

# Algunas sugerencias basadas en el cooperativismo usufructuario cubano

Jabier LERTXUNDI

Doctor en Ciencias Económicas  
Coordinador de Gestión del Conocimiento ITZARRI S.L.L.

---

**Sumario:** 1. Aproximación histórica al cooperativismo usufructuario cubano. 2. La propiedad comunitaria. 3. La autogestión centralizada. 4. El freno especulativo. 5. La intervención sindical. 6. La integración nacional e internacional. 7. Conclusiones. Bibliografía. Siglas utilizadas.

---

## Resumen

El artículo que se desarrolla a continuación pretende apuntar una serie de claves que la práctica de un tipo concreto del cooperativismo cubano aporta y del que, en caso de ser consideradas por la economía social vasca, podrían derivarse algunas herramientas válidas para este movimiento socioeconómico.

Es importante aclarar previamente que el cooperativismo cubano se limita al sector agropecuario. Ello significa que este sector económico en Cuba constituye una excepción a la regla general de la economía centralizada, o a los espacios abiertos para captar la inversión extranjera directa, que se gestionan de modo diferente.

Los nuevos elementos que incorpora este tipo de cooperativismo, aplicables a la economía social vasca consciente de la posibilidad real de construir otro mundo, se refieren a la propiedad comunitaria, a la autogestión centralizada, al freno especulativo, a la intervención sindical y a la integración del movimiento socioeconómico en la política nacional e internacional del país donde se ubica y, a su través, en el contexto internacional.

## 1. Aproximación histórica al cooperativismo usufructuario cubano

La ampliación del horizonte autogestionario deviene, en Cuba, como consecuencia de la declaración del Período Especial en Tiempos de Paz (PE)<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> La fulminante desaparición del CAME, había producido en la economía cubana un efecto devastador, lo cual obligó a sus dirigentes a decretar el PE. Se trata de un programa económico de subsistencia, ideado para tiempos de guerra, que contiene severas medidas de ahorro y restricciones hacia la población. Estas medidas de excepción serán tomadas con el fin de mantener el socialismo en el país.

que en el sector agrario supone la creación de una nueva figura empresarial cooperativa, usufructuaria de la propiedad estatal: las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC). Se recupera de este modo la propiedad comunitaria usufructuaria, que estuvo representada por las Cooperativas Cañeras de la primera época revolucionaria y que prácticamente había desaparecido, al haber sido integradas en las Granjas Estatales (GE).

Antes de continuar, conviene aclarar que nos estamos refiriendo a la cooperativización de un sector estratégico cubano, a decir de muchos autores el principal —pese a la indudable pujanza de otros sectores económicos más recientes como el representado por la industria turística—, constituyendo la base, entre otras producciones, de la agroindustria azucarera.

En Cuba, anteriormente al decreto relativo a las UBPC mencionado, existían —y existen— dos tipos de formaciones cooperativas: las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), que como sus propios nombres indican se corresponden a una forma de cooperación simple y otra de producción respectivamente. Las CCS provienen de la Primera Reforma Agraria decretada en sus inicios por la Revolución cubana, agrupando a campesinos individuales en formas primarias de cooperación; mientras que las CPA fueron promovidas desde 1975, correspondiendo a un modelo más socialista que las anteriores, sin llegar a la centralización socialista estatal representada por las GE, principal modelo empresarial implementado hasta la instauración del PE.

Son precisamente las GE la base de las UBPC, cuando tras la caída del Muro de Berlín, la dirección política cubana estima necesario impulsar la producción agropecuaria, a través de la cooperativización de las tierras estatales. El consiguiente decreto, estableció la propiedad usufructuaria cooperativa de las tierras antes centralizadas estatalmente, buscando así una mayor vinculación del anterior obrero estatal con su medio de trabajo, ahora cooperativo. Como consecuencia de ello, más del 60% de las tierras productivas pasaron a formar cooperativas, que sumadas a los modelos antes implementados superaron las  $\frac{2}{3}$  partes del total de las disponibles.

Se constituyen de este modo las UBPC en un sistema cooperativo socialista, donde en primer lugar se observan las necesidades nacionales, conjugadas a continuación con las aspiraciones cooperativas, buscando un nexo de unión entre el socialismo y la autogestión cooperativa.

## 2. La propiedad comunitaria

El restablecimiento de la propiedad comunitaria en Cuba ha contraído serios problemas de adaptación. En este caso se trataba de convencer a obreros agrícolas estatales, para que pasaran de ser asalariados a ser socios

propietarios. Pese a ello, la cultura socialista de los nuevos cooperativistas les ha librado del problema existente en un país capitalista cuando se trata de crear espacios de propiedad comunitaria, por la decisiva influencia de la cultura que solamente entiende la propiedad en régimen privado.

Los mecanismos empleados para interiorizar la propiedad comunitaria en Cuba se han referido, más que a la propia tierra, a los productos derivados de su explotación. Así, el sentimiento de propiedad se asienta preferentemente en la posibilidad de acceder a una vivienda confortable, a la asignación de alimentos para la familia mediante el reparto de la producción comunitaria para el autoconsumo y a los emolumentos por aplicación del incentivo económico.

Sin embargo, la creación de las UBPC por decreto del Estado cubano<sup>2</sup> contempla la entrega a los socios cooperativistas de las tierras en usufructo; y de los medios de producción en propiedad. Estos últimos mediante la adjudicación de créditos blandos. Se trataba así de rentabilizar la producción agraria del sector estatal, pero no en todos los casos ha tenido el efecto beneficioso esperado para la economía. Por ello, cuando las UBPC creadas demuestran rentabilidad se potencia su desarrollo, y en caso contrario se incorporan a otras formaciones en función del aumento de la rentabilidad esperada.

De esta manera, se ha asentado un tipo de propiedad comunitaria que se asemejaría de alguna manera al de las tierras comunales en un país capitalista. La diferencia estriba en que en el caso de las UBPC la propiedad se mantiene en el estado, mientras que en los comunales esta propiedad suele tener un carácter local.

También la forma de gestión difiere, ya que las UBPC se constituyen en organizaciones comunitarias, mientras que las tierras comunales suelen adecuarse a las formas de explotación privadas, mediante la distribución individual de las parcelas, y la creación de una junta administrativa para su regulación.

En un sentido filosófico, las tierras comunales de las UBPC no son de nadie y son de todos, mientras que las de un país capitalista son de todos y de cada uno de los usufructuarios. Esta diferencia resulta fundamental, cuando se trata de regular el modelo de gestión que se pretende implementar.

Cabe preguntarse si dentro de un país capitalista puede impulsarse la propiedad comunitaria sin el apoyo administrativo preciso. De hecho, sucede que las construcciones de este tipo se limitan a pequeñas experiencias

---

<sup>2</sup> El Decreto Ley n.º 142 de septiembre de 1993, recoge los acuerdos tomados por el Buró Político del PCC del día 10 de ese mismo mes; acción de gobierno que da una idea exacta de la celeridad con que se establecieron estas formaciones cooperativas.

que, cuando salen a flote, necesitan de un esfuerzo extraordinario por parte de sus promotores. En otras ocasiones, se mantienen en el ámbito de lo privado, adquiriendo más un sentido de gueto que de construcción comunitaria.

Sin embargo, también dentro de un país capitalista existen asociaciones de carácter socioeconómico, que en sus objetivos teóricos pretenden construir espacios de propiedad comunitaria. Para crear estos espacios, sería preciso su soporte, ofreciendo propiedades de la organización socioeconómica a los socios usufructuarios que estuvieran dispuestos a gestionarlas en régimen de comunidad.

Entre estas organizaciones socioeconómicas, se encuentran las diferentes organizaciones cooperativas, los sindicatos que mantienen los valores de la llamada izquierda en sus objetivos y otras de carácter económico y social. Si en ellas existe una voluntad de potenciar la propiedad comunitaria, será posible desbrozar ese camino. Por el contrario, cuando se renuncia a la construcción de espacios de propiedad comunitaria, la gestión común potencia el corporativismo en base al desarrollo de la mentalidad del pequeño propietario mancomunado.

En los países capitalistas, este suele ser el resultado obtenido. No obstante, la tendencia variaría si la base de estas organizaciones exigiera un cambio y estaría dispuesta a crear espacios comunitarios. Sería preciso abordar esta cuestión, tras una reflexión basada en el principio de la voluntad político-social comunitaria.

### **3. La autogestión centralizada**

Este concepto, aún resultando contradictorio desde la perspectiva de la propiedad privada, adquiere una importancia fundamental cuando se aplica en relación a la propiedad comunitaria.

En efecto, la propiedad comunitaria requiere de la intervención administrativa directa, para que sea factible cumplir con los objetivos de servicio a la comunidad y de redistribución planificada.

El concepto en sí se compone de dos partes. Por un lado el respeto a la autogestión de la organización; y por el otro, la intervención centralizada mediante un organismo administrativo ajeno a la misma.

En las UBPC de Cuba, los planes productivos se establecen en función de las prioridades nacionales, mediante acuerdo firmado entre cada cooperativa y los entes estatales. Pero es que además, de los beneficios obtenidos se reparten únicamente la mitad, destinándose el resto al fondo de reserva para nuevas inversiones y/o liquidación de las deudas contraídas con el Estado por la adquisición de la maquinaria y enseres pertinentes. Se establece asimismo un período subsidiado (hasta el 2005) para absorber las posibles

pérdidas, teniendo en cuenta que las UBPC provienen de empresas en crisis, y que la creación de un nuevo modelo donde el obrero agrícola pasa a ser un propietario usufructuario, precisa de un período largo de adaptación.

También se destina una parte de la producción a satisfacer las necesidades alimenticias de los cooperativistas y las de sus familias, en régimen de autogestión; pudiéndose destinar los excedentes obtenidos en este renglón al mercado libre de alimentos —MA (Mercado Agropecuario)—, en libre competencia con el resto de modelos cooperativos, campesinos individuales y formas agropecuarias estatales centralizadas aún existentes en Cuba.

Con todo ello, se pretende en primer lugar salvaguardar el socialismo y, en segundo lugar, dotarlo de un carácter autogestionario que lo blinde contra los intentos involucionistas liderados por los EUA, desde sus bases contrarrevolucionarias instaladas en Miami.

Se logra además aumentar la producción, buscando garantizar la alimentación de la población, así como su derecho a una enseñanza y sanidad integral y gratuita. No se trata por lo tanto de que los alimentos producidos reviertan únicamente en los cooperativistas, sino que siendo éstos solidarios con el resto de la población, sirvan para desarrollar el socialismo por la vía de los hechos.

Se puede así afirmar que en definitiva, aún considerándose importante, el objetivo principal no se corresponde con el «sentirse cómodo» dentro de la sociedad en que el individuo se inserta; sino con el de «sentirse útil» con respecto al resto de los individuos que componen esa sociedad.

Para garantizar todo ello, el estado continúa interviniendo; aunque en esta ocasión de una manera muy diferente al período centralista anterior. Se trata de preservar el socialismo desarrollando al propio tiempo los valores autogestionarios cooperativos, ligándolos con la necesaria solidaridad nacional. De este modo, la intervención estatal se plasma principalmente en los planes productivos acordados, en los aprovisionamientos necesarios, en la comercialización a precios garantizados y en la presencia sindical dentro de las UBPC.

Como todo plan socioeconómico implementado, contiene errores y aciertos; pero la metodología marxista empleada referida a la crítica y la autocrítica constructiva, considerando que el estado y el cooperativismo usufructuario no constituyen una contradicción antagónica, permite seguir avanzando y perfeccionando dinámicamente el modelo ideado.

Ello resulta vital para la economía cubana, atendiendo a la gran extensión de las tierras cultivadas por estas cooperativas<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Las UBPC ocupan una superficie territorial del 28,4% sobre el total de Cuba y un 41,2% de la superficie agrícola.

Por consiguiente, si se aceptara el concepto de la autogestión centralizada para aquellas construcciones socioeconómicas basadas en la propiedad comunitaria, ello significa el respeto a la autogestión y la implicación de la organización autogestionaria, tanto en la comunidad donde se ubica, como en la redistribución de sus resultados en base a los intereses identificados por la administración.

En el caso vasco, si se aceptara el desarrollo de la propiedad comunitaria, también la administración debiera intervenir. La cuestión consiste en dilucidar cuál debiera constituir el grado ideal de la intervención; de manera que el ejercicio de la autogestión no resultara negativamente afectado. Pero el hecho de la intervención administrativa resulta inapelable, con lo cual debe aceptarse que, en este caso, y desde el punto de vista científico, el término acuñado: la «autogestión centralizada», es correcto.

#### **4. El freno especulativo**

Uno de los problemas fundamentales que enfrenta el desarrollo del capitalismo, se refiere a la especulación de la tierra. En efecto, ello provoca la constante y desorbitada subida de precios del terreno edificable, afectando al aumento del endeudamiento financiero de las personas particulares y de las empresas. El capital financiero resulta ser el mayor beneficiario de esta situación; pero el propio sistema, ha incidido de este modo en una mayor vulnerabilidad de la economía capitalista, que podría concluir con la quiebra del propio sistema al no poder enfrentar una situación de crisis aguda.

En contraste con este panorama de indefensión de la sociedad civil, frente al sistema económico que le obliga al endeudamiento para resolver sus necesidades mínimas, se sitúa la propiedad comunitaria y la autogestión centralizada que se aplica en el modelo de las UBPC.

Así, los terrenos usufructuados por los socios cooperativistas no pueden ser objeto de venta. De hecho, se estima que son propiedad de todo el pueblo cubano y por lo tanto es la administración central la única responsable de su gestión.

En el caso de una administración que promueve la propiedad privada, incluida la gestión con fines privados de los recursos naturales, como es el caso de la tierra, el agua y el aire; solamente mediante el control administrativo centralizado podría evitarse la especulación.

Por supuesto, ello significa un cambio radical, ya que los títulos de propiedad tampoco serían privados, sino de la administración que centraliza y controla su correcta gestión, en relación a la cesión en usufructo para la realización de un objeto social o económico.

En el caso de las tierras comunales que aún subsisten en diversos territorios vascos, la presión de la especulación también está repercutiendo en su sistema autogestionario. Así, ocurre que algunas juntas administrativas se ven impotentes para enfrentarse a planes urbanísticos y de nuevas infraestructuras que privatizan o confiscan tierras comunales. Tras este primer paso, la especulación se acepta como una consecuencia lógica.

Es por ello que, solamente desde la perspectiva de una administración centralizada<sup>4</sup>, se puede entender el desarrollo de la propiedad comunitaria en régimen de autogestión centralizada. Lo cual, a su vez, incidiría directamente en el freno a la especulación de la tierra.

## 5. La intervención sindical

En las UBPC de Cuba, al contrario que en los otros dos modelos de cooperativas (CPA y CCS), se mantiene el sindicato agrario. Ello es objeto de crítica por parte de intelectuales cubanos, que comprenden la intervención sindical únicamente como elemento emulador de la actividad productiva y formativa. Es decir, piensan que no deben desarrollar una función política; o simplemente, porque no consideran viable la presencia del sindicato, en las nuevas circunstancias empresariales representadas por las UBPC.

Este pensamiento se sitúa dentro de los parámetros del cooperativismo reformista, porque en este tipo de formaciones empresariales se prescinde del sindicato, por estar refiriéndonos a cooperativas donde el socio es dueño al mismo tiempo. De esta manera se niega al sindicato la posibilidad de intervenir en cuestiones laborales; siendo la Asamblea General el órgano soberano decisorio.

De todas formas, debiera estimarse que existe una diferencia de base entre el modelo cooperativo de propiedad social —CPA—; y el de propiedad usufructuaria comunitaria, como son las UBPC. En este último caso, es lógico que las instancias sindicales intervengan en el control del negocio, mientras se mantenga la condición del usufructo.

Pero la función fundamental del sindicato, debemos situarla en la fiscalización política; de modo que se evite el desviacionismo insolidario típico que viene observándose en las formaciones cooperativas capitalistas. Esto resulta incomprensible desde la perspectiva de una sociedad socialista.

---

<sup>4</sup> Como experiencia piloto, sería suficiente con que se correspondiera a una organización de índole socioeconómico, no es preciso que fuera un estado en su totalidad. La experiencia del sindicato CGT en el pueblo de Ruesta (Huesca), junto al pantano de Yesa, en tierras usufructuadas por la cesión de la Confederación Hidrográfica del Ebro a este sindicato (por un período de 50 años), supone un ejemplo válido del modelo propuesto.

Sin embargo, y enfocado el tema desde una perspectiva empresarial, la crítica pudiera establecerse en términos de gestión económica; función en la que la autonomía cooperativa no debiera encontrar límites a su desarrollo por parte del sindicato o de las demás organizaciones políticas.

Pero insistir en constreñir la labor sindical a la emulación al productor incita a la eliminación de la fiscalización política; camino que conduciría al cuestionamiento, a corto plazo, del propio carácter solidario y redistributivo del socialismo.

Por el contrario, se debiera insistir más en el encorsetamiento de la gestión empresarial de las UBPC por parte del Sindicato, confundiendo gestión con fiscalización.

En este sentido, no se considera correcta la solución de los llamados «parlamentos cañeros» adoptada por el gobierno cubano<sup>5</sup>, en la que se le adjudicó un papel relevante al sindicato, dando como resultado un refrendo a la postura oficial sobre este asunto y evitando el asociacionismo intercooperativo.

Otra de las labores fundamentales del sindicato se centra en la cuestión de la formación continua de los miembros de la UBPC. Se trata de una importante función sindical, enfocada desde la perspectiva de la necesidad formativa para garantizar el desarrollo de este nuevo modelo económico autogestionario. Además, ello incide en la función humanista y solidaria del sujeto autogestionario socialista con el resto de la sociedad cubana.

Sin embargo, si bien en las cooperativas investigadas se ha constatado un nivel aceptable de atención social al productor por parte del Sindicato, la cuestión formativa no se contempla. Así, existen centros sociales, médicos y enfermeras en las UBPC, se organizan eventos culturales y deportivos, actos de emulación personal y colectivos, se dispone de instalaciones comunitarias, se desarrolla la educación en el socialismo a través de la incentivación moral... pero no está organizada la formación continua.

La deficiencia apuntada, no es óbice para que en las UBPC donde existe una organización sindical asentada y reconocida, contando asimismo con organizaciones de base partidistas que las apoyan, se funcione de modo sinérgico; afrontando los problemas formativos de manera puntual. Pero lo particular no niega lo general.

En la economía social vasca, el debate de la posibilidad de la intervención sindical parece haberse cerrado en falso. Para reabrirlo y extraer conclusiones válidas para el desarrollo de la participación e implicación del sindicato con la base social, sería preciso primeramente variar el carácter

---

<sup>5</sup> Fidel Castro sugirió convocar reuniones denominadas «parlamentos cañeros», dirigidas por la Central de Trabajadores de Cuba (CTC).

privado de la propiedad social, pasando a ser comunitaria. De otro modo, la mentalidad del socio, en su doble versión propietario-trabajador, se asimila más a la primera de las premisas y determina su implicación en la obtención de beneficios económicos, sin incorporar los elementos sociales que equilibrarían el modelo.

Tampoco la práctica habitual sindical anima a reabrir este debate, pues —en líneas generales— consideran que la economía social en el capitalismo no es una solución, sino un subsistema económico integrado en otro más global que lo subsume. Esta apreciación, sin dejar de ser exacta en la mayoría de los casos, constriñe la función sindical, y cierra también el debate de la participación del trabajador en el diseño económico de su empresa y de su nación.

Por lo tanto, la participación sindical en la economía social vasca requiere de una reflexión conjunta del asociado de base en su doble condición (propietario-trabajador), junto con el sindicato, para así extraer conclusiones al respecto de la función sindical en la economía social; que, obviamente, no puede ser la misma que en el resto de empresas.

## 6. La integración nacional e internacional

Precisamente la integración de los trabajadores en los objetivos nacionales, es una de las funciones asumidas por el sindicato en las UBPC. Para ello se utiliza fundamentalmente la herramienta de la emulación personal a los trabajadores destacados.

Existe en Cuba un debate abierto acerca de la eficacia del sistema de emulación moral frente al de motivación económica. La primera fue predominante durante la primera época revolucionaria; respondiendo a los planteamientos guevaristas. Posteriormente, la motivación económica fue adquiriendo también importancia; y actualmente este modelo constituye un sistema usual en todos los sectores económicos del país.

A su pesar, cuando se ha indagado sobre este particular con los integrantes de las UBPC, siguen valorando más el incentivo moral que el económico; porque ello les supone un prestigio social dentro de su comunidad, que el económico no comporta.

De esta manera, el sistema de incentivación moral permite continuar practicando el trabajo voluntario instaurado por el Ché, en base a la integración nacional. También permite crear espacios solidarios, donde se establecen relaciones internacionales de apoyo al modelo, aunque en sus países de origen esta práctica basada en la militancia sociopolítica sea excepcional.

En el caso de la economía social vasca, el incentivo moral carece de un sistema que lo respalde y, cuando se considera, dispone de un espacio redu-

cido al interior de algunas empresa. En cambio, el incentivo económico es una de las bases fundamentales en las que se asienta la mentalidad del socio trabajador.

Para conseguir aumentar el papel de la incentivación moral, esta se debería encontrar sistematizada. Ello permitiría además transpolar el sistema al ámbito nacional e internacional, admitiendo la solidaridad de forma natural, como un instrumento económico adecuado para el desarrollo de la humanidad.

## 7. Conclusiones

- La primera conclusión se refiere a que, para desarrollar el modelo propuesto, es preciso que organizaciones socioeconómicas concretas de este país, desde la perspectiva de una administración centralizada, promuevan la propiedad comunitaria usufructuaria
- La segunda se refiere al empleo del método definido con el término «autogestión centralizada». Esto, en resumen significa el máximo de autonomía empresarial para la organización económica usufructuaria de la propiedad; y la fiscalización socioeconómica de la administración centralizada, con el fin de la redistribución social de los rendimientos obtenidos.
- La tercera se concreta en la posibilidad real de frenar la especulación mediante la implementación de este modelo.
- La cuarta se refiere a la necesidad de la intervención sindical en todos los casos, aunque definiendo primeramente su especial función. Se considera al sindicato pieza fundamental para la construcción de este modelo de propiedad comunitaria usufructuaria, incluso como dinamizador de las experiencias a desarrollar, o como promotor de las mismas.
- El papel del sindicato también incide en la integración de estos proyectos en el ámbito nacional e internacional. Todo ello, por su incidencia en el sistema de emulación y en el de formación del trabajador

## Bibliografía

- ALEMÁN, Santiago; *La Realidad Socioeconómica de la Propiedad en las Cooperativas de Producción Agropecuaria en Cuba (1984-1999)*, Tesis Doctoral, Escuela Provincial del Partido «Carlos Baliño» Villa Clara, 2001.
- GÓMEZ BÁEZ, Joel, *Modelo Gerencial con Enfoque Estratégico para el Desarrollo Socioeconómico de las UBPC Cañeras de Pinar del Río*, Tesis Doctoral, Pinar del Río 2001.

- LERTXUNDI BARAÑANO, Jabier, *Las Potencialidades de la Autogestión en el proceso de Desestatalización de la Economía Cubana (aplicación al sector agropecuario)*; UPV (Departamento de Economía Aplicada I), Tesis Doctoral, 2002.
- ZALDIVAR, Martha M.<sup>a</sup>; *El Sistema Empresarial en Cuba. Particularidades en la Agricultura. Evolución y Perspectivas*. Tesis Doctoral, Universidad de La Habana, 2000.

### **Siglas utilizadas**

- CCS Cooperativas de Créditos y Servicios  
CPA Cooperativas de Producción Agropecuaria  
CTC Central de Trabajadores de Cuba  
EUA Estados Unidos de América  
GE Granjas Estatales  
MA Mercado Agropecuario  
PCC Partido Comunista de Cuba  
PE Período Especial en tiempos de paz  
UBPC Unidades Básicas de Producción Cooperativa