL. Esta clase de vínculo queda regularmente plasmado en contratos por escrito.

De acuerdo con su presidente, esta proyección de la cooperativa es fundamentada en los requerimientos de estabilizar e incrementar la productividad. Se trata de intentos de establecer encadenamientos productivos con productores nacionales. Este vínculo ya ha dado resultados en relación con la adquisición de insumos y materias primas necesarias para la labor de la cooperativa, que como mencionamos antes fueron reconocidos por las encuestadas. Pese a que el 80% de la producción que desarrolla MODEL se realiza en sus talleres, en ocasiones determinadas demandas requieren la cooperación con otros productores que pueden proveer la materia prima que se precisa, con cierto grado de elaboración (como determinada clase de tejidos ya cortados). Los resultados positivos en términos de satisfacer las demandas y de estabilizar la adquisición de insumos, ha repercutido en que, para este 2019, la cooperativa planifique ampliar sus contratos por concepto de cooperación, en los que no medie el intercambio monetario (Angulo, 2018).

Sin embargo, aún resta mucho por hacer en el sentido de imbricar a MODEL en las redes institucionales, productivas y co-

munitarias que conforman su entorno inmediato. En el contexto nacional, si bien MODEL como otras cooperativas y trabajadores *cuentrapropistas* tiene la intención de apoyar a la comunidad, aún se observa con cautela (por parte de los gobiernos locales y órganos superiores) el liderazgo que puedan llegar a asumir. Por su parte, se ha generalizado una percepción entre los habitantes de la comunidad que tiende a identificar ingresos no estatales con liderazgo. Esta realidad presenta el desafío de repensar la educación y la cultura para que ambas formen parte integral y no distanciada del proceso de cambios que delimitan nuestro contexto actual.

En este sentido, desde el año 2016, el grupo GALFISA del Instituto de Filosofía de Cuba ha realizado un acompañamiento a MODEL y a otras experiencias (que incluye procesos de formación, talleres e intercambios con expertos y otras formas productivas, elaboración de audiovisuales etc.), con el propósito de fortalecer la cultura cooperativa y el trabajo con perspectiva de género, sostenibilidad ambiental y justicia social; de propiciar el intercambio entre buenas prácticas de trabajo solidario y cooperado, fortaleciendo los nexos entre diversas formas de propiedad y gestión económica-productiva (estatal, cooperativa y privada);⁹ y, finalmente, de contribuir a establecer vínculos con decisores de gobierno para integrarse coherentemente a la estrategia de desarrollo local (Galfisa, 2017: 39-40).

Los intercambios propiciados entre cooperativistas, *cuentrapropistas*, proyectos socio-comunitarios, proyectos culturales, activistas sociales, especialistas académicos, colaboración internacional, ONG, instituciones estatales, organizaciones políticas y de masas y representantes de gobiernos locales permitieron la conformación, en 2017, de una red de trabajo cooperado y solidario. Esta red incluye la diversidad de modos de gestión y

9. Para ilustrar las posibilidades que propicia esta clase de intercambios, uno de sus resultados fue estrechar el vínculo con DAJO, una cooperativa de lavandería del mismo municipio que MODEL. Uno de los modos en que se plasmó esa relación fue que DAJO facilitó a MODEL información sobre sus clientes que presentan demandas de uniformes y trajes. Ello permitió a MODEL, mediante una adecuada gestión, ampliar su mercado de ventas a personas jurídicas, una de las claves para superar la situación crítica de 2017.

participación existentes en Cuba y se concibe como una propuesta estratégica para pensarnos y articularnos —en lo territorial y como horizonte de sentido de los cambios en curso— desde la eficiencia y eficacia productiva y desde la centralidad del trabajo, en un sentido político y cultural más amplio.

Consideraciones finales

Dentro de la diversidad de formas de propiedad y gestión económica/productiva no estatales surgidas en Cuba, la apuesta por las cooperativas no agropecuarias posee varios desafíos. Uno de ellos es conseguir una eficiencia económica que las haga autosuficientes y legitime socialmente esta nueva forma de producir y repartirse colectivamente las utilidades del trabajo. Para asumirlo coherentemente se requiere ampliar la cultura económico/financiera y avanzar en el fortalecimiento de prácticas de autogestión inherentes a estas formas de gestión.

Tal desafío es reconocido por el presidente de MODEL (Angulo, 2018):

No tengo inconvenientes en hacer intercambios que puedan contribuir a disminuir la mala imagen de las cooperativas en las esferas convencionales. Nos ven como algo extraño, que no anda bien. Yo decidí venir para acá porque sentimos amor por esta experiencia que el país votó porque saliera bien. Yo estoy interesado en aportar desde lo que se hace en la cooperativa para que seamos una cooperativa modelo y que todos nos respeten.

Desde GALFISA hemos identificado dos tendencias encontradas que obstaculizan el desarrollo, en términos cualitativos, del cooperativismo en Cuba: a) el solapamiento o «camuflaje» de empresas privadas bajo la cobertura legal de la figura de la cooperativa, presidido por el síndrome de la eficiencia y la ganancia y suscitado por subsidios y facilidades tributarias; b) la inercia estatalizante que reproduce el dirigismo y limita la potenciación de la naturaleza autogestora de la cooperativización (Galfisa, 2017: 16-17).

Durante el acompañamiento de cuatro años a Confecciones MODEL, se han expresado continuamente preocupaciones y dudas por cooperativistas en debates propiciados a fin de repensar estrategias económicas basadas en principios de solidaridad, complementariedad, sostenibilidad ambiental, equidad, justicia social, perspectiva de género y protagonismo popular.

Entre los problemas y desafíos advertidos son recurrentes la existencia de un entramado ideológico que impide asumir la economía como factor clave para alcanzar la prosperidad que deseamos; el desconocimiento sobre las cooperativas que obstaculiza el compromiso y responsabilidad social y que requiere la promoción de debates en la comunidad que sirvan para explicar cuál es la esencia de las mismas; un marco legal e institucional aún caracterizado por la incertidumbre, arbitrariedad y/o inoperancia jurídicas y la carencia de una forma específica de gobierno que coordine y promueva la actividad cooperativa; la insuficiente cultura cooperativa capaz de fomentar los valores de democracia económica, equidad y responsabilidad social que se proponen. Son estas algunas de las disyuntivas que se plantean a la construcción de una economía social, solidaria, digna, cubana, que sea alternativa al mercado capitalista y al centralismo estatal.

Por otra parte, en Cuba somos cada vez menos inmunes a las concepciones economicistas que absolutizan la primacía de los cambios económicos, a los que subordinan directamente las otras dimensiones de la vida social, incluso las conciencias. La necesidad de reconocer la dimensión social del trabajo debe enfrentar esta asunción de los mecanismos económicos como garantía absoluta de la eficacia productiva. Es un reto para el modelo de desarrollo social y económico cubano restablecer el trabajo productivo y reproductivo como principal criterio de distribución, reconocimiento e inclusión social. La cualidad socialista está en hacer más social la producción y reproducción de la vida, como proceso indivisible, contrapuesto a la tradicional escisión operada por las relaciones capitalistas.

En los talleres sobre economía feminista que GALFISA ha coordinado, con la participación de mujeres de diferentes espacios productivos (estatal, cooperativo y privado) y en diálogo con

académicas y promotoras socioculturales, comprobamos que la incoherencia, el empirismo y el voluntarismo que acompaña a algunas de las implementaciones adoptadas para acelerar el proceso de reformas en Cuba han impactado sobre la cotidianidad de las mujeres de modo negativo. Esto se debe al otorgamiento de una primacía absoluta a las transformaciones económicas, como solución per se a las distorsiones de los procesos productivos; la estimulación de una actitud impositiva hacia el trabajo; la adopción de medidas económicas y sociales con efectos genéricos desiguales, en detrimento de derechos de las mujeres refrendados en políticas públicas (maternidad, seguridad social, aborto, sexualidad sana y responsable, trabajo); la tendencia al retorno de la mujer cubana al hogar y un reacomodo de las relaciones de género hacia prácticas patriarcales (Galfisa, 2017, 62-63).

Para Cuba, la necesidad de abrir nuevos espacios productivos y potenciar una planificación de alcance social supone la búsqueda e implementación de nuevas formas de regulación por parte del Estado que consoliden la economía social y solidaria, la democracia económica y el control popular junto a otras iniciativas que han sido sistemáticamente devaluadas. Esta devaluación se debe a la preponderancia de un modelo de hegemonía estatal centralizada y vertical, a la identificación dogmática de la propiedad social con la propiedad estatal—pública (y la contraposición abstracta de la propiedad social a la privada), a la actitud antagónica y más reciente que estigmatiza la gestión estatal y enaltece al mercado como principio de organización de la sociedad y como única opción plausible.

La alternativa estratégica debe promover la articulación efectiva de la diversidad de formas de participación, gestión y sostenibilidad de la vida presentes en la sociedad cubana. El análisis anterior permite comprender que en buena medida los logros y limitaciones señalados como propios de la experiencia de Confecciones MODEL, no competen solamente a la dinámica interna y capacidades de esta empresa, sino que reafirman la necesidad de transformar consecuentemente aquellas condiciones que han constreñido su desarrollo, en pos de un socialismo comprometido con toda la emancipación posible.

Bibliografía

Referencias documentales

- FEBLES, Maura (2018), *Encuesta a cooperativa Confecciones MODEL*, La Habana.
- Confecciones MODEL (2017a), *Estatutos de la cooperativa*, La Habana.
- (2017b), *Sistema organizacional de la cooperativa*, La Habana.
- Consejo de Estado de Cuba (2012), «Decreto-Ley n° 305. De las cooperativas no agropecuarias», *Gaceta oficial de la República de Cuba*, La Habana.
- Consejo de Ministros de Cuba (2012), «Decreto n° 309. Reglamento de las cooperativas no agropecuarias», *Gaceta oficial de la República de Cuba*, La Habana.
- GALFISA (2017), *Desafíos del cooperativismo en Cuba*, La Habana, Editorial Filosofi@.cu.

Entrevistas

- ANGULO, Jacinto (2018), entrevista personal grabada, La Habana.