

# La Economía Social y Solidaria en Cuba:

fundamentos y prácticas para el  
desarrollo socialista

**COMPILADORES:**

RAFAEL BETANCOURT ABIO  
JUSMARY GÓMEZ ARENCIBIA



# **La Economía Social y Solidaria en Cuba:**

fundamentos y prácticas para el  
desarrollo socialista

**RAFAEL BETANCOURT ABIO**

**JUSMARY GÓMEZ ARENCIBIA**

## **Balance social cooperativo, herramienta útil hacia el desarrollo de una economía social y solidaria. Experiencias en Cuba**

Oscar Llanes Guerra  
Mercedes Zenea Montejo  
Annia Martínez Massip  
Lienny García Pereira

### **Resumen**

Investigaciones realizadas en Cuba para el análisis de la Responsabilidad Social Cooperativa, que utilizan como herramienta el Modelo de Balance Social Cooperativo ICA-FLACSO-PC — contextualizado a las organizaciones cooperativas cubanas, que tiene como novedad la inclusión del área de intervención Relaciones de Equidad y que analiza desigualdades territoriales, etarias, de género, de clase, de ocupación—, han demostrado utilidad en el diagnóstico de afectaciones referidas al cumplimiento de los principios cooperativos, el cumplimiento de los indicadores económico-productivos y la protección del medioambiente. La implementación del Modelo se concibe a partir de la combinación metodológica del enfoque participativo y convencional de investigación social y de la perspectiva participativa y transformadora de la educación popular. Los resultados de su implementación en cooperativas agropecuarias y no agropecuarias favorecen la correcta administración y la toma de decisiones en beneficio de las propias cooperativas y sus comunidades, así como la identificación de formas primarias de economía social y solidaria.

*Palabras clave:* Modelo de Balance Social Cooperativo, responsabilidad social, cooperativas.

### **Abstract**

Research carried out in Cuba for the analysis of cooperative social responsibility which uses the ICA-FLACSO-PC Cooperative Social Balance Model as a tool, have shown usefulness in diagnosing impairments related to compliance with cooperative principles, compliance with economic-productive indicators, and protection of the environment. The tool was contextualized to Cuban

cooperative organizations and its novelty is the inclusion of the intervention area, Equity Relations, which analyzes territorial, age, gender, class, and occupation inequalities. The implementation of the Model is conceived from the methodological combination of the participatory and conventional approach of social research and the participatory and transformative perspective of popular education. The results of its implementation in agricultural and non-agricultural cooperatives favored correct administration and decision-making for the benefit of the cooperatives themselves and their communities, as well as the identification of primary forms of social economy.

*Keywords:* Cooperative Social Balance Model, social responsibility, cooperatives

## Introducción

En una economía globalizada en la cual las empresas rigen los destinos financieros y orientan la tecnología y los mercados al marcar las pautas de las políticas de distribución —sin tener en cuenta las necesidades para la seguridad alimentaria—, prevalecen infinidad de problemas sociales y se operan modelos económicos poco útiles para resolverlos. Urge, entonces, perfeccionar la manera de hacer empresas cooperativas y la aplicación de prácticas de Responsabilidad Social Cooperativa (RSC). Según Jiménez (2008), “las cooperativas tienen la facultad de producir bienestar y poder incrementar el nivel de vida de sus miembros y demás personas que viven en los territorios cercanos a ellas, a través de sus producciones y servicios alternativos” (p. 7).

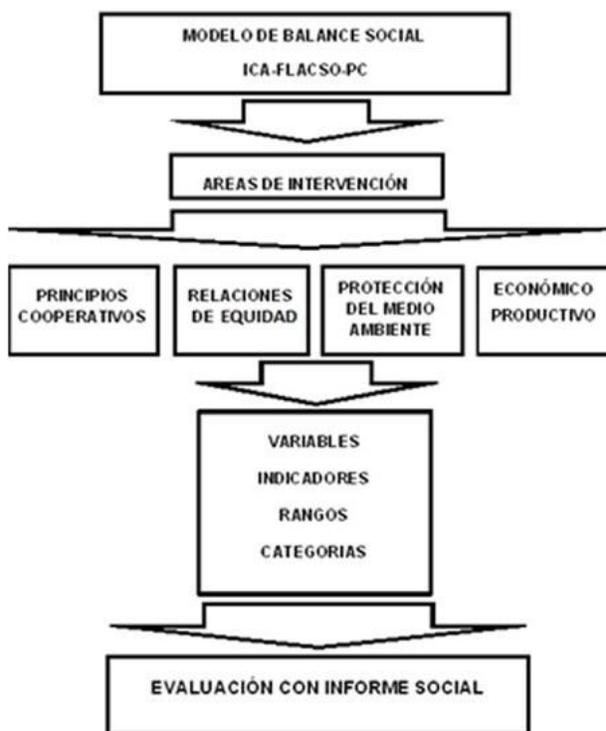
Desde hace más de dos décadas se han dado pasos en Latinoamérica en el diseño de distintos modelos de balance social con el objetivo de evaluar el cumplimiento de su gestión en el marco de la RSC. En el contexto cubano, la mayoría de las cooperativas realizan acciones que benefician las comunidades y el medioambiente, pero no abundan los casos de estas formas productivas que contemplen políticas sociales en sus planes estratégicos y que sean líneas de trabajo sistematizadas. El modelo económico cubano y su documento rector —Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011)— distinguen estas formas productivas como vías para llegar al desarrollo sostenible, destacadas por sus principios como ejes rectores de las normas y el derecho de los socios.

En este contexto, y en el marco del Programa conjunto de apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba —ejecutado con financiamiento de la Unión Europea, administración del PNUD, participación de varios organismos nacionales y desarrollado en escenarios de cinco municipios del país con la inclusión de organizaciones cooperativas agropecuarias—, se diseña el Modelo de Balance Social Cooperativo ICA-FLACSO-PC (Mena, 2014), como puede observarse en la Figura 1. Contextualizado para las organizaciones cooperativas cubanas, tiene entre sus novedades la inclusión del área de intervención Relaciones de Equidad; la cual analiza desigualdades territoriales, etarias, de género, de clase, de ocupación; así como

permite evaluar conductas y modificar actitudes en la identificación y eliminación de brechas de equidad en beneficio de la cooperativa y la comunidad.

### Figura 1

*Esquema modular del Modelo de Balance Social Cooperativo ICA-FLACSO-PC*



La metodología establece una guía de pasos para su implementación, al evaluar los indicadores definidos en cada variable y para cada área de intervención de forma independiente. Su diseño flexible posibilita además la adecuación del Modelo al contexto en el cual se aplica, y permite su incorporación para evaluar responsabilidad social en organizaciones cooperativas agropecuarias y no agropecuarias.

Se implementó por primera vez en la Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) Las Cadenas, del municipio La Palma, en la provincia Pinar del Río. Los resultados alcanzados en esa experiencia avalaron su inclusión en el proyecto de cooperación internacional Vía Láctea — realizado en Cuba por la ONG italiana COSPE y la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños

(ANAP)— para, con objetivos similares, evaluar la contribución social y ambiental de cinco Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS). En consecuencia, con su diseño flexible y contextual, fue también adecuado e implementado en la Cooperativa No Agropecuaria (CNA) de Reciclaje de desechos, del municipio San José de Las Lajas, en la provincia Mayabeque.

## **Metodología**

La concepción y diseño del Modelo de Balance Social Cooperativo ICA-FLACSO-PC surgió en el contexto de la UBPC Las Cadenas, del municipio La Palma, provincia Pinar del Río; uno de los escenarios productivos del Programa conjunto de apoyo a las nuevas iniciativas de descentralización y estímulo productivo en Cuba. Fue ejecutado con financiamiento de la Unión Europea y administración del PNUD, en sinergia con la cuarta edición de la maestría en Gestión y desarrollo de cooperativas de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) de la Universidad de La Habana.

Se apreció que el suministro de equipos y tecnologías, y la capacitación realizada en función del diagnóstico previo, no eran suficientes para resolver los problemas socioambientales que coexistían en la cooperativa y su comunidad, y los afectaban. La observación participativa en este contexto permitió comprobar que no existía en esa cooperativa una conducta consciente de responsabilidad social. Se detectaron además diferentes brechas en aspectos socioeconómicos y ambientales que configuraron posteriormente las áreas de intervención, variables e indicadores del Modelo de Balance Social Cooperativo ICA-FLACSO-PC.

La revisión documental realizada (Ethos, 2003; Zabala Salazar, 2008; Alfonso, 2008; Mirabal, Marín, Alfonso, 2015; Cruz, Cárdenas, 2018; Nova González, Prego Regalado, Robaina Echevarría, 2018) permitió conocer el estado del arte en el contexto internacional, con énfasis en el latinoamericano, así como los trabajos al respecto realizados en Cuba en lo fundamental desde la Universidad de Pinar del Río en el tema de la responsabilidad social y las herramientas para evaluarla.

Todo este trabajo permitió la definición de las diferentes áreas de intervención del Modelo, sus variables e indicadores, lo cual fue debidamente validado en consulta a expertos con veinte

especialistas de diferentes áreas del conocimiento, pertenecientes a universidades e institutos de investigación, con más de diez años de trabajo en el tema de cooperativas; además de cooperativistas y dirigentes agropecuarios que acumulan su experticia desde las prácticas cotidianas, todos con nivel universitario, nueve doctores y cinco maestros en ciencias.

La implementación del Modelo de Balance Social ICA-FLACSO-PC en las cooperativas objeto de estudio se concibió a partir de la combinación metodológica del enfoque participativo y el enfoque convencional de investigación social (Hernández, 2003; González, Alfaro, Pérez, Padrón, 2005; Alejandro, Romero, Vidal, 2008; Guzón, Alberto, Berriz, Pérez, 2011). Esta propuesta permitió aprovechar los méritos y atenuar las debilidades de cada enfoque, a partir de la articulación cuidadosa y coherente de sus presupuestos teóricos, de las técnicas y las etapas de ejecución práctica. Por una parte, la metodología de implementación del Modelo de Balance Social Cooperativo se fundamenta en la perspectiva participativa y transformadora de la educación popular, que permite a los beneficiarios comprender, estudiar y analizar de forma profunda las condiciones específicas de su realidad; para proyectar nuevas acciones de cambio de una manera más activa, consciente y comprometida. Se toman también aspectos del triple análisis que orientan la reflexión y el debate; y, con una visión autoevaluativa, se busca la implementación del Modelo a partir de los socios, sumada a la mirada participativa, y se garantiza la toma de decisiones a través de la Asamblea.

### **Resultados de la implementación del Modelo en la UBPC Las Cadenas**

El Modelo de Balance Social Cooperativo ICA-FLACSO-PC se aplicó por primera vez en la UBPC Las Cadenas, de Pinar del Río. Como resultado de su implementación se detectaron las siguientes brechas:

- Las relaciones entre cooperativas no se desarrollan suficientemente; aunque se realizan algunas acciones, no están respaldadas por ningún programa.
- La atención a la comunidad no está respaldada por programas ni hay presupuestos asignados para tal fin, pero se realizan acciones, en ocasiones relevantes, que no son cuantificadas.

- Las relaciones de equidad muestran poco desarrollo a nivel de la cooperativa, solamente ocho de los setenta y cinco socios son mujeres, solo una mujer ocupa cargos de dirección, solo una mujer ocupa empleo agropecuario, solo una mujer tiene nivel universitario.

- El salario medio de las mujeres socias de la cooperativa es solo el 60.9 % de lo que ganan los hombres.

- Las mujeres socias manifiestan tomar decisiones sobre el uso de sus ingresos y la determinación de los gastos del hogar, pero las mujeres de la comunidad dependen completamente del dinero de los esposos.

- Es alta la tasa de desempleo femenino en la comunidad, principal fuente de fuerza laboral de la cooperativa.

- Son las mujeres, tanto las socias como las amas de casa de la comunidad, quienes realizan las tareas domésticas, sin contar con la cooperación de los hombres.

- Las mujeres socias tienen alguna cultura medioambiental, no así las de la comunidad, que son absorbidas por las tareas del hogar y no tienen acceso a otro tipo de capacitación.

- No existen políticas a nivel de la cooperativa con relación a la protección del medioambiente, aunque se respetan las de carácter nacional.

- Utilizan aguas subterráneas, pero no hay control del agua que se emplean para los cultivos y el ganado.

- No tienen áreas boscosas y tampoco planes para la forestación.

- Se conocen los planes y acciones para proteger los suelos a nivel nacional, pero no se practican extensivamente; tampoco se registra un uso indiscriminado de los suelos.

- No hay sistematicidad para cultivar valores relacionados con la biodiversidad; no existen círculos de interés ni espacios identificados con la cultura agroecológica, aunque en la cooperativa se practican estos preceptos.

A partir de la socialización y análisis desarrollados por la junta directiva y los socios sobre los resultados derivados de la aplicación del Modelo, las medidas implementadas para la solución a los problemas detectados y el desarrollo de las potencialidades internas de la empresa cooperativa, se lograron los siguientes impactos:

- Más autonomía e independencia en la gestión de la cooperativa.
- Mejor participación en la toma de decisiones a nivel de la Asamblea General.
- Mayor fluidez de la información entre la junta directiva y los socios cooperativistas.
- Aumento del compromiso de la cooperativa con la comunidad.
- Resultados relevantes en la aplicación y utilización de indicadores económico-productivos en función de la gestión productiva de la cooperativa.
- Mayor voluntad y sensibilidad en la junta directiva y socios para realizar acciones afirmativas y disminuir las brechas de género.
- Aumento de la sensibilidad de la junta directiva y los socios de la cooperativa en temas sobre protección del medioambiente.

Una mirada a la UBPC Las Cadenas, cuatro años después de la implementación del Modelo de Balance Social Cooperativo ICA-FLACSO-PC, evidencia los siguientes aspectos:

- Se ha sistematizado la colaboración con otras cooperativas y empresas estatales.
- Se percibe una mayor vocación de apoyo a la comunidad, en lo fundamental la reparación y construcción de viviendas (el 90 % de los socios provienen de la comunidad).
- Han disminuido las brechas de equidad, hay dos mujeres más incorporadas a empleos agrícolas.
- Se aplica a las mujeres el sistema de vinculación a los resultados productivos, lo cual significa un incremento de sus salarios hasta el 85 % del salario de los hombres.
- Se mantiene la cultura agroecológica en las producciones agropecuarias de la cooperativa, aunque la infestación de áreas con marabú y la no disponibilidad de otras tecnologías ha obligado el empleo de herbicidas para su recuperación.

- Se ha creado un círculo de interés de producción pecuaria en coordinación con el politécnico agropecuario de la localidad.
- Se mantienen afectaciones a la cooperativa por decisiones externas que limitan su autonomía, sus finanzas y el acceso a recursos técnicos y tecnológicos imprescindibles para el cumplimiento de sus planes de producción y los servicios que brindan a la comunidad.

### **Resultados de la implementación del Modelo en cinco cooperativas agropecuarias**

La implementación del proceso de balance social cooperativo —con la aplicación del Modelo de Balance Social ICA-FLACSO-PC— se desarrolló de 2016 a 2018 en el marco del proyecto Vía Láctea. Tuvo como escenario cinco Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS): la CCS Frank País de Camajuaní y la CCS Jesús Menéndez de Placetas, ambas en la provincia central de Villa Clara; las CCS Juan Manuel Márquez y Conrado Benítez, las dos en el municipio de Aguada de Pasajeros en la provincia central de Cienfuegos; y la CCS Sabino Pupo del municipio Colón en la occidental provincia de Matanzas. En las cinco cooperativas se realizaron un total de treinta y dos entrevistas a directivos de cooperativas, ochenta y seis entrevistas a socios y cuarenta y nueve entrevistas a actores sociales, para un total de ciento sesenta y siete, y se efectuaron veintiún talleres hasta la etapa de planificación.

La calidad de la participación y el compromiso demostrado en cada grupo de trabajo se evidencian en los resultados obtenidos. Si bien difieren de una cooperativa a otra, en general responden a una tendencia común y tienen una alta coincidencia con los resultados analizados en la anterior experiencia.

Se identifican los siguientes aspectos:

- Los principios cooperativos se cumplen, de manera parcial, por la presencia de factores externos que afectan la autogestión de la cooperativa, asociados a los planes de producción y a las relaciones de compraventa. La afectación a la autogestión no constituye un motivo identificado por las CCS de manera clara ni explícita, sino que proviene del debate colectivo en los talleres participativos organizados. Esto quiere decir que, por lo general, ni las CCS ni las juntas directivas

reconocen afectaciones a su autonomía de gestión dadas las decisiones de sujetos externos; no porque no existan, sino debido a la preocupación de que ese reconocimiento de interferencia y su enfrentamiento provoque otras afectaciones a la cooperativa, por las relaciones contractuales y logísticas que mantienen con la empresa estatal a la que se vinculan y por el poder de decisión de otros órganos de relación del territorio.

- Se realizan acciones de educación y capacitación, pero faltan planes elaborados en función de las prioridades de la cooperativa y de las comunidades aledañas.

- Por lo general, las cooperativas realizan actividades que demuestran un compromiso social con la comunidad, de manera espontánea o inducida; pero en muchos casos no se cuantifica, económicamente, lo aportado al desarrollo comunitario.

- Los indicadores económicos y productivos son en su generalidad favorables. Se generan utilidades y existe capacidad económica para acciones de apoyo a la comunidad, pero la información contable y financiera no siempre es completa. La razón principal que exponen los representantes de las CCS entrevistados es que esta actividad es gestionada y procesada por la empresa estatal agropecuaria a la cual están vinculados.

- La participación femenina entre los socios es minoritaria. El aporte productivo de las mujeres no siempre es potenciado y reconocido. Una parte importante de empleos femeninos, por lo general, se asocia a tareas de servicios o reproductivas.

- Se aprecia masculinización y envejecimiento del trabajo productivo y del medio rural.

- Se denota sensibilización en el tema medioambiental al encontrarse un conocimiento básico acerca de la imperiosa necesidad de protegerlo y conservarlo, aunque no predominan prácticas agroecológicas ni acciones de concientización o proyección sistemática en las Asambleas.

- La disminución del uso de agroquímicos se debe más a la no disponibilidad de estos productos, en ocasiones, que a la conciencia del daño que provocan. El empleo de estos medios tóxicos además es favorecido por la insuficiente disponibilidad en los territorios de medios biológicos, para el control de plagas y enfermedades y de otros recursos necesarios.

- La mayoría de las gestiones sociales cooperativas no se implementan a partir del plan de desarrollo de estas empresas. No existen planes de acciones estratégicas en ninguna de las cuatro áreas de intervención definidas en el Modelo.
- La implementación de este Modelo culmina con un informe final y un plan de acciones elaborado de manera participativa por los miembros de la cooperativa, el cual es aprobado en Asamblea General. Este plan de acciones está enfocado a la superación de las brechas detectadas en la fase de implementación.
- Se articulan acciones de coordinación en beneficio de la comunidad y del desarrollo local, entre los principales actores comunitarios, que involucran a los órganos decisores locales y las formas de gestión estatal y cooperativas, en las cuales las cooperativas por lo general tienen un liderazgo; lo cual permite afirmar la existencia de formas primarias de economía social y solidaria en las comunidades.

### **Resultados de la implementación del Modelo en la CNA de Reciclaje de desechos**

El Modelo de Balance Social Cooperativo ICA-FLACSO-PC se concibió bajo el criterio de la posibilidad de su adecuación e implementación en otras formas de gestión cooperativa, además de las del sector agropecuario en el cual se generó. Es por ello que, en el marco del proyecto Cooperativas agrícolas, no agrícolas y de segundo grado —que centra la Universidad de La Habana—, se ejecutó la adecuación e implementación del referido Modelo en la CNA de Reciclaje de desechos del municipio San José de Las Lajas, provincia Mayabeque. Tuvo como principal resultado la disponibilidad de un modelo de balance social adecuado para las organizaciones cooperativas similares en el país; hasta el momento existen quince cooperativas de reciclaje de desechos.

Los principales resultados descritos en el informe social obtenido por la aplicación del Modelo son los siguientes:

- Los indicadores económicos y productivos son favorables, se generan utilidades y existe capacidad económica para acciones de apoyo a la comunidad; a pesar de lo cual no se planifican acciones de beneficio social para la comunidad y la elevación de la cultura de reciclaje.

- Existe un interés general por la superación y por buscar herramientas que perfeccionen el proceso de gestión, pero no se planifican acciones de capacitación, al realizarse estas de manera espontánea y limitadas a la junta directiva.
- Existe un alto sentido de pertenencia y grado de compromiso de los socios, lo cual los convierte en un colectivo integrado y eficiente en la utilización de la fuerza laboral y la organización del trabajo.
- Regulaciones externas afectan la autonomía y entorpecen la gestión, debido en lo fundamental al desconocimiento del marco normativo por los órganos de relación; no siempre se reconoce la personalidad jurídica de las cooperativas, lo que provoca interferencias negativas en los resultados.
- Existe equidad de género. De los catorce socios, seis son mujeres. La junta directiva tiene tres miembros, todas mujeres y el anticipo mensual es igual para todos los miembros de la cooperativa, pero solo una mujer participa de forma directa en el proceso productivo.

## **Conclusiones**

La Implementación del Modelo de Balance Social Cooperativo ICA-FLACSO-PC en siete cooperativas —seis cooperativas agropecuarias (una UBPC y cinco CCS) y una no agropecuaria (CNA)—, en el contexto actual cubano, demostró la utilidad de esta herramienta para identificar y minimizar las brechas detectadas en las áreas de intervención descritas en el Modelo. Además, permitió la elaboración de un plan de acciones y, con su implementación, el mejoramiento de la gestión de dirección en beneficio de la propia cooperativa y su comunidad, así como la identificación de formas primarias de economía social y solidaria en estas comunidades.

La metodología de implementación del Modelo de Balance Social Cooperativo —fundamentada en la perspectiva participativa y transformadora de la educación popular— permitió

a las cooperativas analizadas y todos los actores involucrados comprender, estudiar y analizar de forma profunda las condiciones específicas de su realidad; para proyectar nuevas acciones de cambio de una manera más activa, consciente y comprometida.

La implementación del Modelo de Balance Social Cooperativo ICA-FLACSO-PC ha sido útil en el fortalecimiento de la integración de los actores comunitarios vinculados a las cooperativas analizadas, así como en la demostración del papel dinamizador que las universidades y centros de investigación —en alianza con los Gobiernos locales— desempeñan en una nueva forma de gestión de economía social y solidaria para el desarrollo local.

## Referencias

- Alejandro, M., Romero, M. I., Vidal, J. R. (2008). *¿Qué es la Educación Popular?* Editorial Caminos, La Habana.
- Alfonso, J. L. (2008). *Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa Directa. Estudio de caso: Cooperativa de Producción Agropecuaria Camilo Cienfuegos, Pinar del Río* [Tesis de doctorado en Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río].
- Cruz, J., Cárdenas, F. (2018). Mercado y principios cooperativos en conflicto. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(3), 53-65.
- González, N., Alfaro, Z., Pérez, M., Padrón, A. R. (2005). *Técnicas participativas y juegos didácticos de educadores populares* (t. IV). Asociación de Pedagogos de Cuba, La Habana.
- Guzón, A., Alberto, A., Berriz, R., Pérez, V. (2011). *Cataurito de Desarrollo Local*. Editorial Caminos, La Habana.
- Hernández, R. (2003). *Metodología de la investigación*. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Instituto Ethos. (2003). *Guía de elaboración del balance social*, Brasil. [https://www.academia.edu/4228606/GUIA\\_ELABORACION\\_BALANCE\\_SOCIAL\\_ETHOS\\_2003](https://www.academia.edu/4228606/GUIA_ELABORACION_BALANCE_SOCIAL_ETHOS_2003)
- Jiménez, R. (2002). Diagnóstico del estado actual de la educación cooperativa en el sector de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa: desarrollo y expectativas. Documento de trabajo, Programa FLACSO, Cuba.
- Jiménez, R. (2008). Cooperativas agrícolas en Cuba y su relación con el desarrollo local. *Universitas Forum*, 1(1), 7.
- Mena, C. (2014). *Modelo de Balance Social Cooperativo, implementado en la UBPC Las Cadenas, municipio La Palma, Pinar del Río* [Tesis de maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas, Universidad de La Habana].
- Mirabal, Y., Marín, I., Alfonso, J. L. (2015). Educación Cooperativa y Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa. *Avances*, 16(1), 9-17. <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/62>

- Nova González, A., Prego Regalado, J. C., Robaina Echevarría, L. (2018). La Intercooperación entre Cooperativas Agrícolas. En la actualización del modelo económico cubano. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(3), 167-178. <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v6n3/2308-0132-reds-6-03-e15.pdf>
- PCC. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Editora Política, La Habana. <http://www.cuba.cu/gobierno/documentos/2011/esp/1160711i.pdf>
- PCC. (2017). Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos.
- PCC. (2017). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Editora Política, La Habana. <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2017/07/PDF-510-kb.pdf>
- PCC. (2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Editora Política, La Habana. <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos%202016-2021%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf>
- Zabala Salazar, H. (2008). Construcción de un Modelo de Balance Social para el Cooperativismo de una Región Latinoamericana: El caso de Antioquia (Colombia). Fundación Universitaria Luis Amigó, Medellín.