



# **COLEGIO DE POSTGRADUADOS**

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

**CAMPUS PUEBLA**

**POSTGRADO DE  
ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA REGIONAL**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO DE LAS  
COOPERATIVAS BENEFICIADAS POR EL FONDO DE APOYO A  
PROYECTOS PRODUCTIVOS AGRARIOS (2004, 2005 Y 2006), EN EL  
ESTADO DE GUANAJUATO**

**MARÍA ISABEL LEÓN ROBLES**

**T E S I S**

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Puebla, Puebla  
2010



# COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPECHE-CÓRDOBA-MONTECILLO-PUEBLA-SAN LUIS POTOSÍ-TABASCO-VERACRUZ

CAMPUE- 43-2-03 ANEXO

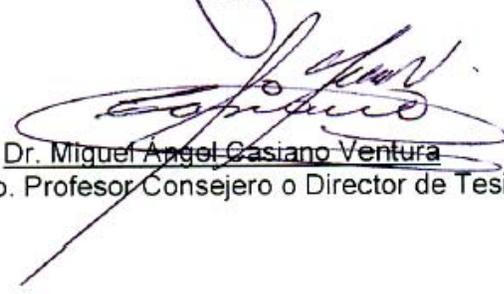
## CARTA DE CONSENTIMIENTO DE USO DE LOS DERECHOS DE AUTOR Y DE LAS REGALÍAS COMERCIALES DE PRODUCTOS DE INVESTIGACIÓN

En adición al beneficio ético, moral y académico que he obtenido durante mis estudios en el Colegio de Postgraduados, el que suscribe **María Isabel León Robles** alumno de esta Institución, estoy de acuerdo en ser partícipe de las regalías económicas y/o académicas, de procedencia nacional e internacional, que se deriven del trabajo de investigación que realicé en esta Institución, bajo la dirección del Profesor **Dr. Miguel Ángel Casiano Ventura** por lo que otorgo los derechos de autor de mi tesis **Análisis de los factores de éxito y fracaso de las cooperativas beneficiadas por el FAPPA (2004, 2005 Y 2006) en el Estado de Guanajuato** y de los productos de dicha investigación al Colegio de Postgraduados. Las patentes y secretos industriales que se puedan derivar serán registrados a nombre del Colegio de Postgraduados y las regalías económicas que se deriven serán distribuidas entre la Institución, el Consejero o Director de Tesis y el que suscribe, de acuerdo a las negociaciones entre las tres partes, por ello me comprometo a no realizar ninguna acción que dañe el proceso de explotación comercial de dichos productos a favor de esta Institución.

Puebla, Puebla 25 de octubre de 2010.

  
María Isabel León Robles

Firma

  
Dr. Miguel Ángel Casiano Ventura

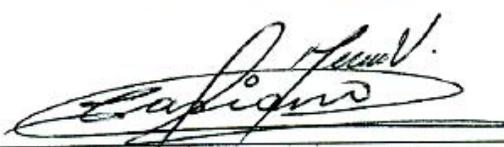
Vo. Bo. Profesor Consejero o Director de Tesis

La presente tesis, titulada: **ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO DE LAS COOPERATIVAS BENEFICIADAS POR EL FONDO DE APOYO A PROYECTOS PRODUCTIVOS AGRARIOS (2004, 2005 Y 2006), EN EL ESTADO DE GUANAJUATO**, realizada por la alumna: Ma. Isabel León Robles, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS  
ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO AGRÍCOLA REGIONAL

CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO:

  
DR. MIGUEL ÁNGEL CASIANO VENTURA

ASESOR:

  
DR. JUAN JOSÉ ROJAS HERRERA

ASESOR:

  
DR. ANTONIO MACÍAS LÓPEZ

ASESOR:

  
DR. ESTEBAN MARTÍNEZ DAJUI

Puebla, Puebla. 2010.

# **ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO DE LAS COOPERATIVAS BENEFICIADAS POR EL FONDO DE APOYO A PROYECTOS PRODUCTIVOS AGRARIOS (2004, 2005 Y 2006), EN EL ESTADO DE GUANAJUATO**

María Isabel León Robles, MC.  
Colegio de Postgraduados, 2010

## **RESUMEN**

En el estado de Guanajuato, el cooperativismo ha sido promovido por medio de programas oficiales con el objetivo de impulsar el desarrollo rural, a través de proyectos productivos de explotación común para grupos organizados. Tal es el caso de la Secretaría de Reforma Agraria que a través del Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios, ha beneficiado a grupos organizados no poseionarios de tierra social o privada. Bajo este programa en el 2004, 2005 y 2006 se beneficiaron cooperativas con apoyo financiero para la puesta en marcha de proyectos productivos agropecuarios. En este sentido, la investigación describe y analiza, mediante el uso del estudio de caso, los factores que han facilitado el éxito y aquellos que han conducido al fracaso a estas cooperativas, se expone el impacto que tienen las políticas de apoyo de la Secretaría de la Reforma Agraria en la permanencia y desarrollo de estas asociaciones, así como el fomento del cooperativismo entre los asociados. El estudio concluye con una serie de conclusiones y recomendaciones las cuales, pretenden contribuir en la elaboración de planes y políticas enfocadas al desarrollo del cooperativismo como estrategia para el desarrollo rural en el estado de Guanajuato.

**Palabras clave:** cooperativas, desarrollo, actores, sujetos sociales, Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios.

# **ANALYZIS OF SUCCESS AND FAILING FACTORS OF COOPERATIVES BENEFITED BY HELP FOCINPING TO AGRARIAN TO PRODUCTIVE PROJECTS IN GTO. STATE (2004, 2005 AND 2006)**

Maria Isabel León Robles, MC.  
Colegio de Postgraduados, 2010

## **ABSTRACT**

Cooperatives in Guanajuato have been promoted by official programs, with the aim to support rural development through productive projects of common exploitation for organized groups. This is the case of the S.R.A. which through its Agriculture Productive Projects Support Fund, has supported organized groups of non land owners. With this program, in 2004, 2005 and 2006 some cooperatives were benefited with funding to start agriculture and livestock productive projects. In this sense, this research describes and analyzes the success and fail factors for this cooperatives; it also shows the impact that such policies of the S.R.A. have in keeping and developing these associations as well as encouraging the cooperative way among their associates. Finally, the research presents some conclusions and recommendations which pretend to contribute to the policy making related to develop cooperative system as a strategy for rural development in the state of Guanajuato.

### **Key words:**

Cooperative system, development, social actors and subjects, Agriculture Productive Projects Support Fund.

Dedico esta tesis a:

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y al Colegio de Postgraduados, por la beca otorgada para la realización de mis estudios.

A los integrantes de mi Consejo Particular por el esfuerzo, la dedicación, el tiempo y el apoyo que me han brindado durante la elaboración de este trabajo de investigación.

A mi familia y amigos, parte fundamental en mi desarrollo personal.

A mis compañeros estudiantes de la maestría del EDAR por su amistad, experiencia y conocimientos compartidos que contribuyeron a mi formación.

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	3
III. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
IV. OBJETIVOS.....	6
V. HIPÓTESIS.....	7
VI. PLANTEAMIENTOS CONCEPTUALES Y TEÓRICOS.....	8
6.1 COOPERACIÓN Y COOPERATIVIZACIÓN.....	8
6.2 COOPERATIVISMO Y COOPERATIVA.....	10
6.3 PARTICIPACIÓN.....	15
6.4 AUTOGESTIÓN.....	20
6.5 PERMANENCIA Y DESARROLLO DE UNA COOPERATIVA.....	22
<i>6.5.1 Transformación.....</i>	<i>24</i>
6.6 ESTRATEGIA.....	24
<i>6.6.1 Elementos de la planeación.....</i>	<i>28</i>
VII. MARCO DE REFERENCIA.....	32
7.1 HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN EL MUNDO.....	32
7.2 HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN MÉXICO.....	38
7.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL COOPERATIVISMO EN EL ESTADO DE GUANAJUATO.....	45
7.4 FONDO DE APOYO A PROYECTOS PRODUCTIVOS AGRARIOS.....	52
VIII. METODOLOGÍA.....	56

<b>IX. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>65</b>
<b>9.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS BENEFICIADAS POR EL FAAPA.....</b>	<b>65</b>
<b><i>9.1.1 Características sociodemográficas de los socios de las cooperativas.....</i></b>	<b>65</b>
<b><i>9.1.1.1 Edad y escolaridad de los socios de las cooperativas.....</i></b>	<b>66</b>
<b><i>9.1.2 Rama de actividad económica de las cooperativas beneficiadas por el FAAPA.....</i></b>	<b>73</b>
<b><i>9.1.3 Actividades productivas.....</i></b>	<b>74</b>
<b><i>9.1.4 Generación de ingresos directos familiares.....</i></b>	<b>76</b>
<b><i>9.1.5 Introducción de tecnologías.....</i></b>	<b>77</b>
<b>9.2. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS BENEFICIADAS POR EL FONDO DE APOYO A PROYECTOS PRODUCTIVOS AGRARIOS.....</b>	<b>78</b>
<b><i>9.2.1 Organización.....</i></b>	<b>81</b>
<b><i>9.2.2 División social del trabajo.....</i></b>	<b>89</b>
<b>9.3. TRANSFORMACIÓN DE LAS COOPERATIVAS BENEFICIADAS POR EL FONDO DE APOYO A PROYECTOS PRODUCTIVOS AGRARIOS.....</b>	<b>91</b>
<b><i>9.3.1 Capacidad de autogestión social y económica de las cooperativas.....</i></b>	<b>92</b>
<b>9.4 PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS COOPERATIVAS.....</b>	<b>94</b>
<b>9.5 SIGNIFICADO DE LOS PRINCIPIOS UNIVERSALES DEL COOPERATIVISMO ENTRE LOS SOCIOS.....</b>	<b>97</b>
<b><i>9.5.1 La educación cooperativa en los socios de las cooperativas.....</i></b>	<b>97</b>
<b>9.6 FOMENTO AL COOPERATIVISMO COMO POLÍTICA Y ESTRATEGIA ESTATAL.....</b>	<b>98</b>

<b>X. CONCLUSIONES.....</b>	<b>101</b>
<b>XI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>105</b>
<b>11.1 CONDICIONES DE UN ENTORNO FAVORABLE PARA EL DESARROLLO DEL COOPERATIVISMO.....</b>	<b>105</b>
<b>11.2 ASPECTOS PREVIOS A LA FORMACIÓN DE COOPERATIVAS.....</b>	<b>106</b>
<b>11.3 CAPACITACIÓN, ASESORÍA Y DESARROLLO DE SUJETOS Y ACTORES SOCIALES COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO, CONSOLIDACIÓN Y ÉXITO DE UNA COOPERATIVA.....</b>	<b>107</b>
<b>XII. LITERATURA CITADA.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXO 3.....</b>	<b>129</b>

<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Nivel de escolaridad promedio de los socios por cooperativa....	67
Cuadro 2. Denominación social de las cooperativas.....	70
Cuadro 3. Número de socios por cooperativa y composición por género....	71
Cuadro 4. Año en que las cooperativas recibieron apoyo financiero de la SRA.....	74
Cuadro 5. Rama de actividad económica de las cooperativas.....	75
Cuadro 6. Año de fundación de las cooperativas y año fiscal de la SRA	95

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>Pág.</b>
Figura 1. Hipótesis.....	61
Figura 2. Organización interna de las cooperativas.....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

**Pág.**

Gráfico 1. Rango de edad de los socios de las cooperativas.....	66
Gráfico 2. Actividad económica principal y fuente de ingresos.....	69
Gráfico 3. Ingreso promedio anual de los socios por cooperativa.....	70
Gráfico 4. Composición por género de las cooperativas.....	72
Gráfico 5. Motivo de la formación de las cooperativas.....	81
Gráfico 6. Finalidad por la cual los socios realizan las actividades dentro de la cooperativa.....	90

## I. INTRODUCCIÓN

La formación de cooperativas en el mundo tiene antecedentes desde la época de la revolución industrial, a partir de una serie de cambios sociales y económicos que se dieron entre los habitantes. En Europa y de manera especial en Gran Bretaña, durante el siglo XVIII y mediados del XIX, la “Revolución Industrial” trajo grandes repercusiones a la población, aparecieron máquinas que desplazaron a los artesanos, la elaboración de los productos se hizo con mayor rapidez y se alcanzaron altos niveles de producción, como consecuencia se incrementó la comercialización, exportando productos a otros países; sin embargo, esta industrialización no benefició a todos, un gran número de artesanos se quedaron sin empleo. Esta situación provocó que personas preocupadas por los problemas sociales comenzaran a protestar a favor de los trabajadores, tal fue el caso de Robert Owen en Gran Bretaña y de Carlos María Fourier en Francia.

En este contexto histórico aparecieron las primeras cooperativas de producción y consumo, las cuales elaboraron reglamentos internos para un mejor funcionamiento de la organización, reglas que dieron origen a los principios universales del cooperativismo, tal es el caso de la cooperativa creada en la Villa de Rochdale del condado de Lancaster en Gran Bretaña.

“Sólo que en Rochdale sus habitantes mayormente tejedores de lana y artesanos, se caracterizaban por ser persistentes. No estuvieron conformes por el fracaso anterior y en 1843 un grupo de ellos después de meditarlo y reflexionar sobre las causas que determinaron el cierre de la cooperativa, organizaron otra cooperativa de consumo con nuevas reglas, la cual abrió sus puertas en 1844, el 21 de diciembre de ese año” (Rojas C:1982).

De esta manera el cooperativismo surge en Europa como una alternativa de desarrollo para los artesanos, creando la primera cooperativa de consumo en el mundo en 1844 denominada “los pioneros de Rochdale” (Eguia F: 1984).

En México el cooperativismo tiene sus antecedentes en organizaciones como los gremios, sociedades mutualistas, cajas de ahorro, entre otros, que tuvieron formas de organización similares a las del cooperativismo, lo cual años más tarde permitió el desarrollo del cooperativismo en el país por la compatibilidad con las formas de organización que presentaban estas asociaciones en México. Tal es el caso de la primera caja de ahorro ubicada en Orizaba, Veracruz; fundada en 1839 cinco años antes que la cooperativa de los pioneros de Rochdale en Europa y que entre sus principios ya se encontraban algunos de los que hoy el cooperativismo ha hecho suyos.

A partir del registro de la caja de ahorros de Orizaba como forma de organización social hasta la actualidad, se han elaborado diferentes estudios sobre organización cooperativa en México, con el objetivo, de explicar las transformaciones y adaptaciones de las formas organizativas a partir de su entorno sociopolítico-institucional.

En el estado de Guanajuato, el cooperativismo ha sido promovido por medio de programas oficiales, con el objetivo de impulsar el desarrollo rural, a través de proyectos productivos de explotación común para grupos organizados. Tal es el caso de la Secretaría de Reforma Agraria que a través del Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios, ha beneficiado a grupos organizados no posesionarios de tierra social o privada. Bajo este programa en el 2004, 2005 y 2006 se beneficiaron cooperativas con apoyo financiero para la puesta en marcha de proyectos productivos agropecuarios.

En este sentido, esta investigación pretendió por un lado, analizar los factores que han facilitado el éxito y aquellos que han conducido al fracaso a estas cooperativas, y por el otro, elaborar una estrategia de apoyo que fomente y contribuya al desarrollo del cooperativismo en el estado de Guanajuato.

## II. JUSTIFICACIÓN

Indudablemente el cooperativismo ha sido una opción para la sociedad como forma de organización y como medio para satisfacer necesidades e intereses. Sin embargo, depende de factores internos y externos que el grupo logre su permanencia y pueda lograr sus objetivos.

En México el cooperativismo ha sido fomentado por programas oficiales, los cuales brindan apoyos financieros a personas asociadas, programas que tienen por objetivo impulsar el desarrollo rural en nuestro país; no obstante, dichos programas han carecido de planes de trabajo bien estructurados donde se garantice el éxito de la asociación como empresa productiva así como colectiva.

Por este motivo, se consideró de gran importancia la realización de esta investigación, ya que con la información obtenida se logró identificar los factores que permitieron la permanencia, en algunos casos, mientras que abortos de proyectos de desarrollo en otros, dentro de las cooperativas beneficiadas por la Secretaría de la Reforma Agraria a través del Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios 2004, 2005 y 2006.

Además, se logró identificar evidencias empíricas para el fortalecimiento y consolidación del cooperativismo enfocado a un verdadero desarrollo socioeconómico en el estado de Guanajuato.

Así mismo, se elaboró una estrategia para la reproducción y desarrollo de cooperativas basada en los elementos propios de las cooperativas estudiadas con el objetivo de fomentar y propiciar la transformación de los socios de estas cooperativas.

### **III. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El capitalismo ha demostrado su incapacidad para lograr un desarrollo equitativo, no ha sido capaz de cerrar la brecha entre ricos y pobres, a pesar de la aparición de nuevas tecnologías, el aumento del conocimiento de la humanidad y las comunicaciones, etc. Por el contrario, el capitalismo como modelo económico ha fortalecido la acumulación de riqueza en una menor cantidad de personas (Palacio C: 2005), creando de la mano un conglomerado de personas carentes de alimentos, vestido, vivienda entre otras necesidades básicas del ser humano.

Es aquí donde el papel de la organización social como oportunidad de participación ciudadana y de desarrollo adquiere importancia, y particularmente, para el cooperativismo. Este sistema como forma de organización social, que aspira a ser democrático y solidario, procura que sus decisiones dependan de una manera más directa del sentir de la comunidad y como una propuesta viable que demuestre ser capaz de contribuir a elevar el nivel de bienestar de sus socios.

En países como Francia, España, Canadá e Israel, el cooperativismo ha encontrado un campo fértil para el desarrollo de experiencias exitosas con cooperativas de distintas ramas de actividad económica, en México existen cooperativas de producción, consumo y ahorro y préstamo que han logrado posicionarse en el mercado a nivel local, regional, estatal e incluso nacional, ofreciendo una serie de productos y servicios a la sociedad, esto a pesar de la falta de un organismo encargado de regular y fomentar de manera constante la formación, desarrollo y consolidación de estas cooperativas.

Ante las desigualdades socioeconómicas cada vez más marcadas entre la sociedad, son más frecuentes las acciones colectivas a través de grupos de trabajo como alternativa para enfrentar los problemas económicos, sociales y culturales que les son comunes al colectivo del cual deciden formar parte, ante esta situación existen diferentes tipos de organizaciones; sin embargo, por razones prácticas de la investigación, únicamente estudiaremos a las cooperativas, asociaciones que han sido

promovidas y fomentadas por el Gobierno Federal, a través de las políticas implementadas para el desarrollo rural, por medio de instituciones a través de programas oficiales mediante los cuales brindan apoyos financiero para la puesta en marcha de proyectos productivos.

En este sentido, la Secretaría de la Reforma Agraria en el estado de Guanajuato a través del Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios ha beneficiado a grupos organizados en cooperativas que han puesto en marcha proyectos de desarrollo rural, con el objetivo de incrementar el nivel de bienestar de los asociados. Sin embargo, en muchas ocasiones las cooperativas presentan problemas de carácter económico, administrativos, de organización y técnicos que obstruyen al buen funcionamiento de estos grupos.

Considerando lo anterior, ha surgido la inquietud de analizar y documentar ¿Cuáles han sido los factores que han permitido la permanencia de las cooperativas beneficiadas por la Secretaría de la Reforma Agraria a través del Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios 2004, 2005 y 2006 en el estado de Guanajuato?, ¿Qué factores han propiciado el éxito o fracaso de estas cooperativas? Y ¿Cuál ha sido la contribución del Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios en el éxito o en su defecto, en el fracaso de estas asociaciones?

## IV. OBJETIVOS

Objetivo general:

- Identificar los principales factores internos y externos que hayan favorecido o afectado el proceso de desarrollo y permanencia de las cooperativas beneficiadas por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios (2004, 2005 y 2006) y proponer una estrategia viable que sirva de apoyo para lograr el fomento y desarrollo de estas cooperativas.

Objetivos particulares:

1. Identificar y analizar los factores de éxito que hayan permitido garantizar el desarrollo y permanencia, así como las limitantes que hayan propiciado el fracaso y la desintegración de las cooperativas beneficiadas por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios (2004, 2005 y 2006).
2. Analizar las políticas de apoyo de la Secretaría de la Reforma Agraria dirigidas a las asociaciones beneficiadas por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios y determinar en qué medida han contribuido al desarrollo del cooperativismo en el estado de Guanajuato.
3. En base a los resultados obtenidos de la investigación y la experiencia acumulada, elaborar una propuesta de estrategia, en términos académicos y empíricos, que coadyuve al fomento y desarrollo de las cooperativas.

## V. HIPÓTESIS

Hipótesis general:

- Las políticas públicas de apoyo de la Secretaría de la Reforma Agraria dirigidas a las cooperativas beneficiadas por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios han carecido de elementos funcionales que permitan, fomenten y contribuyan al desarrollo del cooperativismo en el estado de Guanajuato.

Hipótesis particulares:

- La orientación de las políticas de apoyo implementadas por la Secretaría de Reforma Agraria del Gobierno del Estado, como son asistencia técnica, capacitación, apoyos materiales y financieros, otorgados a grupos beneficiados por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios (2004, 2005 y 2006), no han contribuido al desarrollo y permanencia de las cooperativas en el estado de Guanajuato.
- La falta de adopción y apropiación de los principios universales del cooperativismo entre los socios, como son: asociación voluntaria y abierta, administración democrática por los asociados, participación económica de los asociados, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad, ha obstruido el desarrollo y la permanencia de las cooperativas beneficiadas por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios 2004, 2005 y 2006 en el estado de Guanajuato.

## **VI. PLANTEAMIENTOS CONCEPTUALES Y TEÓRICOS**

Este estudio se aborda desde la perspectiva del cooperativismo, sin embargo, es necesario definir una serie de conceptos que son utilizados por la estrecha relación con el tema, que dan forma y cuerpo a esta investigación.

### **6.1 Cooperación y cooperativización**

La idea y la práctica de la cooperación aparecen en las primeras etapas de la civilización, respondiendo a una vocación natural o buscando protección y amparo frente a las fuerzas de la naturaleza y la acción de otros hombres. El hombre no coopera por ser mejor o para establecer fines inmediatos sino como una necesidad de su existencia. “El hombre desde tiempos remotos se ha organizado para realizar el trabajo, la guerra y cacería para los hombres adultos; el trabajo liviano le corresponde a mujeres, ancianos y niños; sin duda que esta forma de organización primitiva permitió al hombre laborar en conjunto con su sociedad para dotarse de bienes para sobrevivir, a través del paso del tiempo, esta forma de trabajo colectivo adquiere nombres de acuerdo con la época y el grado de desarrollo organizacional” (Flores y León: 2005).

La cooperación es la base fundamental de la cultura de la humanidad y forma parte de su esencia, lo que hace de ella un factor de transformación dialéctica y de culturización constante.

Cooperar significa trabajar juntos, actuar en grupo. La cooperación es: “La forma de trabajo de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos, pero enlazados”. Esta definición de Marx (1973), aunque la aplica al proceso de producción es totalmente válida para otras actividades que realizan los hombres teniendo como base el trabajo.

“Cuando el hombre se asocia, lo hace para cooperar. De tal manera que en un estricto análisis podemos afirmar que la cooperación, al ser un valor de orden vital, no puede estar en contradicción con ninguno de los propósitos que inducen al hombre a lograr sus objetivos vitales dentro de los que se encuentran la consolidación de una sociedad equitativa y libre, esto es la sociedad sin clases”. (Rivera C: 2005)

Sin embargo, hay que diferenciar lo que es cooperación en sentido estrecho y amplio. “En sentido estrecho, cooperar significa trabajar juntos y al hacerlo, igualitariamente sin diferencia alguna. En sentido amplio cooperar significa trabajar juntos de cualquier forma, y así cooperar en sentido amplio está más cerca de la división del trabajo que de la ayuda mutua” (Rivera C: 2005).

El valor fundamental del cooperativismo es la cooperación, en ella funda su finalidad que son el ennoblecimiento y la liberación de la sociedad. La cooperación es un hecho y un valor del ser humano, y en tal sentido requiere de un fin que justifique su existencia. Estos fines los podemos clasificar como: fines sociales y fines económicos. “Los fines sociales de la cooperación, se enmarcan en la búsqueda de la transformación integral de la sociedad que logre a través del trabajo la armonía y el desarrollo libre de todas las potencialidades del ser humano. Desde el punto de vista económico, la cooperación viene a ser el centro entre la necesidad de riqueza que tiene el hombre y la relación con su entorno que a lo largo de la historia no le ha permitido distribuir la riqueza como fuera el deseo de la mayoría” (Rivera C: 2005).

El proceso de formación y consolidación de un sistema de asociaciones con base en la cooperación tuvo sus antecedentes en los hombres y mujeres primitivos los cuales eran cooperadores por naturaleza, y tanto el trabajo como sus resultados eran de índole colectivos, lo que en un inicio fue espontáneo, más tarde comenzó a generalizarse. “Las economías solidarias no son actividades económicas ingenuas, marcadas por el voluntarismo, en algunos nichos de subsistencia todavía tolerados. Al contrario, se ubican en conjunto de esfuerzos que promueven un desarrollo económico, social, cultural y cívico-político de manera integral; están basados en los derechos humanos, económicos, sociales, culturales y ambientales; son motivadas y nutridas por una

praxis cultural alternativa a la actualmente en boga, y están orientadas estratégicamente hacia otro mundo posible”.

Y es en la cooperación y en todo un conjunto de valores y principios que sostienen al cooperativismo y que a través de la reproducción constante de estos el cooperativismo puede llegar a culminar en sus objetivos.

## **6.2 Cooperativismo y cooperativa**

Existen diferentes definiciones de una cooperativa y cómo ésta es definida para el sistema cooperativo, en la mayoría de las definiciones incluyen aspectos fundamentales, pensando en que los términos utilizados tengan más o menos el mismo significado, tratando de expresar su sustancia con la mayor claridad para evitar posibles desviaciones.

“Las cooperativas son sociedades autónomas de personas que se unen voluntariamente y constituyen una empresa, de propiedad común, para satisfacer aspiraciones económicas, sociales y culturales. Se basan en valores de ayuda mutua, solidaridad, democracia, participación y autonomía” (Schmidt y Perius: 2003).

“La cooperativa es una asociación autónoma de personas que se agrupan unidas voluntariamente, para resolver sus comunes necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gobierno democrático” (MacPherson I: 1995).

Estas definiciones por ser las más completas, y una de ellas expresada y reconocida por la Alianza Cooperativa Internacional, son las que mejor se adaptan de acuerdo con las exigencias para el sustento de esta investigación. (Schmidt y Perius, 2003), “el cooperativismo orienta sus actividades de carácter social y económico, en un conjunto de valores, principios y normas, que deben orientar sus acciones en la sociedad y a la

economía”.

### 6.2.1 Principios cooperativos

La identidad incluye un conjunto de los principios cooperativos revisados, descritos como pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, estos son:

#### 1° "asociación voluntaria y abierta"

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminaciones raciales, políticas, religiosas, sociales y de género.

#### 2° "administración democrática por los asociados"

Las cooperativas son organizaciones democráticamente administradas por sus asociados, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres, elegidos como representantes son responsables ante los asociados. En las cooperativas primarias los asociados tienen iguales derechos de voto (un asociado, un voto) y las cooperativas de otros niveles se organizan de igual manera en forma democrática.

#### 3° "participación económica de los asociados"

Los asociados contribuyen equitativamente a la formación del capital de su cooperativa y lo administran democráticamente. Por lo general, al menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Los asociados suelen recibir una compensación limitada, si acaso alguna, sobre el capital suscrito como condición para asociarse. Destinan los excedentes a todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa, mediante la constitución de reservas de las cuales una parte al menos debe ser indivisible; la distribución a los asociados en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades aprobadas por los asociados.

#### 4° "autonomía e independencia"

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda administradas por sus asociados. Si, intervienen en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o captan capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control por parte de los asociados y mantengan su autonomía cooperativa.

#### 5° "educación, formación e información"

Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados, representantes elegidos, funcionarios y empleados, de manera que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de ellas. Informan al público en general, particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

#### 6° "cooperación entre cooperativas"

Las cooperativas sirven más eficientemente a sus asociados y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando mancomunadamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

#### 7° "interés por la comunidad"

A la vez que atienden las necesidades de sus asociados, las cooperativas trabajan en pro del desarrollo sustentable de sus comunidades mediante políticas aprobadas por la asamblea.

Los principios que constituyen la esencia de las cooperativas no son independientes unos de otros. Están unidos por tenues lazos y cuando se ignora uno, los otros se resienten. Las cooperativas no deberían ser juzgadas exclusivamente en base a los principios, sino que se les debería evaluar por la manera en que adhieren a los principios como una totalidad.

### 6.2.2. Valores del cooperativismo

"Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, autoresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad" y de la tradición de los fundadores, los asociados de las cooperativas sostienen los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Este conjunto de valores cooperativos básicos, constituyen el fundamento inmodificable sobre el que se basan las cooperativas, son valores que se pueden hallar en todo tipo de organizaciones, pero son particularmente sólidos e innegables en la empresa cooperativa.

La "autoayuda" se funda en la creencia de que cualquier persona puede y debería esforzarse por controlar su propio destino. Los cooperativistas creen entonces, que el pleno desarrollo individual sólo puede tener lugar en asociación con otras personas. En tanto que individualmente, cada uno está limitado en lo que puede hacer y realizar. Por medio de la acción conjunta y responsabilidad mutua es más lo que se puede lograr, en particular aumentando la influencia colectiva en el mercado y ante los gobiernos.

Los individuos también se desarrollan mediante la acción cooperativa gracias a las habilidades que adquieren al facilitar el desarrollo de sus cooperativas; al conocimiento que logran obtener de sus colegas asociados; a las ideas que se forman respecto del conjunto de una sociedad más amplia de la que forman parte. En estos aspectos las cooperativas son instituciones que fomentan la educación y el desarrollo continuo de todos aquellos que participan en ellas.

Las cooperativas se fundan en la igualdad. La unidad básica de la cooperativa es el asociado que es un ser humano o bien un grupo de seres humanos. Este fundamento en el ser humano es una de las principales características que distinguen a una cooperativa de las empresas controladas primariamente en interés del capital. Los asociados tienen derecho a participar, derecho a ser informados, derecho a ser oídos y derecho a intervenir en la toma de decisiones.

De igual modo la equidad se refiere, ante todo, a la manera en que se trata a los asociados. Deberían ser tratados con igualdad en lo que se refiere a la recompensa que reciben por su participación en la cooperativa, normalmente mediante la distribución de retornos, asignación de capital a reservas en su nombre y reducciones en los gastos.

El último valor operativo es la "solidaridad". Este valor tiene una larga y sagrada historia en el movimiento internacional. En las cooperativas, este valor asegura que la acción común no sea meramente una forma encubierta de interés limitado a uno mismo. Solidaridad también significa que la cooperativa es responsable por el interés colectivo de sus asociados. En particular indica que hasta cierto punto, los activos económicos, financieros y sociales de la cooperativa pertenecen al grupo; son el resultado de las energías y la participación conjunta. En este sentido, el valor de la solidaridad llama la atención sobre el hecho de que las cooperativas son algo más que una simple asociación de individuos; constituyen afirmaciones de fuerza colectiva y responsabilidad mutua.

Solidaridad, significa que cooperativistas y cooperativas permanecen juntos. Aspiran a crear un movimiento cooperativo unido a nivel local, regional, nacional e internacional. Cooperan en todas las formas prácticas para ofrecer a los asociados bienes y servicios de la mejor calidad a los precios más reducidos accesibles a sus posibilidades. Trabajan juntos para presentar un frente común al público y a los gobiernos. Aceptan que existe una comunidad entre todas las cooperativas, independientemente de la diversidad de sus objetivos.

Se podría decir con razón, que los valores éticos a los que aspiran las cooperativas influyen en las actividades de algunas organizaciones controladas por el capital y aquellas de propiedad del Estado. En particular, algunos de estos valores tuvieron una influencia fundamental sobre los diversos tipos de cooperativas cuando surgieron en el siglo XIX. También son evidentes en muchos de los responsables del crecimiento y desarrollo del movimiento a lo largo de los años intermedios (Izquierdo A: 2005).

### **6.3 Participación**

Considerando que toda cooperativa está integrada de socios y que a partir de sus necesidades y aspiraciones se plantean metas comunes, podemos considerar entonces que estas cooperativas podrán culminar en sus objetivos si logran el trabajo y la participación de sus integrantes en la asociación, por esto, es necesario definir el concepto de participación considerando que es uno de los principales problemas más frecuentes que resultan del trabajo en grupo.

(Gallino L: 1995) la participación “significa tomar parte de modo más o menos intenso y regular en actividades características de grupo, asociación, etc. exista o no para el sujeto la posibilidad real de intervenir eficazmente en las decisiones de mayor relieve que se toman en los centros de gobierno de la colectividad en cuestión. En este sentido que se habla de participación política, la cual se mide por la participación o no en el voto, por la inscripción o no en un partido o en un sindicato, por la presencia más o menos activa en las sesiones de una asociación en que se halla uno inscrito, por la adhesión a huelgas y manifestaciones, etc. ; de participación religiosa medida por las asistencias a los ritos, a los sacramentos, a las reuniones del grupo local, de participación escolar, medida por la participación en las elecciones de los consejos de clase, de escuela, de instituto, etc.”

En este sentido (López A:1993) citado por (Niño V: 2001), ubicarse uno mismo en el proceso de participación, legitimando de paso el poder que ejercen aquellos a quienes transferimos nuestro poder a través de nuestra presencia o a través del voto, o también podemos decir que entramos en la práctica de la participación pasiva, la que se define como asistir, opinar, votar, ejecutar, aceptar, acatar, obedecer, etc.; la participación efectiva abarca no solamente el elegir a nuestros representantes en comisiones, consejos, comités, asociaciones, ayuntamientos, y gobiernos y luego dejarlos, que gobiernen a su leal saber y entender, la participación debe ser practicada especialmente en relación con los procesos básicos de toma, ejecución y evaluación, de decisiones relativas a todo lo que condiciona nuestra acción cotidiana; la

participación efectiva es aquella que se practica en el gobierno de los hombres y de las cosas en todo lo relativo a nuestro ser y a nuestro quehacer cotidiano.

Con lo anterior podemos entender que la participación de los integrantes de una cooperativa no se reduce a intervenir directamente en la toma de decisiones o al voto, sino que debe ser también en la ejecución y evaluación de las decisiones que afecten diariamente su vida y las del colectivo, al respecto Espinosa Sánchez dice la participación se recluye en la toma de decisiones pero debe ser también importante en la ejecución y en la evaluación de las decisiones tomadas, en la realización de cuyos procesos correspondientes el participante ejerce sus capacidades humanas de pensar, de decidir y de trabajar humanamente.

(López A: 1993). La participación debe “ser activa, contar con capacidad de decisión, ser democrática, ser representativa y tener como función la de definir la orientación de la acción, es decir, decidir y definir las finalidades y objetivos de la acción.

(Gallino L: 1995), el término participación se usa en el lenguaje sociológico en dos sentidos ligeramente divergentes, uno fuerte y otro débil. En el sentido fuerte, participación significa intervenir en los centros de gobierno de una colectividad, es decir, de un grupo, de una asociación, de una comunidad local, de una reunión o de un estado, del que se es miembro; en este caso, participar en las decisiones implica una posibilidad real y el acto concreto de concurrir a la determinación, en un plano de relativa igualdad con los demás miembros, de los objetivos principales de la colectividad, de la aplicación de los recursos de todo tipo a uno u otro de varios empleos alternativos, del modo de convivencia hacia el cual se debe tender, de la distribución entre todos los participantes de los costos y de los beneficios, etc. En este sentido, un grado elevado de participación es uno de los rasgos característicos de la democracia como forma y método de gobierno de colectividades de todo tipo y escala. Esta participación en el gobierno de las colectividades y de los objetos relacionados con ellas toma el nombre de cogestión, o en los casos más avanzados autogestión.

(Niño V: 2001) “Participar es ejercer el individuo la libertad de pensar, de sentir, de expresar y de hacer como sujeto individual en una situación de grupo, en procesos de toma, ejecución y evaluación de decisiones relacionados con objetos y objetivos de grupo o que son comunes a todos sus miembros o integrantes; que el proceso de participación se da o se realiza en procesos de información, de comunicación, de discusión, de trabajo y de evaluación, relativos al objeto y a los objetos que son comunes a los participantes y que consiste en compartir información, procesarla en el cerebro hasta elaborar conocimiento y valores colectivos y usar ese conocimiento y esos valores en nuevos procesos de toma, ejecución y evaluación de decisiones”.

De acuerdo con el problema de investigación las políticas de desarrollo rural en México promovidas por el Estado han fomentado el desarrollo del cooperativismo, sin embargo, se ha dejado de lado el seguimiento y capacitación del grupo en relación a aspectos sociales, por lo que postulamos que al influir de manera directa en la cooperativa a partir de la creación de valores y principios, que genere en los socios una conciencia colectiva que ayude a la asociación a lograr su consolidación, esto a través de una estrategia de reproducción, se logrará el éxito de la asociación.

En relación a la formación y organización de asociaciones colectivas existen sendos estudios que han discutido y elaborado teorías de la asociación que han servido de guía para muchos estudios en relación al tema. A continuación, se presentan discusiones teóricas que se asumen en esta investigación acerca de la formación y desarrollo de sujetos colectivos; y empresas autogestionarias.

(Niño V: 2001) El hombre es sujeto sólo cuando, en condiciones de libertad y con la intención de lograr un objeto o de realizar una finalidad, establece una relación social con un objeto o con otro sujeto. La relación de un sujeto con un objeto se da debido a que el sujeto considera que el objeto es un satisfactor o es una materia prima para la elaboración de un satisfactor y decide controlarlo en beneficio propio. La relación entre sujetos se da cuando esos sujetos están relacionados con uno o más objetos comunes que cada uno por separado o colectivamente consideran que el objeto u objetos es un

satisfactor o son materia prima para elaborar un satisfactor y deciden controlarlo para su beneficio propio individual o colectivamente.

(Niño V: 2001), "Con relación al objeto el hombre, individual o colectivo, es sujeto al realizar sobre el objeto una actividad práctica usadora o transformadora, o una actividad cognoscente, es decir, cuando actúa sobre el objeto, basándose en sus propia conciencia, para usarlo, conocerlo o transformarlo".

La participación es realizada por sujetos individuales, miembros o integrantes de un organismo social, en forma de proceso de discusión, de comunicación y de trabajo, estructurados como parte básica de procesos de toma, ejecución y evaluación de decisiones en relaciones con uno o más objetos comunes, persiguiendo objetivos que son del organismo social o de todos y de cada uno de los miembros o integrantes.

Con la participación de los asociados en el grupo se van creando fuerzas internas, razones del individuo por apoyar y ayudar al resto de los integrantes, acciones que trascienden el fin individual por el bien colectivo es decir, acciones colectivas, en este sentido (McCarthy N: 2004) define la acción colectiva como la capacidad de neutralizar las influencias negativas externas, en la generación de influencias externas positivas para el uso de los recursos dentro de un grupo. La capacidad para cooperar es la habilidad de la comunidad para establecer marcos comunes de acción para alcanzar fines específicos. La heterogeneidad en la riqueza afecta mucho esta habilidad por los distintos intereses que tienen las distintas personas. La capacidad de un grupo para cooperar depende de la confianza entre los miembros, y de la capacidad de trabajar en grupo.

McCarthy divide a los indicadores de la acción colectiva en dos categorías, la creación de redes que pueden ser a nivel de trabajo comunitario (densidad de organizaciones y densidad de participación de los integrantes dentro de esas organizaciones) y desempeño organizacional (reglas, regulaciones, actividades y participación efectiva de los miembros en esas actividades). Pueden usarse variables como días trabajados,

asistencia a reuniones, y densidad de las organizaciones. Muchas de las variables muestran una fuerte correlación, teniendo valores positivos de un indicador de la capacidad de trabajo en grupo, y de un indicador de la capacidad de implementación. La mayoría de las variables están fuertemente correlacionadas con el indicador de capacidad de trabajo en grupo y con el de capacidad de implementación.

La complejidad del trabajo colectivo depende de factores como la heterogeneidad social, económica y geográfica entre los individuos de un grupo, así como de intereses personales, las leyes y políticas e incluso el clima, este puede afectar el funcionamiento y uso de los recursos, a veces haciéndolo más eficiente y otras no; y cómo la iniciativa individual, que busca el beneficio individual, a veces se traduce en beneficios colectivos y al ecosistema.

La acción colectiva puede tomar muchas formas, incluso el desarrollo de instituciones, movilización del recurso, coordinación de actividades. Comúnmente muchos experimentos le dan menor importancia a la cultura, creencias, identidad de grupo, contexto social, y la identidad personal en sus experimentos sobre discapacidad para cooperar.

(Marshall G: 1998) citado por (Meinzen-Dick R: 2004) define acción colectiva como una acción tomada por un grupo en persecución de un interés colectivo, al compartir esa acción de colectividad el grupo requiere el involucramiento de las personas, además de desarrollar una acción común que trabaje en persecución de ese interés compartido.

Por lo regular aunque no siempre se menciona, es necesario considerar que la acción colectiva debe ser voluntaria, es necesario distinguir colectividad de contrato laboral. Los ejemplos de acciones colectivas incluyen colectividad en la toma de decisiones, en la elaboración de reglas de conducta de un grupo, el diseño y la dirección de la organización.

## 6.4 Autogestión

Autogestión, “en sentido amplio, se entiende al conjunto de prácticas sociales que se caracterizan por naturaleza democrática de la toma de decisiones, que propician la autonomía de un “colectivo”. Es un ejercicio de poder compartido, que califica las relaciones sociales de cooperación entre personas y/o grupos” (Peixoto P: 2003).

La primera dimensión respecto al carácter social, en cuanto a construcción social, la autogestión debe ser percibida como resultado de un proceso capaz de engendrar acciones y resultados aceptables para todos los individuos y grupos que de él dependan, la segunda dimensión es el aspecto económico, son procesos de relaciones sociales de producción, que se definen sobre prácticas que privilegian el factor trabajo en detrimento del capital; la tercera es política, se fundamenta a partir de sistemas de representación cuyos valores, principios y prácticas, crean condiciones para que la toma de decisiones sea el resultado de una construcción colectiva que pasa al poder compartido (de opinar y decidir), de forma que garantiza el equilibrio de fuerzas y el respeto a los diferentes actores y papeles sociales de cada uno dentro de la organización; la cuarta es técnica, insinúa la posibilidad de una u otra forma de organización y de división de trabajo. Una empresa autogestionaria es una organización productiva sobre la cual el poder de decisión último pertenece de forma exclusiva a sus trabajadores y es repartido de forma igualitaria entre todos ellos, cualquiera que sea sus calificaciones o sus aportes en capital.

(Arvon H: 1982) es difícil definir el concepto de autogestión por el doble significado que este posee, político y económico a la vez. Teniendo en cuenta la definición del diccionario, *como gestión de una empresa, de una colectividad por el personal*. Sin embargo, Arvon considera mejor traducción la definición hecha por dos términos anglosajones, que pone por separado las dos concepciones: el *self-government*, que traduce la participación directa del ciudadano en las decisiones políticas de una democracia y el *self-management* que expresa la transferencia parcial o total del poder de decisión de una empresa a todos sus miembros.

Al respecto (Castelo C: 2004), “las condiciones para la implementación de una especie de *self-government* (traducido aquí como autogestión política) es un proceso macro, que resultaría como implementación cuantitativa de procesos micros. La transposición de los puntos que siguen, pertinentes a un universo micro autogestionario, puede ser hecha con un mínimo de abstracción para el universo macro de carácter político:

Existencia de factores objetivos que consiste en la posesión de los medios de producción por parte de los trabajadores, lo que significa autonomía para utilizarlos. Estas condiciones objetivas se expresarán en la planificación, distribución, ejecución y control de las actividades por parte de ellos mismos y apropiación del resultado de su trabajo.

Los factores subjetivos que consisten en la existencia de una conciencia crítica (capaz de identificar las causas de los problemas) y la organizativa (capaz de saber cómo solucionar los problemas identificados).

La asociación de los factores objetivos y subjetivos implica la existencia de un subsistema de comunicación con características horizontales, en la planificación y toma de decisión pero vertical, en la ejecución de las actividades aprobadas colectivamente.

El excedente debe ser dividido de acuerdo con los estatutos pero hay una tendencia actual de ser apropiado colectivamente o comunalmente y no individualmente”.

## **6.5 Permanencia y desarrollo de una cooperativa**

Se considera que una cooperativa se encuentra en desarrollo cuando ésta se encuentra trabajando, buscando culminar en los objetivos planteados como un común acuerdo entre los socios, objetivos que están relacionados con aspectos económicos, así como su estructura y organización de la cooperativa. Para este estudio se consideran como indicadores del desarrollo de las cooperativas las actividades productivas como son la generación de ingresos directos familiares y colectivos, la generación de empleos, el acceso a mercados y la introducción de tecnologías.

- Económica

**Actividades productivas.** Las principales actividades a las que se dedican los socios de las cooperativas, de manera independiente y/o colectiva. Actividades que son remuneradas y que impactan de manera directa en la economía de su familia.

**Generación de ingresos directos familiares y colectivos.** Número de personas que perciben ingresos directos de la cooperativa, partiendo del número de trabajadores adscritos al sector cooperativo.

**Generación de empleos.** La cantidad de puestos de trabajo generados por cada una de las cooperativas estudiadas beneficiadas por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios 2004, 2005 y 2006.

**Escalas de producción adecuadas y acceso a mercados.** Entendido como los niveles de producción de bienes o servicios necesarios y apropiados de acuerdo con la demanda y capacidad de producción de la cooperativa, para lograr competir con los proveedores en su ramo y lograr los beneficios de ofrecer sus servicios o bienes producidos de forma colectiva que imposiblemente se lograría de manera individual.

**Introducción de tecnologías.** La cooperativa debe actualizarse en todos los aspectos desde la capacitación de sus asociados para lograr eficiencia en todos los procesos y

actividades hasta el implemento de maquinarias que reduzcan o favorezcan la eficiencia y mejora de la calidad de los productos que se ofrecen en el mercado. De esta manera es necesaria la reinversión para la modernización en todas las áreas de la cooperativa.

- Estructura y Organización

**Objetivos.** Resultado del análisis colectivo, de necesidades y aspiraciones de los asociados de la cooperativa, entendiéndose que, dependiendo de los objetivos de las cooperativas estriba el rumbo o dirección de la cooperativa, por esta razón es necesario que los asociados participen en el proceso en el cual se define, objetivos, metas y su visión como organización.

**División social del trabajo.** La división de las actividades entre socios dentro de la cooperativa, con el objetivo de lograr una equidad así como el fomento de acciones que promueven la ayuda mutua. Contemplando además de la división de actividades la rotación de puestos contemplando la supervisión en la operación de actividades, dirigidas a garantizar la realización correcta de las funciones dentro de cada una de las áreas de trabajo dentro de la organización.

**Relación con otras organizaciones.** La relación con otras cooperativas u organizaciones contribuye al desarrollo y fomento del cooperativismo y la organización de personas, sin embargo, a pesar de la relación existente entre estas organizaciones y cualquiera que sea el objetivo de estas asociaciones, las cooperativas deben mantener su autonomía en los procesos internos de control y administración de la cooperativa.

### **6.5.1 Transformación**

Consideramos que una cooperativa ha logrado una transformación en el momento en que la organización pasa a un estado de autonomía en que las decisiones dependen concretamente del sentir de los asociados, en que ellos toman las decisiones en cuanto a la dirección, planeación, control, ejecución y evaluación de su cooperativa así como la distribución del capital de ésta, es decir, la cooperativa ha logrado la capacidad de autogestión social y económica.

### **6.6 Estrategia**

Se considera el término de estrategia, por ser éste uno de los objetivos de la investigación, se propone elaborar una estrategia que fomente el desarrollo del cooperativismo. En este sentido, a continuación se presentan distintas definiciones de estrategia desde diversos enfoques con el objetivo de elaborar y retomar los elementos necesarios para el diseño de un plan capaz de lograr un verdadero desarrollo cooperativo.

La palabra *estrategia* tiene sus orígenes en el griego antiguo: *Strategia*: Dirección, Comando de un ejército. *Stratos*: Un ejército. *Agein*: Dirigir. La palabra estrategia ha sido empleada de múltiples modos sin embargo, es necesario buscar una definición de estrategia que se adapte como plan, como acción y perspectiva.

“Estrategia, arte de emplear todos los elementos del poder de una nación o de varias naciones para lograr los objetivos de ésta o bien de una alianza de países en tiempos de paz o de guerra. Dícese también del arte del mando militar durante el combate. La táctica, por otra parte, es el despliegue y manejo de fuerzas para alcanzar un objetivo limitado o un fin inmediato de la estrategia. La estrategia implica la utilización y profunda integración del poder económico, político, cultural, social, moral, espiritual y psicológico” (Encarta: 2004).

La estrategia como plan es una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. De acuerdo con ésta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicaran y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

La estrategia como pauta de acción es una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. La estrategia como perspectiva; mira hacia el interior de una organización, mejor dicho hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo. En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Esta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir que todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas. Sin embargo, lo que resulta clave en esta definición, es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y acciones.

La estrategia en el desarrollo es un análisis y un propósito de futuro donde se integra lo económico y lo político-social mediante un modelo abstracto del proceso material de desarrollo y donde se supone que este modelo responde y reacciona como si fuera la realidad misma frente a la simulación de hechos y perturbaciones que el análisis desea explorar en sus consecuencias, con el fin de encausarlas hacia objetivos determinados.

En el concepto de estrategia además de incluir una actitud analítica, implica una posición, un resultado y una conclusión con todos los elementos que contienen cada uno de estos términos.

El proceso estratégico va encaminado a una definición sobre la dirección del proceso de desarrollo y las formas de dirigir la realidad hacia ese rumbo. De esta manera de la estrategia surgen las ideas y los lineamientos dentro de los cuales puede elaborarse un plan. Así la estrategia por un lado es fundamental para la planificación, y por el otro, el

procedimiento estratégico es una técnica que obliga al resto de partes integradoras a una revisión coherente de todos los elementos de la planificación.

Toda estrategia se apoya de dos elementos básicos: sobre la estructura y el funcionamiento del sistema económico-social y sobre los proyectos estratégicos que ya se hayan desarrollado considerando aspectos como la viabilidad económica y sociopolítica del proceso de desarrollo.

Una estrategia es la trayectoria hacia un punto en particular, la estrategia es el diseño de un plan que permitirá lograr los objetivos planteados en un juego, negocio, política, proyecto, institución, etc. Su objetivo es identificar las diferentes maneras como los administradores pueden alcanzar las metas y seleccionar las rutas más adecuadas para alcanzarlas. La estrategia sólo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos a alcanzar. Los objetivos son los elementos esenciales de la estrategia de un proyecto. Una vez que los objetivos han sido fijados, todos los aspectos de los problemas con los que se enfrenta la comunidad deben ser analizados con profundidad, tras lo cual se realizarán evaluaciones precisas del carácter, magnitud y posibilidades de los distintos elementos de los que dispone la organización. Es entonces cuando se estiman las posibles líneas de acción, que utilizan los elementos en distintas combinaciones, para desarrollar la mejor estrategia posible, tomando en consideración la oposición que puede encontrarse a medida que vaya desarrollándose la estrategia. Por esta razón deberían plantearse opciones que proporcionaran alternativas en caso de que ocurra cualquier suceso no planeado.

Una estrategia puede comprender básicamente tres aspectos: 1) cómo se pretende abordar el problema; 2) cómo contribuirán los elementos con que se cuenta para lograr el objetivo. 3) cómo habrán de distribuirse los recursos con que se cuenta para cada una de las actividades del proyecto.

La estrategia se compone tanto de elementos internos como externos. Los externos se refieren a los medios para hacer que el proyecto sea efectivo y competitivo en el área

deseada, qué ventajas perseguir, qué necesidades satisfacer, a que grupo o sector de personas a atender, qué acciones tomar en función de movimientos sociales, políticos y económicos. Los elementos internos se refieren a cómo las diferentes piezas que componen el grupo de trabajo habrán de organizarse para lograr y mantener esas ventajas. En otras palabras es necesario definir qué tipo de cualidad distintiva desarrollar como son los recursos, estructura y habilidades que cuenta el grupo u organización.

Es indispensable que las estrategias sean formuladas de manera acorde a las habilidades y recursos con que cuenta el grupo de trabajo incluyendo comunidad, estrategias y habitantes de una comunidad.

Para la elaboración de las estrategias es muy importante tomar en cuenta que las estrategias deben ser hechas a la medida y ser adaptables, ya que es indispensable que las estrategias sean elaboradas tomando en cuenta los elementos internos y externos del proyecto. Además las estrategias deben ser adaptables porque en ocasiones las circunstancias en que se desarrollan los proyectos cambian, de lo contrario el proyecto no responderá con agilidad a las necesidades actuales.

Existen elementos que se desglosan de los internos y externos que debe contener una estrategia como lo es el diagnóstico, análisis, la planeación, programación, organización, operación o ejecución y evaluación.

La realización de un diagnóstico tiene la finalidad de determinar la naturaleza de la situación interna y externa con la cual se trabajará, con el fin de reunir los elementos, recursos y materiales con los que actualmente se cuenta.

En el análisis se pretende identificar y definir la razón de ser de la organización y tener conocimiento del problema, además guía el establecimiento de los propósitos y resultados esenciales y permite vincular la operación con los objetivos establecidos en las políticas públicas, sin embargo es necesario contar con una visión estratégica para

poder romper reglas establecidas y tener la capacidad de crear reglas nuevas que generen un mejor ambiente para el trabajo y desarrollo del proyecto.

Convertir la estrategia en acción significa planear, planear significa crear objetivos que sean alcanzables y que supongan un reto y un compromiso. La planeación es un proceso teórico práctico de formulación y elección de labores futuras, proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer determinaciones políticas y lograr los objetivos. Planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficacia de la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por si mismos, es necesario planearlos con anterioridad.

### **6.6.1 Elementos de la planeación**

Es necesario contemplar cuatro elementos para una planeación adecuada:

**Objetivo.** ¿Qué es lo que se quiere? El aspecto fundamental al planear es ¿Qué se desea lograr? Y como consecuencia determinar los resultados deseados.

**Cursos alternos de acción.** Es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos.

**Elección.** La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.

**Futuro.** La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Fundamentos de la planeación

- Propicia el desarrollo de la organización.

- Reduce los niveles de incertidumbre.
- Prepara la organización para mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la organización al ambiente que le rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Aprovecha al máximo las oportunidades.
- Basa las decisiones en hechos.
- Suministra las bases a través de las cuales operará la organización.
- Promueve la eficacia.
- Lleva a cabo el control.
- Proporciona a los involucrados magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al estratega evaluar alternativas antes de tomar decisiones.
- Eleva la moral sustancialmente de todos los miembros de la organización.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y de los recursos de la organización.

Dentro de la planeación deben tomarse en cuenta cuestiones como ¿Por qué existen problemas, necesidades y oportunidades de la organización?, ¿Quiénes somos, cuál es nuestra filosofía, principios valores y mandatos? y ¿Qué se está haciendo para resolver el problema, planes, programas, políticas y proyectos?

Posteriormente se debe analizar la factibilidad del proyecto, el problema. La necesidad de buscar una solución, las oportunidades y las fortalezas con que cuenta la organización para poder construir un escenario de la situación actual de la organización. En otras palabras en este momento se deben contestar a las interrogantes ¿Para qué se elabora el proyecto?, ¿Qué problema queremos resolver?, ¿Dónde estamos? y ¿Cómo estamos?

Se continúa con las preguntas ¿Para quién se esperan los beneficios del proyecto?, ¿A quién se quiere beneficiar?, ¿Qué tenemos?, ¿Qué demandan?, y se concluye con las preguntas ¿Qué haremos?, ¿A dónde queremos ir?, ¿Cuál es el precio de los beneficios que se obtendrán? Para lograr conocer la viabilidad técnica del proyecto

sobre la idea inicial del proyecto y su contenido (visión, misión, objetivos, políticas, metas, estrategias y desde luego el escenario deseado).

En el contexto de un plan para la realización de un proyecto con una estrategia bien estructurada, es necesario que se defina el término misión, visión y objetivos.

La misión entendida como la razón de ser de la institución, la cual explica su existencia. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental.

La visión representa el escenario altamente deseado por la dependencia o entidad que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo.

Los objetivos estratégicos definen específicamente qué se quiere lograr en función de la misión y visión de la institución, con base en las necesidades de la población usuaria, las políticas públicas y el marco normativo correspondiente.

La programación se refiere tanto a la estrategia del programador, como al lenguaje utilizado. Así, para ella se usan lenguajes de programación que faciliten el diseño de aplicaciones con llamadas a procedimientos o funciones. La programación es el momento del plan en donde los elementos estratégicos y tácticos se diseñan para poner en práctica la estrategia. Para la programación se pueden hacer las preguntas ¿Cómo se logrará el propósito y el objetivo? siendo este último el medio para lograr al propósito (Estratégico y Táctico), ¿Cuándo deben realizarse las acciones planeadas como tácticas para lograr la estrategia? y ¿Dónde deben llevarse a cabo?

En la organización es el momento en el cual los integrantes deben hacerse preguntas como ¿Cómo la organización llevará a cabo las actividades planeadas? ¿Quién? y ¿Con qué se llevaran acabó?

Para la ejecución deben tomarse en cuenta interrogantes acerca del ¿Cómo se operará el proyecto?, ¿Quién o quiénes se encargaran de la ejecución?

La evaluación debe ser vista como una herramienta para el mejor posible y el más eficiente diseño de programas, no sólo para querer vender una idea, sino para hacer un proyecto máximamente eficiente en la prestación de los servicios para quien este diseñado, la evaluación pretende medir el impacto del proyecto sobre la sociedad y es en este momento en que podemos preguntarnos acerca de ¿Cuál fue la calidad de los servicios?, ¿Pertinencia?, ¿Excelencia?, ¿Eficiencia?, ¿Equidad?, entre otras.

Para una apropiada evaluación es necesario que los estrategas construyan la evaluación dentro del programa inicial y deben retomar ideas y experiencias de evaluaciones similares hechas para otros programas similares.

Se debe intentar tan rigurosamente como sea necesario descubrir que es lo que funciona del programa, qué no y por qué no pudo ser posible. Y por último para una buena evaluación se recomienda que el evaluador sea externo o independiente al programa para la obtención de una buena evaluación.

La estrategia es cuestión de actitud, voluntad y confianza. El desarrollo de la estrategia es más un arte que una ciencia. No hay reglas establecidas para asegurar el éxito. Algunos aspectos que se proponen para obtener mejores resultados son los siguientes:

1. Romper las reglas y tratar de ignorar las tradiciones y costumbres.
2. Exhortar a todos los participantes para la cooperación y el trabajo.
3. En la medida que sea posible evitar que se paralice el trabajo.
4. Tratar de ser innovadores y creativos.
5. Ser mediadores entre ambas partes del proyecto, que exista un equilibrio.
6. Estar dispuestos al cambio, preparados a resolver problemas que se presenten durante el transcurso del tiempo.
7. Nunca detener la estrategia, ella puede ser flexible, pero nunca desechada.

## **VII. MARCO DE REFERENCIA**

### **7.1 Historia del cooperativismo en el mundo**

Existen diversos estudios en relación al cooperativismo a nivel mundial y nacional. Artículos que van desde la organización hasta descripción de experiencias de cooperativas en diversos países del mundo. En base a los documentos encontrados en relación al cooperativismo, a continuación, se presenta un recuento histórico del cooperativismo de manera general.

Muchos de los tratadistas de cooperativismo coinciden en que antes de la Revolución Industrial los problemas de la distribución de la riqueza ya existían, sin embargo, dicha revolución marcó de manera más clara la diferenciación entre ricos y pobres, tal como lo dice Rosendo Rojas Coria en el libro introducción al cooperativismo. Así la revolución industrial al poner de relieve las injusticias sociales de la época no hacía otra cosa que confirmar las falsas premisas de los economistas clásicos.

Entre estos economistas encontramos a Adam Smith, quien escribió el libro de las riquezas de las naciones (1776), en el que afirmaba que la economía humana estaba organizada sobre un plan racional en el que existía la división del trabajo y la necesidad del cambio, por lo que cada productor produciría artículos para intercambiar por lo que se especializa en lo que más le conviene, realizándose así la armonía al coincidir los intereses mutuos. Adam Smith sostenía que en el mercado se producía la ley de la oferta y la demanda y que era ahí donde los intereses de los productores y consumidores se conciliaban al fijar un precio justo para unos y otros. Él opinaba que debería de existir la libertad económica, sin la intervención del Estado. Sus ideas fueron tomadas y seguidas por todos los pueblos afines del siglo XVIII hasta la actualidad.

Posteriormente el economista David Ricardo escribió en 1817 su libro de Principios de Política Económica, en el que hacía un análisis sobre la distribución de la riqueza, él

consideraba que el ingreso nacional se distribuía en tres grandes divisiones: la renta, los salarios y las utilidades que corresponden a los agentes de la producción: la tierra, el trabajo y el capital. Para Ricardo los terratenientes eran la única clase con posibilidades de mejorar sus condiciones a diferencia del capitalista y los obreros a quienes no les veía mejores perspectivas en el futuro, pues si bien a cada aumento de salario corresponde un aumento en el precio de los víveres, y a la inversa, por lo que las utilidades del capitalista no tienen estabilidad. David Ricardo consideraba que la idea de que el interés individual coincidía con el interés colectivo carecía de fundamento, por el contrario, él consideraba que había intereses que permanecían en conflicto.

Otro de los economistas fue Tomás Roberto Malthus, que en 1798 escribió un ensayo sobre la población. Él asienta la idea de que la población tiende a crecer constantemente y, por consecuencia, a sobrepasar los medios de subsistencia, Malthus sostenía la necesidad de mantener la miseria como medio para evitar que algún día la humanidad pudiera dejar de alimentarse, además Malthus pedía que la raza humana voluntariamente limitara el número de sus miembros con el objetivo de que no estuvieran expuestos a plagas y hambres. Según algunos economistas; Malthus acentuó los abusos sociales más que las teorías de Adam Smith.

Posteriormente apareció el economista John Stuart Mill quien escribió un tratado sobre Economía Política que llegó a ser un clásico de la economía política inglesa, que denominó "Principios de Economía Política". Mill, a diferencia de sus predecesores, reconoció las imperfecciones existentes en el sistema económico de su tiempo. Mill no creía que la humanidad estuviera sujeta a la disyuntiva entre el comunismo y el capitalismo moderno. Él consideraba la producción cooperativa como un escape para la humanidad, aumentando los impuestos a las utilidades y limitando la herencia. Mill fue uno de los primeros clásicos en conceder un pequeño grado de razón a los socialistas de su tiempo.

En Europa los seguidores de Adam Smith prosiguieron con sus teorías con fidelidad, en Francia Juan Bautista Say publicó en 1803 un libro titulado tratado de economía

política, libro que llegó a convertirse en el más leído por su claridad y simplicidad. En Alemania Prince Smith defendió los principios smithianos, él decía que es absurdo pensar que los problemas sociales se pudieran solucionar con otros medios que no fueran los naturales.

Sin embargo fue Claudio Federico Bastiat, quien llevó el pensamiento Smithiano al grado más alto de optimismo al afirmar que Malthus y David Ricardo estaban equivocados pues no había un problema social, por el contrario se debía dejar que el hombre buscara su propio interés y sin desearlo este serviría a los intereses de los demás. Vale la pena mencionar que Bastiat fue influenciado por las teorías fisiócratas los cuales coincidían con Smith, donde se pretendía el establecimiento de un orden natural, teoría que dio por resultado la acuñación de la frase que fue el lema y la directriz del liberalismo económico: “dejar hacer, dejar pasar”.

Lo que se ha denominado Revolución Económica que se refiere de modo especial a la Revolución Industrial y de modo secundaria a la revolución Agrícola, comercial y financiera que sobrevinieron a fines del siglo XVIII y comienzos de siglo XIX, que sin duda estuvieron inspiradas en las teorías económicas anteriormente mencionadas trajo como consecuencia cambios en la propiedad de la tierra, en el sistema de producción, en el modo de levantar las cosechas, en la preparación y trabajo de la tierra, en el almacenamiento de los productos y en los implementos y maquinaria empleada en la agricultura.

Esto acarrió como consecuencia la desaparición de una multitud de pequeños agricultores, quienes, en algunos de los casos, se convirtieron en asalariados de los Land Lords (es el equivalente a terrateniente). Otros desaparecieron para convertirse en obreros dentro de las fábricas.

Sin embargo, el auge de la agricultura Británica provocada por los grandes avances para la producción agrícola, el sistema intensivo y la aplicación de diversas invenciones mecánicas en el cultivo de la tierra duró hasta 1875, situación que fue provocada

principalmente por la gran cantidad de mano de obra requerida en las fábricas, a que los agricultores ingleses se veían atraídos por un porvenir mejor en las colonias así como la competencia agrícola norteamericana que por su abundante y barata producción invadió Inglaterra.

De esta manera se considera a la Revolución Industrial como la causa más responsable de la miseria de los trabajadores, ya que se encargó de remplazar la mano de obra por maquinaria, además de desplazar viejos procedimientos por encontrar materiales nuevos y mejores. Con esto se dieron avances en el transporte y la industria que contribuyeron de manera definitiva a la destrucción de la producción gremial y familiar de aquel tiempo. Al sobrevenir esta situación una enorme cantidad de personas eran desplazadas y se veían obligados a alquilarse como asalariados de las industrias, lo que trajo como consecuencia una situación de miseria y hambre provocadas por el desempleo, lo que obligó a algunas instituciones a realizar esfuerzos para mitigar un poco el problema, algunas asociaciones de caridad y asociaciones mutualistas pidieron donativos en diferentes tiempos y lugares para auxiliar a la multitud de gentes a punto de morir de hambre.

Ante estos sucesos aparecieron grupos de teóricos a quienes se les llamó en términos generales “socialistas utópicos” ya que pretendían resolver los problemas de la sociedad a través de sus pensamientos y ensayos.

Un movimiento que pugnaba por el interés de los trabajadores fue el movimiento cartista el cual proponía que los trabajadores tuvieran representación en el parlamento para que se dieran leyes que pudieran protegerlos. Sin embargo, el movimiento fracasó a raíz de una petición a partir de una carta inspirada en ideas de William Cobertt la cual contenía seis puntos en los que se otorgaban derechos a los trabajadores, la cual fue rechazada por la mayoría del parlamento. De esta manera el movimiento se dividió en dos los que deseaban continuar la lucha a través de la fuerza física y quienes estaban a favor de la agitación por medios pacíficos, así el cartismo se vino abajo y no logró recuperarse nunca de este fracaso, por lo que se extinguió gradualmente en los

siguientes años.

Posteriormente uno de los precursores del cooperativismo que fue de los primeros que manifestaron su inconformidad con la situación de la sociedad, fue Robert Owen, nació en Gañesen en 1771 y murió en 1858, coincidiendo su vida con los inicios de la revolución industrial. Durante su juventud tuvo varios trabajos que le permitieron conocer de cerca la situación de los trabajadores. A la edad de 28 años llegó a ser uno de los patronos de una fábrica textil situada en New Lanark. Durante el tiempo que Owen estuvo a cargo de esta fábrica, puso ideas que había escrito en un ensayo titulado “Una nueva visión de la sociedad” por lo que limitó el trabajo de los niños, fundó una escuela para brindarles educación, suprimió el trabajo nocturno para hombres y mujeres, redujo las horas de trabajo, implementó seguros contra enfermedades, construyó habitaciones para los obreros, organizó una biblioteca y una sala de lectura, además estableció un almacén para proporcionar productos baratos y de buena calidad a los trabajadores.

Como respuesta para resolver el problema social Robert Owen proponía las villas de la cooperación al parlamento. Pero al ir más allá de las críticas y comenzar a atacar a la burguesía y a la iglesia Anglicana y a los Aristócratas comenzaron los problemas, algunas personas terminaron por retirarle su apoyo, por lo que decepcionado decidió mudarse a los E.U. esperando encontrar un ambiente más favorable para sus ideas, con el apoyo norteamericano fundó la colonia cooperativa de New Armonía sobre la base de la propiedad colectiva, trabajo colectivo y provecho común, poco tiempo después el proyecto fracasó, sin embargo, Owen seguía creyendo en sus ideas.

A su regreso a la gran Bretaña Owen se dio cuenta que sus ideas estaban siendo utilizadas por los trabajadores, así Owen se convirtió en el líder del movimiento obrero. Bajo sus ideas se formaron diferentes cooperativas que fueron dirigidas por trabajadores que confiaron en sus propuestas.

Otro personaje que buscó una solución para el problema social fue el Dr. William King, quien formó una cooperativa de producción, posteriormente y con el éxito de la asociación decidió publicar un periódico denominado el cooperador, el cual circulaba por las principales ciudades del centro y norte de la Gran Bretaña. En tan sólo un año King logró formar 9 cooperativas, a fines de 1829, tan sólo dos años después, recordaba la formación de 130 y para 1830 afirmaba la existencia de 300 sociedades.

Desgraciadamente estas voces de primer entusiasmo se apagaron a partir de 1835. Las causas del fracaso de la mayor parte de las cooperativas y de los ensayos mencionados, fueron varias, entre las que se puede mencionar: el bajo nivel cultural de los obreros que las integraban, la inexperiencia de ellos en los negocios, la falta de cohesión observada entre sus miembros, la poca claridad de los fines y medios a emplear por el movimiento cooperativo, y las premisas sentadas por Owen, que concluían inevitablemente en un choque con la realidad económica y social de la época.

A pesar de los fracasos de estas experiencias se considera que quedaron cimientos construidos para el desarrollo de otras cooperativas como lo afirma (Rojas C: 1982) todos los experimentos fracasaron, podemos afirmar que tanto sus postulados como sus ideas abrieron el campo para que pudiese ser constituida la cooperativa de Rochdale, que con sus principios y sus prácticas, abrió el camino anchuroso del cooperativismo universal.

La cooperativa de los pioneros de Rochdale, fue fundada en medio de la situación por la cual atravesaban la población de la Villa de Rochdale población que se encuentra a unas millas de Manchester, Inglaterra, y que a mediados del siglo XVIII comenzó a resentir los efectos de la Revolución Industrial, al quedar desplazados centenares de tejedores de sus pequeños talleres, bajo esta situación algunos humildes tejedores de franela decidieron organizarse para formar una cooperativa que ayudara a mejorar su situación. Algunos trabajadores prácticamente sin trabajo, casi sin pan y completamente aislados en su estado social, se reunieron a estudiar lo que más les

conviniere hacer para mejorar su situación. Después de algunas reflexiones, decidieron iniciarse con sus propios medios en la lucha por la vida, acordando recabar los fondos necesarios para establecerse como comerciantes e industriales. Así el 21 de diciembre de 1844 los pioneros de Rochdale decidieron abrir su pequeña tienda.

## **7.2 Historia del cooperativismo en México**

En México las prácticas de cooperación y ayuda mutua, tienen antecedentes desde antes de la conquista; en la época colonial los colonos adoptaron una forma de organización en particular llamada gremios, similar al patrón que regía la vida de los artesanos españoles.

En la Nueva España, los gremios eran la forma preferente de organización y debido a la gran variedad de gremios la corona española consideró conveniente expedir algunas disposiciones normativas con el fin de reglamentar la actuación de las diferentes ramas de artes y oficios, un aspecto muy importante y que aparecía en la normatividad eran los salarios que se señalaban muy meticulosamente, así como la duración de la jornada de trabajo y los precios a que deberían vender los bienes producidos entre otros aspectos.

Un aspecto muy importante dentro de la organización social de aquella época, era que una vez formado el gremio, los artesanos no podían trabajar por separado ya que se debía poner el mayor empeño para que el gremio funcionara adecuadamente, pues estaba de por medio el bien común, lo que significa que para el gremio no tenía importancia el bien individual.

Durante la etapa de auge de los gremios, éstos disfrutaron de grandes privilegios, ya que eran apoyados directamente por el Estado, vale la pena mencionar que uno de estos apoyos consistía en que solamente los maestros artesanos estaban encargados de ejercer la actividad del comercio, siendo esta actividad la principal fuente de acumulación de capital en la Nueva España, aunque es importante señalar que este

privilegio estuvo vigente únicamente durante la primera fase de los gremios.

Años después, la existencia de los gremios se vio en peligro no sólo por las disposiciones jurídicas que se emitían para privarles de sus privilegios, sino que también, una realidad económica que forzaba al país a someterse a la corriente de libre mercado, que entre otras cosas, implicaba la entrada de productos extranjeros en el mercado nacional.

De acuerdo con (Rojas C: 1982), en la organización de gremios al igual que ahora en las cooperativas no se perseguían fines de lucro, tenían como objetivo principal satisfacer al cliente y segundo satisfacerse a sí mismos por medio de un producto “perfecto”. De esta manera, se estima que los gremios fueron antecedente común para la formación de lo que hoy son las organizaciones que conocemos como sindicatos, sociedades mutualistas y cooperativas.

Al término de la independencia, en 1821, debido al gran número de minusválidos y mujeres viudas, surgió la idea de formar cajas de ahorro entre los obreros y las clases más necesitadas; sin embargo, no fue sino hasta el 30 de septiembre de 1839 que se creó la primera caja de ahorro por empleados y artesanos a la que dieron el nombre de “Sociedad Mercantil y de Seguridad de La Caja de Ahorros de Orizaba, Veracruz”. Esta caja desempeñaba varias funciones ya que era banco, casa de empeño y caja de ahorro. De acuerdo con su reglamentación interna coincide en algunos de sus principios con la cooperativa de los pioneros sabiendo que la caja de ahorro de Orizaba se formó incluso 5 años antes que los pioneros de Rochdale.

Años más tarde se formó un fondo de beneficencia, dicho fondo se formó gracias a la organización y el ejemplo de los socios de las cajas de ahorro. El fondo sería construido con aportaciones económicas de los propios socios y el objetivo de atender casos de enfermedad, muertes, casamientos o bautizos de los hijos.

Para 1849, siendo presidente de México Manuel Gómez Pedraza, autorizó al Nacional Monte de Piedad promover la creación de cajas en todo el país. El 15 de julio de 1853,

se constituyó en la ciudad de México por un grupo de sombrereros la primera sociedad de socorros mutuos, con la finalidad de poder tener un fondo común y que estuviera disponible en caso de que algún socio fuera atacado por alguna enfermedad; sin embargo, esta organización fue severamente criticada por intelectuales de la época, ya que en algunas ocasiones abusando del espíritu solidario de dichas empresas mutualistas muchos socios fingían estar enfermos con el fin de obtener recursos.

Para 1873 se formó la primera sociedad cooperativa en la ciudad de México, por un grupo de obreros que formaron un taller cooperativo de sastres y gracias al ejemplo que este grupo dio a la población surgió la inquietud de formar otras nuevas sociedades cooperativas de distintas ramas como fueron las de carpinteros y sombrereros. Tres años más tarde todas estas cooperativas habían desaparecido y no es, sino hasta 1890 cuando el cooperativismo vuelve a cobrar vida al constituirse la denominada Caja Popular Mexicana, el 11 de septiembre 1879. Este segundo resurgimiento del cooperativismo en diferentes estados de la República Mexicana vuelve a ser opacado con todo el proceso de la revolución mexicana en 1910.

Concluida la lucha revolucionaria, emerge de la facultad de jurisprudencia de la Universidad Nacional el Partido Cooperativista Nacional el 1 de enero 1918, el cual estaba integrado por obreros textiles, ferrocarrileros, profesores, alumnos, choferes y periodistas, los cuales formaban un grupo que no pasaba de 20 personas.

Con las elecciones de 1920, el Partido Cooperativista Nacional (PCN) logró obtener 60 diputaciones y la elección de 5 gobernadores, reflejando en este lapso que más que querer difundir la doctrina cooperativista, era una estrategia para obtener el poder político, decepcionando con hechos a muchos seguidores del cooperativismo. Dentro del PCN se crearon dos grandes vertientes; por un lado, los auténticos cooperativistas dedicados a su pasión por el cooperativismo y, del otro, los políticos de carrera, que como ya se mencionó antes, desafortunadamente este grupo fue el que más predominó, el cual en lugar de ayudar al desarrollo del cooperativismo fue un obstáculo para su impulso.

Durante el régimen del general Plutarco Elías Calles se formuló la primera ley de cooperativas, esto ocurrió con posterioridad a un viaje que el presidente de México hizo a Alemania y al conocer el movimiento cooperativo de las cajas de ahorro y crédito de ese país, se convence de la nobleza del cooperativismo y le da un impulso al movimiento en nuestro país. Apoyado por el Lic. Luís Gorozpe autor del libro Manual “La Cooperación”, quien en 1925 llevó a cabo una gran campaña a favor del cooperativismo, pues si bien, con este mismo propósito se mandaron imprimir 50,000 ejemplares de su libro, para que estos fueran repartidos gratuitamente.

Un año más tarde, se elaboró un proyecto de ley de cooperativas por la entonces Secretaria de Industria y Comercio, la propuesta fue enviada al Congreso de la Unión donde fue aprobada en diciembre de 1926 y publicada el 10 de febrero de 1927.

Una vez que la ley entró en vigor no había manera de conjugar el sistema legislativo mexicano con la ley de sociedades cooperativas, pues según algunos dogmáticos del cooperativismo, existían contradicciones entre las disposiciones de la ley y los principios cooperativos. En otras palabras, con la creación de esta ley no se lograba distinguir a una cooperativa de las sociedades mercantiles. Con estas contradicciones se vio en la necesidad de promulgar una nueva ley.

Para 1929 a instancias de La Cooperativa Gremio Unido de Alijadores se llevó a cabo en el puerto de Tampico, Tamaulipas, el primer congreso de sociedades cooperativas de México, a este acto asistió el presidente de la república Emilio Portes Gil, quien inauguró el evento.

En ese mismo año se creó la primera escuela de cooperativismo en el país, la cual contaba con un gran número de estudiantes y por sobre todas las cosas una buena organización interna para un buen aprendizaje; sin embargo, tres años después el Lic. Narciso Bassols que se encontraba ocupando la cartera de educación pública, suprimió el presupuesto destinado, ya que consideraba que esta escuela como institución aburguesaba a la gente y los despreocupaba de la revolución social.

De acuerdo con el estudio elaborado por el maestro Rojas Coria, en 1932 existían en el país 308 cooperativas, de las cuales 242 eran de producción, y el resto de consumo. Dentro de las cooperativas de producción se encontraban alrededor de 10 167 socios, en tanto que las de consumo aproximadamente 4 272. Durante este mismo año con la organización de algunas de estas cooperativas de actividades diversas se forma el primer organismo de integración cooperativa de la ciudad de México, en el que se encontraban cooperativas de panaderos, transportistas, trabajadores de artes gráficas y albañiles, al cual denominaron Federación Regional de Cooperativas del Distrito Federal, considerándose como una organización a favor de la defensa y representación del cooperativismo y de las cooperativas agrupadas.

Uno de los principales logros de esta federación fue el hecho de poder llegar a promulgar la nueva ley de cooperativas en 1933 que corrigió muchos defectos de la primera, apegándose más a los intereses y misión del cooperativismo. Un año más tarde el número de cooperativas se había incrementado a 778 con un total de 31 762 socios. Para 1935 existían ya 997 cooperativas de las cuales 318 eran de producción, 470 de consumo y 209 mixtas, con un total que ascendía a 37 773 socios.

Durante el mandato presidencial del general Lázaro Cárdenas el cooperativismo recibió un impulso que llevó a tener en ese momento un record en cuanto a las cooperativas registradas ya que durante su sexenio se autorizó el registro a casi 1000 cooperativas en las que se involucraban 131 739 socios.

En 1951 se destaca un hecho relevante en el periodo en el que estuvo vigente el modelo sustitutivo de importaciones y el papel protagónico del estado en la economía, es el surgimiento del movimiento nacional de cajas populares.

En 1964 las cajas populares crearon su propia confederación nacional, como organismo de integración cooperativa de carácter independiente; sin embargo, estas cooperativas no contaban con el respaldo jurídico ya que la ley de cooperativas de 1938 no consideraba la posibilidad de constituir cooperativas de ahorro y crédito. A

pesar de estos problemas, este grupo llegó a convertirse más tarde en el otro movimiento cooperativo del país con gran peso social.

En el periodo de 1938 a 1976 fueron registradas a nivel nacional un total de 6 610 cooperativas agrupando a 518 596 socios, durante este tiempo se canceló el registro a un 35% de las cooperativas por razones no especificadas; por lo que a fines de 1976 únicamente estaban vigentes 4 291 sociedades con un total de 369 694 asociados. Sacando el porcentaje respecto al total de la población del país (65 millones de habitantes), se tiene que apenas un 0.61% de la población se encuentra organizada dentro de alguna cooperativa, reportándose con esto uno de los índices más bajos del mundo.

De acuerdo con un estudio que realizó el Instituto Nacional del Trabajo (INET) se observa una gran desigualdad, es decir, existían regiones con mayor número de cooperativas y con un menor número de éstas. En lo que se refiere a las cooperativas de producción, la mayor parte se encontraba en los estados de Coahuila, Nuevo León, San Luís Potosí, Tamaulipas y Zacatecas, otra región que se reconocía por el número de cooperativas existentes lo comprendían los Estados de Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa y parte de Jalisco. Por otro lado, la región del bajío y la meseta central apenas llegaba a las 243 cooperativas.

Con la información proporcionada por (Rojas H: 2004) en cuanto al porcentaje de fuerza de trabajo que ocupaban las cooperativas en 1976 se tiene que de acuerdo con la cifra que representa la Población Económicamente Activa (PEA) la cual ascendía a 16 806 000 personas con un total de 142 600 socios, de los cuales, aproximadamente la mitad se encontraba trabajando dentro del sector cooperativo, obteniéndose un 1.2% como aportación directa a la Población Económicamente Activa (PEA).

Durante el periodo de 1938 a 1993 de acuerdo con el anuario estadístico sobre cooperativas proporcionado por la Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo, el número de cooperativas registradas ascendía a un total de 15 632

cooperativas con un total de 903 886 socios; sin embargo, para 1994 se encuentran vigentes 10 455 cooperativas con 486 462 socios, lo que muestra una desaparición de 5 177 cooperativas y representó una disminución porcentual de un 33.1% en 55 años.

En cuanto a la información obtenida para el periodo de 1994- 2001, de acuerdo a la información proporcionada por el Dr. Rojas Herrera (2004), no se cuentan con datos verídicos, ya que en el momento en el que se promulgó la LGSC en agosto de 1994, mediante la cual se decretó la desaparición de la Dirección General de Fomento Cooperativo de la STPS y que encomendó su trabajo a la Secretaría de Desarrollo Social, la cual por diversas razones reporta datos inconsistentes donde se encuentra una disminución en el número de cooperativas a nivel nacional de 10 455 vigentes y 486 462 socios en 1994 a 10 156 y 469 200 socios, lo que indica que el cooperativismo no ha crecido, sino que, ha sufrido una disminución. Como lo menciona el Dr. Rojas en su estudio las cooperativas en México, el caso del estado de Querétaro, al cual se le reconocen un total de 88 cooperativas con 2 560 socios, cantidad que está muy por debajo de la cifra real del cooperativismo queretano, en donde la cooperativa de consumo San Juan Bautista, cuenta con 6 000 socios.

Hoy en día, el cooperativismo constituye el movimiento social y político más importante del mundo. Según datos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en 1992, dicho organismo de integración cooperativa internacional, reportaba una afiliación de 210 organizaciones cooperativas de ámbito nacional en 92 países de los cinco continentes, cuyos miembros ascendían a poco menos de 706 millones de personas en todo tipo de cooperativas. Como casos sobresalientes por el alto nivel de cooperativización de su economía, cabe destacar a Francia e Israel, países en los cuales el número de socios afiliados a las diferentes cooperativas representan el 40% de la población total (Rojas H: 2004).

### **7.3 Antecedentes históricos del cooperativismo en el estado de Guanajuato**

En este apartado se hablará únicamente de la Cooperativa Minera Santa Fe de Guanajuato, debido a la poca información obtenida a través de los libros y entrevistas realizadas, pues existen documentos que hablan del cooperativismo en el estado de Guanajuato; sin embargo, para el presente estudio información como auditorías, procesos legales de las cooperativas, entre otros, no tiene relevancia, por lo que la historia de dicha cooperativa fue la que más se asemejó a los datos requeridos para la elaboración de este documento. Por lo cual se hará una breve reseña de cómo llegó el cooperativismo a esta empresa minera que hoy en día sigue velando por los intereses de sus asociados, empresa que se ha mantenido por más de 60 años de trayectoria en el estado.

Durante la época prehispánica el territorio que hoy ocupa el estado de Guanajuato fue ocupado por diferentes grupos indígenas, los chichimecas, los nahoas y tarascos, siendo estos últimos los que dan al lugar el nombre de Quashuato, lugar montuoso de ranas; sin embargo, esta región fue conocida como el “país de los chichimecas”, vocablo que significaba un tipo de vida semi-nómada que incluía a los otomíes, tamines y chichimecas. Fue aproximadamente en 1526 que la región quedó sujeta a Carlos V; así que poco a poco fueron fundando pueblos bajo los antiguos centros indígenas, se cree que el principal interés de los españoles por conquistar la zona, nació al descubrir la existencia de metales preciosos. Con este proceso la mayoría de los indígenas huyeron de los españoles a la Sierra Gorda, aunque hacia 1594-98 los españoles lograron someterlos al mandato del rey de España.

El territorio que hoy ocupa el estado de Guanajuato era un lugar que no presentaba muchos atractivos desde el punto de vista económico, esto llevó a la región a convertirse en un lugar con poca población y no fue sino hasta 1542 cuando fue construido un camino que comunicó a Guanajuato con algunos poblados del centro de Zacatecas. De este modo, Guanajuato se convirtió en lugar de paso y conectó a los destinos mencionados anteriormente, gracias a este camino se logró descubrir las

minas del estado, debido a un viaje que hizo el P. Marmolejo durante el año de 1548 con un grupo de arrieros y mineros que viajaban de Zacatecas a México. Cuenta la historia que caída la noche se detuvieron a descansar cerca del Cerro del Cubilete, donde prendieron una hoguera la que rodearon de piedras las cuales con el calor produjeron efectos que fueron observados por los mineros quienes por su experiencia se dieron cuenta de que esas piedras contenían algún compuesto de plata. Por lo que cavaron hasta confirmar que pasaba por el lugar una veta importante a la cual, decidieron ponerle el nombre de San Bernabé, nombre del Santo Patrono de Zacatecas. Así la población del lugar se dedicó a la agricultura, la minería y la ganadería. Con el desarrollo de estas actividades la población aumentó por lo que se tuvieron que establecer campamentos donde se albergaran los mineros, agricultores y ganaderos. Quienes a su vez, servían como defensores cuando los chichimecas merodeaban por los alrededores.

Según don Ponciano Aguilar, las principales minas del estado de Guanajuato se localizan al noroeste, las vetas de La Luz, en el centro de Guanajuato, la veta madre donde se encuentran las minas de Valencia, Mellado y Rayas, entre otras, que, años más tarde formaron parte de la Sociedad Cooperativa Minero-Metalúrgica Santa Fe de Guanajuato. En lo que se refiere a la mina de Valencia según Alejandro De Humboldt, en la época de la colonia la región era conocida como la caja de tesoro del mundo, ya que las minas producían la cuarta parte de toda la plata mexicana y la sexta de la producción mundial. De acuerdo con Humboldt, las minas llegaron a producir por cuarenta años entre los 400 a los 600 millones de pesos de utilidad anual. En estas minas se puede observar dos periodos importantes, el primero que es anterior a la independencia, donde se tienen antecedentes de una alta producción de oro y de plata; sin embargo, durante esta época la plata valía menos, en este período la mina que se encontraba en producción era la mina de Valencia. El otro periodo lo podemos identificar después de la guerra de independencia donde la producción era obtenida por las minas pertenecientes a la mina La Luz.

Con el paso de los años dentro de la minería se pueden señalar diferentes cambios en los métodos de producción que fueron cambiando de acuerdo con las épocas marcadas en nuestra historia. En la época prehispánica el método de fundición o de lumbradas, durante la colonia se utilizó el de Bartolomé de Medina de amalgamación o de "patio", en el siglo XIX el de cianuración y ya entrado el siglo XX el mismo método pero con la utilización de la electricidad. Cabe señalar que este acontecimiento trajo cambios en el nivel de vida de la población y sobre todo, progresos en el trabajo minero, ya que para los propietarios de las minas era mucho más eficaz y económica la producción, esto no fue bueno para todos, ya que al reemplazar la mano de obra con la tracción animal, se vieron también los cambios desfavorables afectando directamente a la sociedad con el desempleo.

El gobierno federal y el gobierno local promovieron la inversión de capital extranjero, entrado el siglo XIX se promulgó una ley que garantizaría la seguridad a los extranjeros para invertir en las minas. Una de las compañías extranjeras que invirtió en la localidad fue The Guanajuato Reduction Mines and Milles Co, la cual se dedicó a explotar la región de La Luz. En el periodo de gobierno del general Porfirio Díaz, las condiciones de los trabajadores de cualquier lugar del país eran pésimas, por lo que, debido a los problemas a los que enfrentaban los trabajadores mineros de la región deciden organizarse para formar la sección 4 del Sindicato Industrial de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Similares de la República Mexicana. Que más tarde junto con otros trabajadores mineros asociados en sindicatos de la república por mencionar los de Pachuca; como uno de los más fuertes, formaron el Sindicato Industrial de Trabajadores Mineros y Metalúrgicos y Similares de la República Mexicana.

El 12 de diciembre de 1935, los trabajadores de la mina Reduction, ya organizados en sindicato, solicitaron aumento de sueldo y firma de un contrato de trabajo al gerente de la compañía, Augusto Mac Donald. Tratando de solucionar el problema, el gobernador del estado Jesús Yáñez Maya y algunos funcionarios federales hablaron con el gerente de la mina para lograr un acuerdo; sin embargo, Augusto Mac Donald se negó a aceptar, argumentando que los precios de la plata estaban muy bajos y que de no

desaparecer los sindicatos, clausuraría la mina.

Al no aceptar las peticiones del sindicato se declaran en huelga mil doscientos trabajadores de la mina Reduction, que operaban en las minas de Valencia, Rayas, Tiro Kurtz, San Vicente, Cata, Molino de Bustos y Hacienda de Flores. Por esta razón la actividad se paralizó, situación que se prolongó durante seis meses, lo cual repercutió fuertemente en la población de Guanajuato.

Fue esta razón, la que orilló a los trabajadores mineros de Guanajuato a organizar la caravana hacia la ciudad de México, con el fin de ser escuchados por el gobierno y que éste, a su vez, ayudara a buscar una solución. A su paso por diferentes poblados que se encontraban en el trayecto, los manifestantes pudieron sentir el apoyo por algunas otras organizaciones y hasta en el caso del presidente municipal de Tepeji del Río, Hidalgo que acompañó a la caravana en el recorrido por aproximadamente 15 kilómetros a pie.

El último de febrero de 1936, uno de los mineros Luís Chávez se enferma de gravedad y muere, poco después, ante esta desgracia el grupo toma fuerza y se unen a la manifestación diferentes organizaciones simpatizantes del movimiento. Al solidarizar las fuerzas los manifestantes solicitaron al presidente de la República, se aplicara el artículo 33 constitucional al extranjero Mac Donald, propietario de la Reduction Co. Después de un tiempo se dictó el laudo arbitral y obtuvieron la rebaja de 15% aproximadamente de su salario a cambio del pago del séptimo año, aunque en realidad este día ya estaba ganado de acuerdo con la ley; sólo que no había sido aceptado por la empresa, también se logró una indemnización de \$50,000.00 de aquella época por conceptos de gastos y una parte de los salarios caídos. No obstante, el gerente de la mina trata de negarse y en una ocasión hasta huir del país para no cumplir los compromisos con los trabajadores. A pesar de esto, los trabajadores mineros aceptaron el laudo y reanudan en las labores. Quien no aceptó fue Augusto Mac Donald no pagando las prestaciones mencionadas, además puso una demanda ante la Suprema Corte de Justicia que no le fue concedida.

Para 1938 el gerente de la Reduction Co. trató de ausentarse del país ya que según él no podía pagar lo acordado con los trabajadores, además de que no era redituable el seguir explotando la mina. Por esta razón, privaron de la libertad a tres americanos, con el fin de obtener los derechos para seguir trabajando la mina y les entregaron todos los bienes pertenecientes a la empresa. Fue así como se firmó un convenio donde por seis meses los trabajadores de la Reduction Co. trabajarían las minas; si durante ese tiempo no podían manejar el negocio lo devolverían, en este proceso recibieron apoyo de parte del presidente municipal, el secretario de gobierno, algunas autoridades y el gobernador del estado que en ese tiempo era Luís I. Rodríguez.

Una vez que los trabajadores comenzaron a hacerse cargo de las actividades de la mina se organizaron como Administración Obrera para poder sacar el trabajo de los fundos, debe señalarse que los rendimientos obtenidos eran muy bajos, ya que se utilizaba el método de cianuración, además, las instalaciones se encontraban en muy mal estado, porque durante el tiempo que no fueron trabajadas, la empresa no les dio mantenimiento.

Cada día que pasaba para los mineros la situación se tornaba más difícil en las minas debido a que el beneficio obtenido era muy poco. El sindicato, por su parte, dio ayuda con frijol, sal, maíz y chile para que pudieran sostenerse.

Dentro del municipio la situación también era muy difícil, ya que aproximadamente la mitad de la población estaba en contra del movimiento, debido a que en varias ocasiones se les llamó “comunistas” y “bolcheviques”. Durante este tiempo, la situación de los mineros era muy mala pues no se les pagaba nada, esta situación duró hasta el momento en el que pudieron obtener las primeras barras de plata y posteriormente hasta que encontraron quien comprara las barras que se habían obtenido. Sin embargo, no todo lo obtenido de las ventas se ocupaba para los salarios de los mineros ya que buena parte de los ingresos se destinó a pagar parte de los préstamos que llegaron a hacer en varias ocasiones Federico Hudson y Margarito Rocha, entre otros. Muchos de los pagos no se podían hacer en una sola vez porque existían

diferentes tipos de préstamos de materiales, explosivos, corriente eléctrica, etc. Y en algunas ocasiones únicamente se abonaba una parte de la cantidad prestada.

Durante este tiempo, hubo una convención minera en México de fondos abandonados con el fin de crear cooperativas de este rubro. A dicha convención, se presentaron cincuenta y dos delegados con el fin de integrar las cooperativas existentes hasta ese momento a una federación, se encontraban representantes de Pachuca, El Oro, Guadalajara, Sinaloa, Chihuahua, Nuevo León, San Luís Potosí, entre otras. Guanajuato, que más tarde La Administración Obrera pasaría a ser cooperativa, es la única que sobrevive de las formadas en esta época. En 1939 la administración obrera pasa a formarse como cooperativa a la cual denominaron Sociedad Cooperativa Santa Fe de Guanajuato, que estuvo incorporada a la federación nacional, aunque años más tarde decidieron salir de la federación para trabajar por su cuenta.

Durante el tiempo en que la Reduction estuvo trabajando las minas, no hubo ninguna labor que condujera a la exploración de los fondos, debido a que los empresarios extranjeros sólo pretendían obtener beneficios a corto plazo y nunca hubo ningún proyecto con perspectivas a futuro. De acuerdo con la información proporcionada por el Licenciado Eugenio Trueva Olivares, jefe del departamento jurídico de la cooperativa; mencionó dos principales causas por las cuales la cooperativa en ese momento solo arrojaba pérdidas:

a) Por el afán de los empresarios de querer obtener beneficios inmediatos y principalmente económicos en el mayor grado posible.

b) Por el hecho de que los socios no tenían conocimiento de lo que significaba ser parte de una sociedad cooperativa, ya que no entendían lo que era trabajo en grupo y seguían trabajando como un simple empleado, lo cual impedía que se entregaran al trabajo con el fin de mejorar y sobre todo de crecer como empresa y trabajaban sólo por recibir el sueldo.

Durante el tiempo crítico de la cooperativa hubo gran apoyo por parte de los gobiernos y las autoridades para que los mineros siguieran trabajando en las minas, estas no cayeran en quiebra y fueran clausuradas, ya que más de quinientas familias dependían de este negocio. En algunas ocasiones, no se contaba ni siquiera para comprar explosivos o sustancias necesarias para el tratamiento de los minerales, por lo que se tenía que recurrir a los préstamos pequeños; que estos sólo solucionaban el problema en el momento, puesto que no tenían ningún tipo de planeación a largo plazo.

Algunas veces no se contaba con recursos para cubrir el cobro de la energía eléctrica, motivo por el que en ocasiones; los mineros recurrieron al gobernador Nicéforo Guerrero que fue, sin duda, un gran apoyo para los trabajadores, tanto moral como económicamente, incluso, llegó a prestar dinero para pagar la energía eléctrica, y en otras ocasiones, habló con la empresa Luz y Fuerza para que pudiera esperar el pago. Fue también gracias a él, que se logró obtener un crédito del Banco Nacional de Fomento Cooperativo y posteriormente en la Nacional Financiera.

Como se puede observar, la cooperativa se encontraba en momentos verdaderamente críticos, en los que la protección a los trabajadores era nula y no por que la cooperativa lo quisiera, sino porque no se contaba con las condiciones óptimas para que se pudieran ofrecer los servicios requeridos por el personal; sin embargo, los problemas por los que pasaba la cooperativa, los achacaban principalmente a la incapacidad de los directivos para definir un buen rumbo de la cooperativa, de aquí la exigencia de los trabajadores por nombrar al ingeniero Alfredo Terrazas como gerente general de la cooperativa; aunque, esta decisión tomada por los socios fue por influencia del gobernador, sin duda fue el parte aguas que dio un nuevo rumbo a la cooperativa, con la llegada del ingeniero Terrazas se logró dar orden a la cooperativa.

Es por esto que el ingeniero Terrazas es recordado no sólo por haber salvado la cooperativa, sino que redimió el prestigio de Guanajuato como distrito minero; puesto que se hicieron exploraciones por otras empresas con buen resultado, como el caso de la compañía minera las Torres, que desaguó la Valencia y otras minas.

Una vez que dentro de la cooperativa había una administración honrada y con ganas de sacar a delante a la empresa, se empezó a ver el cambio y el crecimiento de la misma, llegando a elevar considerablemente el nivel de vida de los socios, porque el pago del salario mínimo estaba ligeramente por debajo del más alto, que se pagaba en el país y la entrega de nueve meses y medio como reparto de utilidades, además de ofrecer diferentes servicios a los socios como lo son:

1. Una tienda donde pueden adquirir producto de línea blanca, ropa y artículos de la casa.
2. Fondo de préstamos sin réditos para que los trabajadores pudieran adquirir algún terreno o una casa, además de materiales para construcción.
3. Ayuda escolar con donaciones de libros a estudiantes, becas y ayuda para pago de inscripción de los hijos de los trabajadores.
4. Servicios médicos, etc.

Sin embargo, el cooperativismo en el estado de Guanajuato ha dado un giro de cooperativas de producción a cooperativas de ahorro y préstamo encontrando este mejores condiciones para su desarrollo.

#### **7.4 Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios**

El fondo de apoyo a proyectos productivos agrarios (FAPPA), es el resultado de un acuerdo interinstitucional que tiene como objetivo el cumplimiento de los Acuerdo Agrarios en Materia de Organización y Fomento, que fueron signados por la Secretaria de la Reforma Agraria del Gobierno Federal con las organizaciones campesinas, suscritos entre los años 1996-2000.

En el año 2003 se transforma el programa a fin de convertirlo en un instrumento de apoyo a grupos no posesionarios de tierra social o privada, sin embargo, con la firma del Acuerdo Nacional para el campo, las Reglas de Operación se modificaron al establecer un 75% del presupuesto a los grupos firmantes, el 25% restante para grupos

no firmantes y grupos independientes. Además se introdujeron diversas mejoras a las Reglas de Operación que redundaron en beneficio de la operación del programa y su población objetivo.

El Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios, constituye una iniciativa del Ejecutivo Federal en cumplimiento al objetivo de integración productiva contemplado en el programa sectorial agrario 2001-2006, que integra estrategias innovadoras orientadas al combate a la pobreza, a la atención de grupos o sectores de la población sin posibilidad de acceso a la tierra y sobre los que es conveniente fomentar la generación de actividades productivas que disminuyan la presión social sobre la tierra y genere diversificación de actividades económicas al interior de los núcleos agrarios, mejorando los bajos ingresos de la población, incluyendo acciones de organización y capacitación que permitan incrementar la capacidad competitiva de los habitantes en propiedad social no poseionarios de tierra y su posibilidad de acceso al Desarrollo Agrario Integral.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 en el apartado de Desarrollo social y humano contempla en sus estrategias capacitar y organizar a la población rural para promover su integración al desarrollo productivo y la de impulsar la integración productiva de los sujetos agrarios, de esta manera el Programa Sectorial Agrario tenía para estos años como objetivo principal impulsar la integración productiva de los sujetos agrarios para crear nuevas y mejores posibilidades de ingreso y bienestar acordes con las potencialidades de cada región.

De esta manera el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios tuvo como objetivo principal promover la integración productiva de los sujetos agrarios y grupos de campesinos que no sean poseionarios, ni titulares o usufructuarios de tierra social o privada, que habiten en Núcleos Agrarios, mediante el apoyo de proyectos Productivos que propicien la generación de empleos.

De esta manera con la puesta en marcha de un proyecto productivo pretende promover la organización de grupos mediante la conformación de figuras asociativas, coadyuvar al desarrollo de los grupos a través de capacitación y asistencia técnica de acuerdo a las necesidades de los integrantes del grupo para el desarrollo de su actividad productiva, además otorgar apoyo a los grupos para proyectos productivos técnica, económica y financieramente viables, y ambientalmente sustentables en beneficio de ellos mismos, sus familias y su comunidad así como incrementar la posibilidad de acceso a otros programas de apoyo y/o de financiamiento público o privado.

Así el programa cuenta con una cobertura a nivel nacional con el fin de atender el mayor número de proyectos de acuerdo con los recursos asignados al fondo, el proyecto podrá ser atendido una vez que este cuente con el dictamen positivo del Comité Estatal para el Desarrollo Agrario, que se ubiquen en zonas que puedan resolver conflictos agrarios en el medio rural, así como aquellos que se encuentren ubicados en lugares determinados en la estrategia nacional de atención a microrregiones como Centros Estratégicos Comunitarios (Localidades CEC), de acuerdo con la delimitación realizada por la Secretaría de Desarrollo Social respecto las microrregiones ([www.microregiones.gob.mx](http://www.microregiones.gob.mx)).

La población objetivo son principalmente vecinados y pobladores habitantes de núcleos agrarios donde se pretenda resolver un conflicto agrario en el medio rural es decir un foco rojo de atención, mismos que deben estar debidamente avalados por la autoridad correspondiente y que hayan sido registrados antes del año 2000, así como aquellos que se ubiquen en las microrregiones, pobladores no posesionarios, titulares o usufructuarios de tierra social o privada que estén integrados y legalmente constituidos en grupo y que deseen establecer un proyecto productivo.

Así el grupo que desee ser beneficiado por el Fondo tendrá acceso a la página de la SRA [www.sra.gob.mx](http://www.sra.gob.mx) o acudir a la Delegación Estatal de la SRA más cercana correspondiente a su Entidad Federativa y solicitar los lineamientos y criterios a cumplir

para participar en la selección mismos que serán publicados en la página oficial de la Secretaría de la Reforma Agraria dentro de las reglas de operación de acuerdo con el año fiscal.

## VIII. METODOLOGÍA

Con el fin de cumplir con los objetivos propuestos y encontrar una respuesta clara a las interrogantes planteadas en esta investigación, se recurrió al uso del estudio de caso el cual puede definirse como “una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo o mixto; se analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría”. (Mertens: 2005), define al estudio de caso como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad; que es visto y analizado como una entidad.

El estudio de caso constituye un método para aprender respecto a una instancia compleja, basado en un entendimiento comprensivo de esta instancia como un “todo” y su contexto, mediante datos e información obtenidos por descripciones y análisis extensivos (Mertens, 2005). Para (Wiersma y Jurs: 2005) el estudio de caso es el examen detallado de “algo”. En términos de Williams, Grinnell y Unrau (2005), el estudio de caso se concentra en una unidad de análisis. (Yin: 2003) señala que un estudio de caso es una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes. Harvard Business School (1997) lo considera un método y lo utiliza desde 1908 para evaluar unidades organizacionales. El estudio de caso busca como producto final una rica descripción del fenómeno de estudio utilizando las técnicas narrativas y literarias para describir y producir imágenes así como analizar situaciones.

(Alfonso: 2003), indica que el estudio de caso tiene la ventaja de profundizar en el estudio de un fenómeno en particular, separar mediante el análisis, los elementos que son determinantes e intentar traspolarlos a otros casos.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron la observación participante y la entrevista. La primera se utilizó con propósitos sistémicos y propositivos. (Álvarez L: 2003), define la observación como el acto de notar un fenómeno, a menudo con instrumentos, y registrándolo con fines científicos. La segunda se utilizó con el objetivo

de recoger datos de carácter cualitativo y cuantitativo a través del uso de guías de entrevistas y cuestionarios.

Con el fin de identificar los factores internos y externos que hayan favorecido o afectado el proceso de desarrollo y permanencia de las cooperativas beneficiadas por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios de la Secretaría de la Reforma Agraria, se eligió trabajar con las asociaciones que habían resultado beneficiadas en el año 2004, por encontrar en éstas un mayor tiempo de trabajo a partir de la fecha en que recibieron el apoyo financiero, por lo que se eligieron 3 cooperativas de manera aleatoria; sin embargo, en el momento en que se tuvo el primer acercamiento se constató que de las tres cooperativas muestra dos ya habían desaparecido y una no se encontró en el domicilio, por lo que se procedió a utilizar los remplazos, en esta segunda etapa se logró trabajar con una, sin embargo, dos de ella desaparecieron en el momento de recibir el apoyo dividiendo éste entre los socios, por lo que nuevamente se remplazaron con el objetivo de trabajar con grupos que realmente hubiesen desarrollado alguna actividad como cooperativa, finalmente se logró trabajar con tres cooperativas beneficiadas por el Fondo de Apoyos a Proyectos Productivos Agrarios 2004.

MUESTRA (2004)	1er.REEMPLAZO	2do.REEMPLAZO
Desarrollo Artesanal Corral de Piedras S.C de R.L de C.V	Impulsora Agrícola San Bernardo S.C de R.L de C.V	Sociedad Cooperativa de la Montaña
Grupo Santa Fe de la Providencia S.C de R.L	El Potrero de los Lara S.C de R.L.	
Productores de Ganado del Bajío S.C de R.L de C.V	Productoras Unidas de San Juan Grande S.C	Ganaderos de la Adobera S.C de R.L de C.V

Las muestras con las cuales se trabajó finalmente fueron Sociedad Cooperativa de la Montaña, El Potrero de los Lara S.C de R.L y Ganaderos de la Adobera S.C de R.L de C.V por lo que se procedió a aplicarles los cuestionarios y entrevistas correspondientes a cada uno de los segmentos.

A partir de este primer acercamiento y de la poca presencia de las cooperativas de este año se tuvo el criterio de trabajar con 6 cooperativas más de años posteriores es decir, tres cooperativas que resultaron beneficiadas por la Secretaría de la Reforma Agraria en el 2005 y tres más del 2006, con el objetivo de obtener información reciente de la problemática y factores de éxito de estas asociaciones.

MUESTRA (2005)	1er.REEMPLAZO	2do.REEMPLAZO
Tractoristas de las Fuentes S.C de R.L de C.V	Unidos por el Pelibuey en Valle de Santiago S.C. de R.L.de C.V	
El Monte de la Estrella S.C de R.L	Ganaderos Unidos la Cantera S.C de R.L de C.V	Grupo Loma Tendida Municipio de Valle de Santiago Gto. S.C de R.L
Grupo Ganadero Sandoval S.C. de R.L.	Grupo Progreso de Copales Municipio de Valle de Santiago Gto. S.C de R.L.	

De acuerdo con el padrón de cooperativas que resultaron beneficiadas en el 2005 se seleccionaron al azar tres cooperativas mismas que se remplazaron, una por no encontrarse en el domicilio y dos más los socios no tenían conocimiento del apoyo, posteriormente se remplazaron encontrándose dos en esta segunda etapa y remplazando una debido a no encontrar el domicilio, finalmente se trabajó con tres cooperativas que recibieron apoyo en el 2005 las cuales fueron Unidos por el Pelibuey en Valle de Santiago S.C. de R.L.de C.V, Grupo Loma Tendida Municipio de Valle de Santiago Gto. S.C de R.L, Grupo Progreso de Copales Municipio de Valle de Santiago Gto. S.C de R.L.

MUESTRA (2006)	1er.REEMPLAZO	2do.REEMPLAZO
Grupo Editorial Gervasio S.C. de R.L.	Servicio automotriz de Jerecuaro S.C de R.L de C.V	Productores sureños de vanguardia S.C. de R.L. de C.V.
Emprendedores la loma S.C de R.L	Servicios agropecuarios integrales de Salvatierra S.C de R.L	
Labranza y trabajo S.C. de R.L	Núcleo ganaderos mexicanos S.C de R.L de C.V	

Respecto a las cooperativas que resultaron beneficiadas en 2006 se visitaron las tres cooperativas muestras, sin embargo, dos de estas cooperativas no resultaron beneficiadas del apoyo asegurando que no se les notificó de la aceptación del proyecto, la otra no se encontró al presidente, únicamente la secretaria, la cual aseguró no conocer al presidente, únicamente recuerda que meses atrás personas ajenas a la comunidad solicitaron documentos de los socios para apoyarlos con material para construcción de viviendas. Posteriormente se remplazaron por tres cooperativas más, sin embargo, una de estas cooperativas aseguró no haber recibido el apoyo dicha cooperativa y que no se le comunicó de haber sido aprobado. Misma que se remplazó por Productores sureños de vanguardia S.C. de R.L. de C.V. de esta manera se trabajó con esta cooperativa y Servicios agropecuarios integrales de Salvatierra S.C de R.L así como Núcleo ganaderos mexicanos S.C de R.L de C.V.

De esta manera se trabajó con una muestra del 10%, es decir, 3 cooperativas por año fiscal de la Secretaría de la Reforma Agraria, de esta manera, se trabajó con una población total de 9 cooperativas beneficiadas por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios las cuales se seleccionaron de manera aleatoria, utilizando la formula  $((\text{Núm. total de cooperativas beneficiadas por año} \times \text{Ran\#}) + 1) + 1 = \text{Núm. Aleatorio}$ .

A partir de la información obtenida en la fase de campo se recurrió a la utilización del SPSS para la codificación y análisis de la información. Posteriormente se realizó un estudio comparativo entre las 9 cooperativas de estudio en el cual se utilizó la prueba de t como técnica para encontrar las diferencias existentes entre la organización interna de cada una de las cooperativas en relación con los apoyos recibidos por la Secretaría de la Reforma Agraria, así como la apropiación de los principios universales del cooperativismo entre los asociados.

La investigación se dividió en tres etapas básicamente:

Primera etapa:

- En esta etapa se llevó a cabo la recolección de información bibliográfica necesaria para la elaboración del protocolo de investigación.

Segunda etapa

- En esta etapa se llevó a cabo la fase del trabajo de campo, en la cual se realizaron las entrevistas con los funcionarios de la Secretaría de la Reforma Agraria, directivos y socios de las cooperativas, así como los técnicos encargados de apoyar y asesorar a las cooperativas.

Tercera etapa

- Durante esta etapa se realizó la sistematización y análisis de la información recabada en la fase de campo, así como la redacción del documento final.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPOTESIS

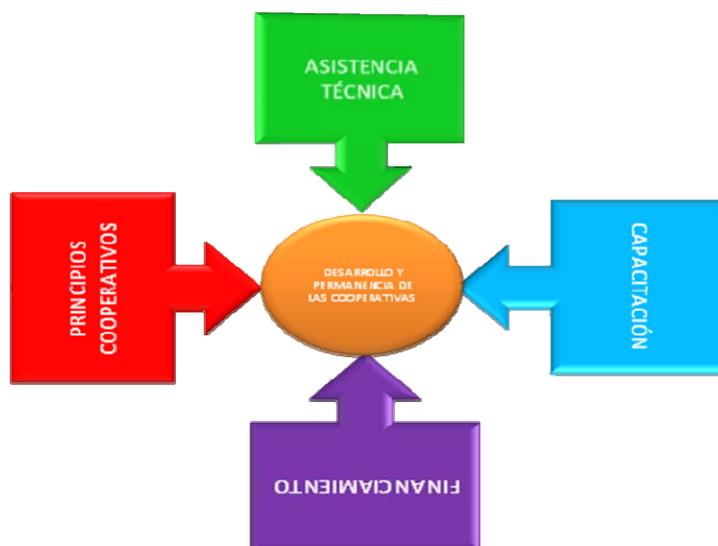


Figura 1. Hipótesis

Fuente: elaboración propia.

En el esquema anterior se presentan las variables y los elementos contenidos en las hipótesis. En él se representa la hipótesis general de manera gráfica, es decir, la permanencia y el desarrollo de las cooperativas de producción beneficiadas por el Fondo de Apoyos a Proyectos Productivos Agrarios, que dependen directamente de los apoyos institucionales proporcionados por la Secretaría de Reforma Agraria, así como de la adopción y apropiación de los principios universales del cooperativismo.

### HIPOTESIS ESPECÍFICAS

1. La orientación de las políticas de apoyo implementadas por la Secretaría de la Reforma Agraria, como son asistencia técnica, capacitación y apoyos financieros, otorgados para grupos beneficiados por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios (2004, 2005 y 2006), han carecido de elementos funcionales que permitan, fomenten y contribuyan al desarrollo del cooperativismo en el estado de Guanajuato.

La variable independiente está constituida por los apoyos proporcionados por la Secretaría de Reforma Agraria y está integrada por los siguientes indicadores:

**Asistencia técnica.** La asistencia técnica dada por las instituciones oficiales o de gobierno se encuentra relacionada con la realización de reuniones con las organizaciones para atender aspectos del funcionamiento organizativo de las cooperativas, asistencia relacionada con cambio de dirigentes, elaboración de informes y reestructuración de proyectos. Atiende aspectos organizativos, no los productivos.

**Capacitación.** La capacitación recibida de esta institución se encuentra relacionada con cursos orientados a conocer o desarrollar habilidades en un tema en particular, por lo regular se encuentran orientados a la organización, administración, mercadotecnia y producción.

**Financiamiento.** Monto en pesos que recibieron cada una de las cooperativas de producción por parte de la Secretaría de la Reforma Agraria a través del Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios.

2. La falta de adopción y apropiación de los principios universales del cooperativismo entre los socios, como son: asociación voluntaria y abierta, administración democrática por los asociados, participación económica de los asociados, autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad han obstruido el desarrollo y permanencia de las cooperativas de producción beneficiadas por el Fondo de Apoyos a Proyectos Productivos Agrarios de la Secretaría de la Reforma Agraria en los años 2004, 2005 y 2006 en el estado de Guanajuato.

En esta hipótesis la variable independiente está constituida por la adopción y apropiación de los siete principios universales del cooperativismo. De esta manera los indicadores para esta variable independiente son:

**Adhesión voluntaria y abierta.** Las cooperativas son asociaciones voluntarias es decir, nadie puede ser obligado a ser cooperativista y abierta a todas las personas capaces de utilizar sus servicios.

**La administración democrática por los asociados.** Las cooperativas son administradas por sus socios de manera democrática, quienes participan de manera activa en sus políticas internas y toma de decisiones, correspondiendo derechos iguales para todos los socios (un socio, un voto).

**La participación económica de los asociados.** Los socios de la cooperativa administran de manera democrática el capital de su cooperativa y al menos una parte de este capital es de propiedad común. Por lo regular los socios suelen recibir una compensación sobre el capital aportado como requisito para la afiliación a la cooperativa. Los excedentes dependiendo del sentir de los socios suelen ser destinados como reserva para la cooperativa, para beneficio de los socios en proporción del trabajo realizado en actividades de la cooperativa, o en actividades aprobadas por los propios socios.

**Autonomía e independencia.** Las cooperativas son organizaciones autónomas, los gobiernos únicamente determinaran el marco de trabajo con políticas públicas, económicas y sociales. Si las cooperativas entran en trato con otras organizaciones o el gobierno, nunca deben perder su independencia para ser administradas por sus socios.

**La educación, información y capacitación.** La cooperativa debe proporcionar a los socios, directivos y empleados educación y capacitación, con el objetivo de que estos puedan cubrir de mejor manera las necesidades que puedan surgir cuando se desea contribuir de una manera más eficaz al desarrollo de las cooperativas. Además las cooperativas deben estar comprometidas con la población en general proporcionando información, particularmente a los jóvenes y líderes de opinión acerca de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

**Cooperación entre cooperativas.** Las cooperativas deben servir a sus socios de un modo eficaz y a la vez fortalecer el movimiento cooperativo por lo que este aspecto puede ser mejor desarrollado si se trabaja en conjunto con estructuras locales, nacionales, regionales e incluso internacionales.

**Compromiso con la comunidad.** De acuerdo con el espacio geográfico donde las cooperativas se desenvuelven estas adquieren una responsabilidad especial de asegurar el desarrollo social, económico, cultural y biológico del territorio para que este sea sostenido y equilibrado.

## **IX. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este apartado se dan a conocer los resultados de la investigación, información obtenida a partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a socios y funcionarios de nueve cooperativas beneficiadas por el programa de la Secretaría de la Reforma Agraria: Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios en los años 2004, 2005 y 2006. Se describen las variables como son asistencia técnica, capacitación y financiamiento proporcionados por la Secretaría de la Reforma Agraria y la apropiación de los principios universales del cooperativismo y como éstas repercutieron directamente en el desarrollo de estas cooperativas.

La población total de cooperativas beneficiadas por la Secretaría de la Reforma Agraria en el estado de Guanajuato fue de 63, es decir, 12 cooperativas en el año 2004, 27 cooperativas en el 2005 y 24 cooperativas en el 2006. Véase Cuadro No. 1, 2 y 3 Anexo 1. Por lo que al tomar la muestra representativa del 10% del total, permitió trabajar con tres cooperativas por año las cuales se seleccionaron de manera aleatoria.

### **9.1 Características de las cooperativas beneficiadas por el FAAPA**

#### **9.1.1 Características sociodemográficas de los socios de las cooperativas**

En lo que se refiere a los socios de las cooperativas encontramos una pluralidad de características ya que el hecho de pertenecer a municipios diferentes, cooperativas con distinta rama de actividad, así como de ambos sexos nos hace un mosaico de particularidades de cada una de las cooperativa que muestran culturas, tradiciones, modos de producción y divisiones del trabajo propios de cada región, que sin duda, forjan oportunidades para una mejor producción, búsqueda de mercado, etc. para cada una de las asociaciones. Aunque estas diferencias al interior de la cooperativa son los elementos más difíciles de debilitar para poder culminar en los objetivos de las cooperativas, pues es el momento en que cada uno de los socios debe dejar las diferencias y trabajar únicamente con un objetivo en mente, del bien común.

### 9.1.1.1 Edad y escolaridad de los socios de las cooperativas

La edad entre los socios es muy variada, sin embargo, se nota una ligera diferencia pues la mayoría oscila en un rango entre los 41 y 50 años de edad, es decir, 27.12% del total de los encuestados, 25.42% entre los 31 y 40 años de edad, el resto corresponde a menores de 30 años y mayores de 50 con un 23.75% para cada uno de los rangos, tal como se puede apreciar en el Gráfico No. 1.

Gráfico No. 1 Rango de edad de los socios de las cooperativas



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los directivos de las cooperativas en el trabajo de campo. Agosto de 2007.

Respecto a la escolaridad de los socios de las cooperativas encontramos una heterogeneidad en el nivel de estudio, lo cual permite identificar ciertas desigualdades entre los asociados de las cooperativas, de esta manera encontramos que del total de encuestados el 33.90% corresponde a socios con nulo nivel de escolaridad o primaria incompleta, el 30.51% a socios con primaria concluida, el 20.34% a socios con secundaria, 13.56% a socios con preparatoria, el resto 1.69% que en números absolutos corresponde a un socio con licenciatura o su equivalente.

Cuadro No. 1 Nivel de escolaridad y edad promedio de los socios por cooperativa

<b>NOMBRE DE LA COOPERATIVA</b>	<b>PROMEDIO DE ESCOLARIDAD DE LOS SOCIOS</b>	<b>PROMEDIO DE EDAD DE LOS SOCIOS (años)</b>
El Potrero de los Lara S.C. de R.L.	Preparatoria	33.75
Ganaderos de la montaña S.C de R.L.	Analfabetas	46.67
Ganaderos la adobera S.C. de R.L. de C.V.	Primaria	37.13
Unidos por el Pelibuey en Valle de Santiago S.C de R.L de C.V	Secundaria	30.33
Grupo progreso de copales municipio de Valle de Santiago Gto. S.C. de R.L.	Primaria	33.33
Grupo Loma Tendida municipio de Valle de Santiago Gto. S.C. de R.L.	Primaria incompleta	48.75
Núcleo ganaderos mexicanos S.C de R.L de C.V.	---	40.00
Servicios Agropecuarios Integrales de Salvatierra S.C de R.L.	Primaria incompleta	40.00
Productores sureños de vanguardia S.C. de R.L de C.V.	---	---

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los directivos de las cooperativas en el trabajo de campo. Agosto de 2007.

En lo que respecta al promedio de escolaridad de los socios por cooperativa, de acuerdo con la información proporcionada por los directivos de éstas, encontramos que la asociación con nivel de estudios más alto corresponde a la cooperativa El Potrero de los Lara S.C. de R.L. en comparación con el resto de las asociaciones, mientras que la organización con nivel de escolaridad más bajo corresponde a la cooperativa Ganaderos de la montaña S.C de R.L. tal como se puede apreciar en el Cuadro No. 1. Lo anterior se relaciona con el promedio de edad de los socios por cooperativa en donde las cooperativas que presentan un promedio de edad más alto muestran un nivel de escolaridad más bajo, mientras que aquellas cooperativas con promedio de edad más bajo evidencian un promedio de escolaridad más alto, entonces, deducimos que actualmente se tiene mayor acceso a la educación en comparación con las generaciones pasadas.

En lo que se refiere a las actividades económicas de los socios encontramos como actividad principal otras actividades y actividades diversas que en conjunto suman el 62.71% de los encuestados, 3.39% son comerciantes y únicamente el 16.94% tiene como actividad principal y fuente de ingreso actividades relacionadas con la agricultura y ganadería (Gráfico No. 2), que a diferencia de las actividades económicas principales de las cooperativas el 100% de estas tienen como actividad principal actividades agropecuarias, por lo que la falta de conocimiento en el tema llegó a ser uno de los principales problemas de las cooperativas tal como lo señala el Sr. José Luis Hernández socio de la cooperativa Unidos por el Pelibuey en Valle de Santiago, “cuando recibimos el apoyo fue algo nuevo para todos ya que ninguno de nosotros teníamos conocimiento de la actividad, se nos enfermaban los animales y no sabíamos que hacer, algunos días no teníamos dinero para el alimento, y como no teníamos tierras para producir el alimento, eran muchos gastos todo lo teníamos que comprar...ya era un problema para nosotros”.

Es aquí donde la incertidumbre se hace presa de la mayoría de los asociados de las cooperativas, preguntándose cómo mejorar, innovar y como convertirse en productores cuando no se tiene acceso a la tierra, tecnología, investigación y educación. Una consecuencia de transferencias directas a la población rural, a través de fondos, sin una propuesta clara y convincente de un enfoque capaz de construir un desarrollo territorial, integrando personas en un proceso con repetición de esquemas convencionales fallidos en repetidas ocasiones, sujetos con poco conocimiento de las actividades a desarrollar, es el acarreo de problemas más que soluciones, si bien, es claro el contraste y la contradicción entre las actividades económicas productivas desarrolladas por la mayoría de los socios y las actividades a desarrollar dentro de las cooperativas.

Gráfico No. 2. Actividad económica principal y fuente de ingresos



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los directivos de las cooperativas en el trabajo de campo. Agosto de 2007.

El Gráfico No. 2. Presenta la actividad económica principal de los socios encontrando que el 22.03% de los socios encuestados tienen diversas actividades como actividad económica principal, este porcentaje se encuentra relacionado con las amas de casa que no presentan un empleo y por lo tanto un ingreso fijo. Aunado a lo anterior, se presenta que el 40.74% de los encuestados percibe un ingreso que fluctúa entre nulo y los \$10,000 anuales, es decir, en este rango quienes llegaron a obtener \$10,000 anuales obtenían alrededor de los \$833.33 pesos mensuales en otras palabras \$29.76 al día, menos de \$47.60 de acuerdo con el INEGI-2007 que corresponde al salario mínimo por día en el Estado de Guanajuato.

En este mismo sentido el Gráfico No. 3. Presenta el ingreso promedio anual de los socios por cooperativa, donde encontramos a la cooperativa Núcleo Ganaderos Mexicanos como la organización con el ingreso promedio anual más alto con \$62,400 de esta manera, encontramos que el ingreso promedio se encuentra alrededor de los \$185.71 por día, mientras que la asociación con el ingreso promedio anual más bajo encontramos a la cooperativa ganaderos de la montaña con \$17,045, así tenemos que el ingreso promedio por socio se encuentra alrededor de los \$50.72 por día.

Gráfico No. 3. Ingreso promedio anual de los socios por cooperativa



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los directivos de las cooperativas en el trabajo de campo. Agosto de 2007.

Cuadro No. 2. Denominación social de las cooperativas

NOMBRE DE LA COOPERATIVA	LOCALIDAD	MUNICIPIO
El Potrero de Los Lara S.C. De R.L.	Guadalupe	Acambaro
Ganaderos de la montaña S.C de R.L	San José de Ayala	Huanimaro
Ganaderos la adobera S.C. de R.L. de C.V.	Pila de Árboles	Acambaro
Unidos por el Pelibuey en Valle de Santiago S.C de R.L de C.V	San Nicolás Parangueo	Valle de Santiago
Grupo progreso de copales municipio de Valle de Santiago Gto. S.C. de R.L.	Loma Tendida	Valle de Santiago
Grupo Loma Tendida municipio de Valle de Santiago Gto. S.C. de R.L.	Copales	Valle de Santiago
Núcleo ganaderos mexicanos S.C de R.L de C.V	Mexicanos	Villagrán
Servicios Agropecuarios Integrales de Salvatierra S.C. de R.L.	El Potrero	Salvatierra
Productores sureños de vanguardia S.C de R.L. de C.V	San Pedro de los Naranjos	Salvatierra

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los directivos de las cooperativas en el trabajo de campo.

Se trabajó con nueve cooperativas de producción mismas que fueron beneficiadas por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios de la Secretaría de la Reforma Agraria en los años 2004, 2005 y 2006, cooperativas de distintos municipios, localidades y rama de actividad económica, en este sentido, se presenta un mosaico de

particularidades de cada una de estas sociedades, en el Cuadro No. 2 se puede observar la denominación social, la localidad y el municipio donde se ubican cada una de las cooperativas involucradas.

El Cuadro No. 2. Refleja de manera puntual los municipios que de acuerdo con el número de cooperativas que fueron beneficiadas, se han visto favorecidos por inversión financiera de la Secretaría de la Reforma Agraria para la puesta en marcha de proyectos productivos, tal es el caso del municipio de Valle de Santiago que el 33.33% de los encuestados corresponden a este municipio, siguiéndole los municipios de Acámbaro y Salvatierra con un 22.22% respectivamente y por último Huanímaro y Villagrán con el 11.11% cada una.

Cuadro No. 3. Número de socios por cooperativa y composición por género

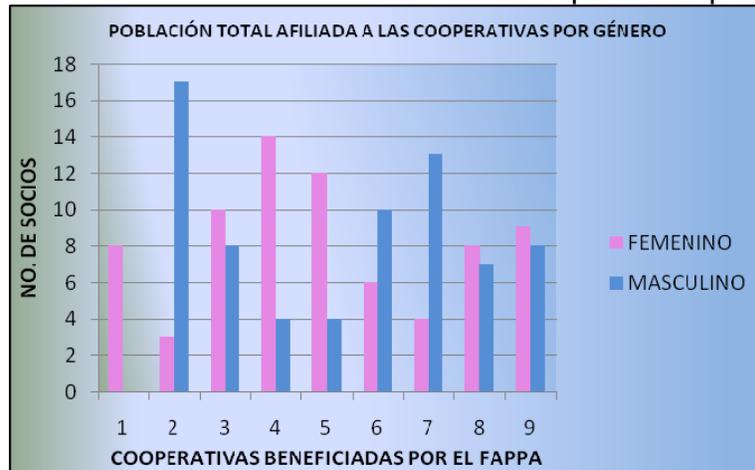
NOMBRE DE LA COOPERATIVA		GÉNERO		TOTAL
		FEMENINO	MASCULINO	
1	El Potrero de Los Lara S.C. De R.L.	8	0	8
2	Ganaderos de la montaña S.C de R.L	3	17	20
3	Ganaderos la adobera S.C. de R.L. de C.V.	10	8	18
4	Unidos por el Pelibuey en Valle de Santiago S.C de R.L de C.V	14	4	18
5	Grupo progreso de copales municipio de Valle de Santiago Gto. S.C. de R.L.	12	4	16
6	Grupo Loma Tendida municipio de Valle de Santiago Gto. S.C. de R.L.	6	10	16
7	Núcleo ganaderos mexicanos S.C de R.L de C.V	4	13	17
8	Servicios Agropecuarios Integrales de Salvatierra S.C de R.L	8	7	15
9	Productores sureños de vanguardia S.C de R.L de C.V	9	8	17
<b>TOTAL ABSOLUTO</b>		<b>74</b>	<b>71</b>	<b>145</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los directivos de las cooperativas en el trabajo de campo.

Dentro de la muestra de estudio encontramos cooperativas con distinto número de socios así como de género, la mayoría están compuestas por hombres y mujeres a excepción de la cooperativa El Potrero de los Lara donde el 100% de sus asociados son mujeres al mismo tiempo siendo la asociación con el menor número de asociados, mientras que la organización con mayor número de socios corresponde a la

cooperativa Ganaderos de la montaña S.C de R.L. misma que está compuesta en su mayoría por hombres. De esta manera el Cuadro No. 3 y Gráfico No. 4 ostentan de manera más clara esta composición.

Gráfico No. 4. Población total afiliada a las cooperativas por género



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los directivos de las cooperativas en el trabajo de campo. Agosto de 2007.

En este sentido, encontramos que un 48.96% de los socios son mujeres y el 51.03% restante corresponde a los hombres, notándose una pequeña diferencia y con esto una notable integración de la mujer en actividades nuevas y diferentes a la actividad tradicional (amas de casa). Sin embargo, con estas cifras encontramos una mayor participación de los hombres en relación con la mujer en actividades económico-productivas aunque de manera poco significativa, sin embargo, estas cifras arrojan una fuerte integración de la mujer en nuevas actividades que reflejan un interés de este género por involucrarse en actividades que conlleven a la generación de ingresos y que esto sin duda se vea reflejado de manera directa en la economía del hogar. Sin embargo, vale la pena mencionar que este aspecto de la integración de mujeres, jóvenes y adultos mayores es un elemento prioritario dentro de las reglas de operación del Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios por lo que cuando se integra el grupo éste debe estar conformado por estos segmentos principalmente para tener mayores posibilidades de ser beneficiados.

En lo que respecta al estado civil de los socios encontramos que el 86.4% de los socios encuestados corresponde a socios casados y únicamente el 13.6% pertenece a socios solteros por lo que podemos deducir que la mayoría de los afiliados corresponden a personas con familias y atribuirle, la necesidad de buscar un ingreso adicional al existente.

### **9.1.2 Rama de actividad económica de las cooperativas beneficiadas por el FAAPA**

De acuerdo con los objetivos de la investigación se trabajó únicamente con cooperativas, aquellas que se constituyeron de manera legal y que funcionan de manera independiente y autónoma, es decir, únicamente con la participación de sus asociados. Sin embargo, únicamente se hablará de cooperativas de producción siendo el tipo de asociación sujeta de estudio en esta investigación por encontrarse dentro de la muestra de estudio únicamente este tipo de cooperativas.

De esta manera, son cooperativas de producción o trabajo, las asociaciones formadas por trabajadores, con el fin de ejercer sus oficios o profesiones en común, para producir bienes o servicios en cualquier sector de la actividad económica.

Sin embargo, de acuerdo con la Ley General de Sociedades Cooperativas, son sociedades cooperativas de productores, aquellas cuyos miembros se asocien para trabajar en común en la producción de bienes o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos, actuando en términos de esta Ley.

Así en la fase de campo se involucraron nueve cooperativas, tres sociedades por cada ejercicio fiscal de la Secretaría de la Reforma Agraria en el cual las cooperativas resultaron beneficiadas por el apoyo del Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos

Agrarios para la puesta en marcha de un proyecto productivo, tal como lo muestra el Cuadro No. 4.

Cuadro No. 4 Año en que las cooperativas recibieron apoyo financiero de la Secretaría de la Reforma Agraria.

<b>NOMBRE DE LA COOPERATIVA</b>	<b>AÑO FISCAL*</b>
El Potrero de los Lara S.C. De R.L.	2004
Ganaderos de la Montaña S.C de R.L	2004
Ganaderos la Adobera S.C. de R.L. de C.V.	2004
Unidos por el Pelibuey en Valle de Santiago S.C. de R.L. de C.V.	2005
Grupo Progreso de Copales Municipio de Valle de Santiago Gto. S.C. de R.L.	2005
Grupo Loma Tendida Municipio de Valle de Santiago Gto. S.C. de R.L.	2005
Núcleo Ganaderos Mexicanos S.C. de R.L de C.V.	2006
Servicios Agropecuarios Integrales de Salvatierra S.C. de R.L.	2006
Productores Sureños de Vanguardia S.C. de R.L. de C.V.	2006

\*Año fiscal: Año en que la Secretaria de la Reforma Agraria proporcionó apoyo financiero a las cooperativas  
Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los directivos de las cooperativas en el trabajo de campo.

### 9.1.3 Actividades productivas

De acuerdo con los datos obtenidos de los directivos de las cajas, las cooperativas en un 100% tienen como actividad económica principal actividades exclusivamente agropecuarias, por lo que se concluye que la actividad predominante entre las cooperativas es la engorda de ganado bovino, lo anterior de acuerdo con la información proporcionada por los socios de las cooperativas, ya que de las nueve cooperativas cuatro tienen esta actividad como principal, dos de ellas dedicadas a la producción de jitomate bajo invernadero y, el resto de las asociaciones operan distintas actividades como son la engorda de ganado ovino, la engorda de cerdos y el ensilaje de forrajes. Véase Cuadro No. 5.

Existen otras actividades las cuales realizan las cooperativas de manera complementaria, de forma conjunta entre sus asociados, con la finalidad de beneficiar en algunos casos exclusivamente a los socios y en otros más, el beneficio se hace

extenso para la comunidad en general aunque quizá de manera indirecta. Con los datos proporcionados por los directivos y socios de las cooperativas encontramos que únicamente dos de las nueve cooperativas tienen otras actividades o han logrado la diversificación de estas, así tenemos que las actividades secundarias de mayor importancia son la producción de jitomate bajo invernadero y la venta de alimentos balanceados, que corresponden a la cooperativa El potrero de los Lara y Núcleo Ganaderos Mexicanos, como se muestra en el Cuadro No. 5.

Cuadro No. 5 Rama de actividad económica de las cooperativas.

<b>NOMBRE DE LA COOPERATIVA</b>	<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL</b>	<b>ACTIVIDAD SECUNDARIA</b>
El Potrero de Los Lara S.C. De R.L.	Engorda de ganado bovino	Producción de jitomate bajo invernadero
Ganaderos de la montaña S.C de R.L.	Engorda de ganado bovino	Ninguna
Ganaderos la adobera S.C. de R.L. de C.V.	Engorda de ganado bovino	Ninguna
Unidos por el Pelibuey en Valle de Santiago S.C. de R.L de C.V.	Engorda de ganado ovino	Ninguna
Grupo progreso de copales municipio de Valle de Santiago Gto. S.C. de R.L.	Producción de jitomate bajo invernadero	Ninguna
Grupo Loma Tendida municipio de Valle de Santiago Gto. S.C. de R.L.	Engorda de ganado bovino	Ninguna
Núcleo ganaderos mexicanos S.C. de R.L. de C.V.	Engorda de cerdos	Venta de alimentos balanceados
Servicios Agropecuarios Integrales de Salvatierra S.C. de R.L.	Producción de jitomate bajo invernadero	Ninguna
Productores sureños de vanguardia S.C. de R.L. de C.V.	Ensilaje de forrajes	Maquila

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los directivos de las cooperativas en el trabajo de campo.

#### **9.1.4 Generación de ingresos directos familiares**

La empresa cooperativa que más empleos permanentes genera es la cooperativa Grupo Loma Tendida, Municipio de Valle de Santiago, Gto. S.C. de R.L. la cual ocupa a 1 persona, siguiéndole El Potrero de los Lara S.C. de R.L. con 4 empleos de manera permanente, el resto no genera ningún empleo de manera permanente. En conjunto las cooperativas beneficiadas por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios en los años 2004, 2005 y 2006 generan un total de 5 empleos permanentes únicamente.

Comparando la inversión de la Secretaría de la Reforma Agraria a través del Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios en el estado de Guanajuato con el número de empleos generados por las nueve cooperativas de estudio para las cuales se asignó en promedio un total de \$451,209.14 por cooperativa y si dividimos los 5 empleos permanentes generados entre las nueve cooperativas de estudio entonces encontramos que se crean en números absolutos un total de 0.55 empleos permanentes por cooperativa, así mismo retomando la información del Cuadro No. 3. Número de socios por cooperativa y composición por género, en el cual se presenta un total de 145 socios entre las nueve cooperativas es decir un promedio de 16.11 socios por cooperativa, entonces concluimos que en promedio una cooperativa emplea únicamente un 3.41% del total de sus asociados, esta cifra resulta no aceptable comparada con la cantidad asignada por la Secretaría de la Reforma Agraria para el desarrollo en el estado de Guanajuato.

En lo que respecta a la generación de empleos indirectos en las empresas cooperativas se obtuvo que El Potrero de Los Lara S.C. de R.L. emplea a 5 personas de manera temporal, Grupo progreso de copales Municipio de Valle de Santiago Gto. S.C. de R.L. alrededor de 8, Grupo Loma Tendida S. C de R.L un total de 11, Unidos por el Pelibuey en Valle de Santiago S.C. de R.L de C.V. y Servicios Agropecuarios Integrales de Salvatierra S.C. de R.L. 4 personas en cada una de estas asociaciones, generando así un total de 32 empleos indirectos. Finalmente, el número de personas que perciben ingresos directos de las cooperativas, partimos del dato de 5 trabajadores

del sector cooperativo y si multiplicamos este dato por 5 que es el promedio de personas por núcleo familiar en el municipio se obtiene un total de 25 personas cuyo ingreso directo depende de la actividad económica de estas empresas.

### **9.1.5 Introducción de tecnologías**

El sistema económico en que nos encontramos inmersos demanda de manera constante la actualización de tecnología de cualquier comercio, siendo este aspecto uno de los elementos que no debe descuidarse si se pretende no llegar a ser obsoletos, día a día los sistemas de producción pretenden ser más eficientes y productivos por lo que empresa que no logre entrar en esa dinámica en automático queda fuera del mercado como competidor. En este sentido, lo que respecta a la actualización de tecnología por parte de las cooperativas encontramos que la modificación tecnológica se refiere a los cambios técnico-especializados realizados dentro de las cooperativas desde la puesta en marcha de la cooperativa con el objetivo de reducir costos de producción y tiempo en la producción de bienes o servicios. De esta manera, encontramos que la mayoría de estos grupos sigue trabajando con los medios de producción utilizados desde la puesta en marcha del proyecto, el 71.19% de los socios encuestados afirma que su cooperativa no ha presentado ningún cambio tecnológico desde que iniciaron a trabajar en grupo, mientras que únicamente el 10.17% testifica que su cooperativa ha presentado cambios en la tecnología usada, el 18.64% restante no contesto. Sin embargo, cabe señalar que del 10.17% de los socios que afirman que su cooperativa ha tenido algún cambio tecnológico, el 83.33% aplica esta tecnología en las actividades que desarrolla dentro de la cooperativa mientras que el 16.67% no la utiliza.

Entre las razones más frecuentes por las que los socios no utilizan alguna tecnología encontramos que ellos no lo consideran necesario y porqué no existe dentro de la cooperativa, el resto corresponde a diversas razones, al igual que los motivos de los

socios del porqué sí utilizan alguna tecnología; sin embargo, dichas respuestas se exhiben de manera más clara y precisa en el Cuadro No. 2. Anexo 2.

Entre las principales tecnologías empleadas dentro de la cooperativa encontramos la implementación de bomba de agua y la mejora de corrales, ordeñadora, tractor, molino de pastura y nuevas técnicas de ensilado. Estos cambios tecnológicos se han hecho en pocas cooperativas; sin embargo, entre las cooperativas que ha ocurrido encontramos que se hicieron gracias a que fueron adquiridos directamente de los socios de la cooperativa con un 93.22% y 1.69% por parte de la Secretaría de la Reforma Agraria.

No obstante, la mayoría de los socios encuestados consideran la actualización de tecnología como uno de los aspectos más importantes para la permanencia de su cooperativa, de esta manera, encontramos que el 72.88% consideran la actualización de tecnología como de gran importancia y sólo el 8.47% consideran lo contrario, el resto 18.64% no contestó. Entre las principales razones por las cuales consideran la actualización de tecnología importante encontramos mejor ayuda y realización rápida de actividades, para tener una mayor producción y para trabajar mejor. Mientras que entre las respuestas de los socios que no la consideran importante encontramos, que no se requiere y porque consideran que es mejor así como se maneja actualmente. Véase Cuadro No. 3. Anexo 2.

En este mismo contexto encontramos que la mayoría de los encuestados consideran que no se requiere de personal especializado que se encargue de desempeñar actividades particulares dentro de la cooperativa con un 66.10%, mientras que un 15.25% consideran necesitar de personal especializado, el 18.64% restante no contestó.

## **9.2. Estructura y organización de las cooperativas beneficiadas por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios**

La Asamblea General, es la máxima autoridad y un elemento estructural, esencial e insuprimible de la cooperativa, en ella los socios pueden ejercer su derecho de

coparticipación y es aquí donde se desarrolla y se ven de manera clara y tangible los principios cooperativos de la autoadministración, la democracia, y la autorresponsabilidad, donde la cooperativa podrá definir metas, tácticas y técnicas de trabajo para el logro de los objetivos de una manera consensada. La asamblea aprueba los estatutos, autoriza el balance y la distribución de excedentes, divide o delega responsabilidades a las distintas áreas de trabajo, así como una parte medular y de gran importancia como es la definición del volumen de reinversión.

El consejo de vigilancia es elegido por la asamblea con el objetivo de vigilar de manera imparcial al consejo de administración en sus actividades, el consejo tiene el derecho de ser informado del avance y/o reajuste de proyectos que se lleven a cabo en el área, así como la obligación de participar en las decisiones que se tomen al interior del consejo de administración.

Entre las principales tareas del consejo de vigilancia se encuentran las siguientes: la defensa de los intereses de los distintos grupos existentes dentro de la cooperativa de manera equilibrada ante el consejo de administración, supervisión y control de las actividades del consejo de administración, apoyar al consejo de administración para mantener una estrecha relación con los asociados. Cabe destacar que el cargo en el consejo de vigilancia es honorífico, por lo que significa un reto pues éste, pretende ser un ejemplo de integridad y servicio del ejecutivo ante sus compañeros.

Figura 2. Organización interna de las cooperativas



Fuente: Elaboración propia.

El consejo de administración tiene por objetivo llevar a cabo las decisiones y acuerdos de los socios en las asambleas, tiene la obligación de orientar las actividades empresariales hacia los intereses de los socios, a largo plazo éste deberá garantizar el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa. En tanto que el consejo de administración tiene la obligación de informar al consejo de vigilancia acerca del avance de las metas de la cooperativa. El cargo en el consejo de administración, a diferencia del consejo de vigilancia, puede ser o no remunerado.

La estructura de toda cooperativa debe estar cimentada en estos tres aspectos básicamente, todos estos elementos deben ser practicados como sugerencia para una mayor posibilidad de encontrar el éxito del grupo y este pueda pasar a la fase de cooperativa con un grado avanzado de conciencia y organización, de no ser así, la estructura de la cooperativa podrá alterarse en cualquier momento. En la figura No. 2 se puede apreciar la organización interna de una cooperativa de cualquier rama de actividad económica.

## 9.2.1 Organización

Toda asociación de productores tiene un grado de organización desde el momento en que se formó el grupo, pues coexistió un objetivo que los llevó a unirse entre sí, sin embargo, la organización es un elemento que debe trabajarse de manera constante de modo que el grupo debe ser capaz de llegar a fusionar los intereses personales y trabajar únicamente, como principal objetivo, el bien común. No obstante el 57.63% de las cooperativas de estudio se formaron con el objetivo principal de conseguir apoyos, el 18.64% con el objetivo de producir en grupo para acceder a mercados, el 11.86% por ambas razones, el 11.86% restante por otras razones. Grafico No. 6. Entonces, deducimos que la mayoría de las cooperativas estudiadas se integran para recibir apoyos de distinta índole principalmente.

Gráfico No.5. Motivo de la formación de la cooperativa



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los directivos de las cooperativas en el trabajo de campo. Agosto de 2007.

A pesar de ser el principal motivo de formación de las cooperativas el tener acceso a un recurso, pueden empezar a desarrollar valores cooperativos que pueden lograr un grado de organización que permita la permanencia, el desarrollo y quizá una consolidación en estas empresas. Es por ello que la doctrina y filosofía cooperativista tienen como objetivo principal, encaminar a las cooperativas hacia la apropiación de los valores y principios cooperativos mismos que lograrán una asociación cimentada en la democracia, cooperación y autonomía, misma que deberá tener como máximo órgano

de gobierno la asamblea general, así tenemos que dentro de las cooperativas de estudio el 86.44% tiene como máximo órgano de gobierno la Asamblea General, mientras que el 13.56% restante tiene como máximo órgano de gobierno el Consejo de Administración el cual, debería fungir únicamente como hacedor de los acuerdos e intereses de la asamblea general, no de la decisión de unos cuantos.

De tal manera que las decisiones deben tomarse a partir de la opinión de todos los socios, en la mayoría de las cooperativas los encuestados afirmaron que las decisiones de la cooperativa se llevan a cabo una vez que los miembros de la cooperativa analizan la situación y deciden en conjunto con un 83.31%, el 15% afirma que el consejo pregunta a los miembros del grupo lo que piensan y luego decide y únicamente el 1.69% de los encuestados afirma que el consejo decide e informa a los socios de la cooperativa.

En lo que respecta a cómo funcionan los consejos encontramos que del 100% de los socios encuestados el 89.83% afirma que los consejos funcionan bajo responsabilidades compartidas entre todos sus integrantes, mientras que el 6.78% sólo una persona lleva el control pero, todos los miembros avalan las decisiones y únicamente el 3.39% es completamente descentralizado y los diferentes comités cumplen sus funciones.

En todo grupo de trabajo o asociación debe existir algún responsable de llevar a cabo los acuerdos tomados en asamblea de aquí que el 55.93% de los socios encuestados designa un comisionado especial, el 23.73% comisionan a algún miembro del comité y el 20.34% restante todo el comité es responsable de llevar a cabo dichos acuerdos, es decir, la mayoría de los socios delegan la responsabilidad del consejo de vigilancia y de administración sobrevalorando las actividades y responsabilidades asignadas a estos consejos.

El grado de organización de las cooperativas se puede medir a partir de ciertos elementos que permiten identificar la participación activa de los socios, la división del trabajo, entre otras. Es por ello que la doctrina cooperativa considera de gran

importancia el desarrollo de la organización en las cooperativas, sin embargo, el grado de organización dependerá entonces de factores como la asistencia técnica, capacitación, entre otros elemento que permitirán el desarrollo de este elemento tan importante como es la organización.

La Secretaría de la Reforma Agraria ha diseñado un programa de capacitación y asistencia técnica para los grupos que fueron beneficiados por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios, esto con el objetivo de ayudar a las cooperativas a lograr su desarrollo a través de cursos para mejorar las actividades económicas que se realizan dentro del grupo, en temas relacionados con la administración, mercadotecnia, organización, entre otros. El Cuadro No. 4. Anexo 2, presenta los principales temas en los cuales los asociados de las cooperativas recibieron capacitación, presentándose de manera más frecuente temas relacionados con la administración, alimentación, mercadotecnia y organización.

En este sentido, a continuación se presentan comparativos entre aquellas cooperativas que recibieron asistencia técnica, aquellas que algunas veces recibieron y las cooperativas que nunca recibieron con el propósito de señalar los elementos que de manera directa propiciaron mejorar la organización interna de las cooperativas, de esta manera se realizó la prueba de t para conocer el impacto de la asistencia técnica al relacionarlo con nueve indicadores de la variable organización en relación con aquellas cooperativas que nunca, alguna vez y siempre recibieron asistencia técnica por parte de la Secretaría de la Reforma Agraria donde se encontró que no existe diferencia estadística significativa en 8 de los 9 indicadores (cumplimiento de las funciones de los miembros de los comités y consejos, si los cambios de comité se hacen como está escrito en el reglamento, en cómo se hacen los cambios de comité, los acuerdos tomados en la asamblea se llevan a cabo, han implementado sanciones dentro de las cooperativas para los socios que no asisten a las asambleas, si las sanciones se hacen efectivas entre los socios de las cooperativas, asistencia de los socios a las reuniones acordadas hacer por año, asistencia de los socios en las asambleas ordinarias, se cumple con las reuniones acordadas hacer por año en este último se presenta una

diferencia estadística significativa de (5.523) en el resto de los indicadores no se halla diferencia estadística significativa). Véase Cuadros No. 1, 2, 3 y 4 Anexo 3. Entonces deducimos que a pesar de ser la organización uno de los objetivos de la asistencia técnica brindada por la Secretaría de la Reforma Agraria ésta no logró culminar en los objetivos.

A pesar de que en todas las cooperativas a las reuniones asisten la mayoría de los socios, en algunos casos los asociados han diseñado estrategias que les permiten mantener e impulsar el interés entre los integrantes por asistir a las asambleas, así encontramos el 84.75% de los socios encuestados contestó que no existe ningún tipo de sanción, el 15.25% asegura que dentro de su cooperativa existen sanciones para aquellos socios que no asistan a las asambleas, entre los tipos de sanciones que se han implementado dentro de las cooperativas de estudio encontramos las multas, un día más de trabajo, cooperaciones, darlos de baja, trabajar el fin de semana, multas de \$ 50.00.

La Secretaría de la Reforma Agraria ha diseñado programas de capacitación como apoyo e impulso al desarrollo de las cooperativas que fueron beneficiadas por el Fondo; sin embargo, la capacitación no ha tenido el impacto deseado pues de acuerdo con los datos obtenidos en la fase de campo, se relaciona la capacitación proporcionada por la Secretaría de la Reforma Agraria con siete indicadores de la variable organización (los comités y consejos cumplen con las funciones establecidas, los cambios de comité se hacen como está escrito en el reglamento, se cumple con las reuniones acordadas a hacer por año, a las reuniones asisten la mayoría de los socios, asiste a las asambleas ordinarias de la cooperativa, se han implementado sanciones dentro de la cooperativa para los socios que no asisten a las asambleas encontrándose que no existe diferencia estadística significaba excepto en el indicador, los acuerdos tomados en la asamblea se llevan a cabo, encontrando que existe una diferencia estadística significativa de 7.270) véase Cuadros No. 5, 6 y 7 Anexo 3.

En muchos países cooperativistas como son España, Francia, Canadá, Estados Unidos, entre otros, los gobiernos, agencias internacionales y en algunos casos organizaciones no gubernamentales tienden a brindar apoyo respecto a capacitación, asistencia técnica, apoyos financieros a cooperativas legalmente constituidas con el objetivo de fomentar el desarrollo de este fenómeno, como una forma de organización para el desarrollo de empresas económicas en estos países; sin embargo, los gobiernos, las agencias internacionales y las organizaciones no gubernamentales no son los únicos responsables del fomento y desarrollo de las cooperativas, pues si bien la educación cooperativa dentro del cooperativismo es considerada como uno de los siete principios cooperativistas, de esta manera y de acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional las cooperativas tienen la obligación de capacitar a sus asociados con el objetivo de perfeccionar las técnicas de trabajo y como consecuencia disminuir tiempo y costos de producción, así como incrementar el nivel de escolaridad de sus asociados.

El desarrollo socioeconómico de una cooperativa depende en gran medida del grado de organización que ésta haya alcanzado, por esto resultó importante encontrar el nivel de organización alcanzado por los socios respecto a los cursos de capacitación y asesoría técnica proporcionados por la Secretaría de la Reforma Agraria e incluso por su propia cooperativa.

No obstante, la educación cooperativa es un elemento que debe ser brindado a los socios de las asociaciones por parte de la cooperativa a la cual pertenecen, la mayoría de éstas no brindan este servicio a sus agremiados, en este sentido se relacionan nueve indicadores de la organización interna de las cooperativas respecto a aquellos socios que siempre, algunas veces y nunca recibieron capacitación por parte de la asociación a la cual pertenecen, con el objetivo de encontrar diferencias en la organización interna, encontrándose que no existe diferencia estadística significativa en siete de los nueve indicadores, los comités y consejos cumplen con las funciones establecidas, los cambios de comité se han hecho como está establecido en el reglamento interno de la cooperativa, se cumple con las reuniones acordadas a hacer

por año, a las reuniones asiste la mayoría de los socios, los acuerdos tomados en asamblea se llevan a cabo, asiste a las asambleas ordinarias de la cooperativa, existen excepciones en la aplicación de sanciones, mientras que en dos de los nueve indicadores se halla una diferencia estadística significativa de 8.022 y 12.000 en si existen sanciones dentro de la cooperativa para los socios que no asisten a las asambleas y sí las sanciones se hacen efectivas respectivamente. Véase Cuadros No. 8, 9, 10 y 11 Anexo 3. De esta manera, las cooperativas pueden decidir por acuerdo de asamblea la aplicación de sanciones por las inasistencias de los socios a las reuniones poniendo en evidencia con este elemento un grado más de organización.

Una vez que los socios de la cooperativa empiezan a desarrollar capacidades los convierte en un grupo maduro, capaz de asignar actividades entre los socios de acuerdo con sus capacidades de género, edad, escolaridad, etc. Comenzándose a entretelar acciones enfocadas con la producción, administración, económicas, superación y organización de la cooperativa, siendo este el momento en que los socios han aceptado los valores y principios cooperativos como una herramienta que les permitirá culminar en los objetivos precisos de la asociación.

De esta manera el 2º principio universal de cooperativismo exhibe que toda cooperativa es una empresa democrática y abierta al público en general donde ésta tiene la obligación de abrir sus puertas a los socios que estén interesados en obtener los beneficios y entrar en la dinámica que se ha formado dentro del grupo, no obstante, dentro de las cooperativas de estudio la mayoría de las cooperativas no ha logrado culminar en este principio o peor aún, los socios no saben de la existencia de una filosofía cooperativa. De esta manera el 32.20% de los socios encuestados no contestó cuales son los requisitos que debe cumplir una persona que desee integrarse al grupo, el 28.81% de los socios encuestados afirmó que dentro de su cooperativa no se ha tratado ese aspecto, el 10.17% de los socios afirma que ganas de trabajar y únicamente el 8.47% que sean trabajadores, entre otras. Véase Cuadro No. 5 Anexo 2.

Otro elemento que permite conocer el grado de organización de un grupo es el objetivo que persigue la cooperativa, que no es otra cosa que el objetivo común, aquel que los socios han logrado alcanzar a pesar de, y dejando de lado, los objetivos individuales, que repercutirá sin duda en el beneficio colectivo, notándose una aceptación del bien común, pensando que es más generoso e incluso que un beneficio individual; sin embargo, las encuestas arrojan que el 28.81% de los socios encuestados considera que el principal beneficio arrojado ha sido formar un capital para comprar un bien, mientras que el 54.24% lo considera como un fondo a futuro para emergencias y únicamente el 16.95% considera otros beneficios distintos a los anteriores.

La mayoría de las cooperativas recibieron asesoría externa para la formación de la cooperativa, de esta manera encontramos que el 69.49% de los encuestados aseguro haber recibido asesoría para la integración del grupo y para acceder al recurso de la Secretaría de la Reforma Agraria mientras que el 30.51% afirma no haber recibido ningún tipo de asesoría, sin embargo, estas cifras también revelan la situación por la cual atravesaron las cooperativas ya que el técnico encargado de la constitución de la cooperativa y del trámite para el acceso al recurso de la Secretaría de la Reforma Agraria fue el mismo responsable de la asistencia técnica, mismo que en su mayoría las abandonó en pleno despliegue de actividades.

Así mismo, el 62.71% de los encuestados considera el apoyo del Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios hacia el grupo como indispensable para la existencia de la cooperativa, mientras que el 37.29% de gran ayuda para la realización de nuevas actividades dentro de la cooperativa, de esta manera podemos concluir que las cooperativas no han logrado desarrollar un sentido de pertenencia hacia la cooperativa y como consecuencia no se cumplió con el objetivo común de los asociados, es decir, el apoyo únicamente fue la oportunidad para acceder a un recurso grupal para beneficio personal.

En lo que respecta a la definición de objetivos, misión y visión de los grupos, la mayoría de las cooperativas tienen definidos estos elementos, pues si bien, dentro de los cursos

de capacitación y asesoría técnica proporcionados por la Secretaría de la Reforma Agraria se ha contemplado el diseño y creación de éstos por lo que dicha información se ha visto reflejada en la mayoría de las cooperativas, de esta manera encontramos que el 71.40% de los directivos afirma tener definidos los objetivos dentro de su cooperativa, mientras que el 28.6% testifica no estar definidos estos elementos, en los que respecta a la definición de la misión encontramos que el 92.9% de los socios afirma estar definido este elemento dentro de la organización y únicamente un 7.10% asegura no estar definidos, mientras que el 85.7% de los directivos asegura estar definida la misión dentro de su cooperativa, el 14.3% restante asegura no estar definida dentro de la organización.

En este sentido, deducimos que la mayoría de las organizaciones tiene definidos estos elementos; sin embargo, se queda corto este aprendizaje una vez que se definen estos elementos como parte de la redacción de un proyecto que únicamente se queda en escrito y no se concreta a la práctica además de no complementarse con la práctica de valores y principios cooperativos. Si bien, se aprecia de manera clara el desconocimiento de los valores y principios cooperativos con un 57.10% de los directivos encuestados, mientras que el 42.90% asegura conocer los valores y principios del cooperativismo, de la misma manera se presenta para la existencia de un reglamento interno por cooperativa presentándose que el 57.10% de los directivos encuestados asegura que no existe dentro de su organización, el resto, 42.90% afirma la existencia de un reglamento dentro de su cooperativa.

En el contexto actual del cooperativismo la definición de una cooperativa se presenta como una asociación de personas asociadas por intereses comunes que buscan satisfacer necesidades de distinta naturaleza, sin fines de lucro, de aquí se desprende la explicación de las distintas ramas de actividad de las cooperativas de estudio que, aunque económicas, no persiguen ganancias, acumulación de capital y la competencia como una empresa formada y establecida en las bases y principios del capitalismo, ya que toda empresa cooperativa que ha podido penetrar en el pensamiento de los asociados a través de la identidad cooperativa puede impactar en el ser humano

logrando interiorizar en los socios para explotar y desarrollar un modelo humano, capaz de organizarse, de realizar prácticas de ayuda mutua, es decir, cambiar los hábitos, actos y actitudes de los socios, produciendo no con fines ventajosos sino con el fin de satisfacer las necesidades propias, de sus familias, compañeros y de ser posible de los habitantes de la comunidad.

### **9.2.2 División social del trabajo**

La división social del trabajo según el autor Clodomir Santos de Moráis (1989) tiene su origen en la sociedad antigua cuando el hombre comenzó a organizarse y tener conciencia de que debían dividirse las actividades a desarrollar de acuerdo con el grado de complejidad, fuerza, dominio, género, etc. En este momento la división social del trabajo adquiere importancia y se presenta como el parte aguas de la sociedad, formando dos grupos principalmente; los cazadores-recolectores y los dedicados al hogar aquellos encargados de preparar la comida y cuidar los alimentos, actividad que llevó a la mujer a llevar una vida sedentaria que la introdujo y capacitó para el desarrollo y aprendizaje de otras actividades.

Con el paso de los años hasta nuestros días esta división ha sido modificada de acuerdo con el uso de la tecnología, nuevas formas de vida, la inclusión de la mujer en el campo laboral, que sin duda, ha mostrado un abanico de posibilidades para cada persona dependiendo de sus intereses, posibilidades, aptitudes, capacidades, etc.

Dentro de las cooperativas ha sido necesario la división del trabajo, actividades relacionadas con el cuidado y alimentación de animales, guardias nocturnas, preparación de alimentos, limpia de corrales, corta y ensilaje de forraje, plantación de las plántulas de jitomate, riegos, aplicación de fertilizantes y herbicidas, cosechas, etc. Sin embargo, estas actividades son desarrolladas por los socios pues de acuerdo con los resultados de las encuestas aplicadas a los socios el 96.61% de los socios no reciben remuneración por las actividades que realizan dentro de la cooperativa, únicamente el 3.39% de los encuestados afirma percibir remuneración por las

actividades realizadas dentro de la cooperativa. Entre los socios que le son remunerados los trabajos se considera que estos deben ser pagados ya que se consideran como un pión 98.31%, mientras que el 1.69% restante no contestó.

Gráfico No.6. Finalidad por la cual los socios realizan las actividades dentro de la cooperativa



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los directivos de las cooperativas en el trabajo de campo. Agosto de 2007.

Dentro de las cooperativas los socios realizan las actividades asignadas dentro del grupo como forma de organización para la división del trabajo, sin embargo, aún existen diferencias entre los asociados respecto a la finalidad por la cual realiza las actividades así, encontramos que el 69.49% de los socios encuestados realiza las actividades que le son asignadas dentro de la cooperativa para beneficio personal y del grupo, el 11.86% para un beneficio colectivo y un 18.64% por ambas razones tal como se muestra en el Gráfico No. 5 por lo que de acuerdo con las respuestas de los socios se vislumbra que aún no existe un sentido de pertenencia de los socios hacia la cooperativa y mucho menos existe el principio de ayuda mutua entre los integrantes de las cooperativas.

Consideramos la división de actividades dentro de la cooperativa de gran importancia pues sin duda, este elemento marca un nivel de organización alcanzado dentro del grupo, cuando la asociación presenta mayores niveles de organización y alta productividad puede llegar a obtener ganancias suficientes para autoemplearse a sus

asociados e incluso contratar personal encargado de desarrollar las actividades necesarias dentro de la cooperativa, sin embargo, dentro de las cooperativas de estudio en la mayoría de los casos los trabajos realizados aún no han sido divididos de acuerdo a las aptitudes, capacidades y posibilidades, además, los trabajos realizados por los socios en la mayoría de los casos no son remunerados, el 84.75% de los encuestados realiza dichas actividades sin retribución alguna, el 11.86% algunas veces ha recibido pago por las actividades desarrolladas y únicamente el 3.39% restante siempre le han sido retribuidas estas actividades. Entonces deducimos que la división social del trabajo dentro de las cooperativas de estudio se encuentra en un mínimo nivel de organización.

Existen diversas respuestas de los socios de la razón por la cual no existe un salario por las actividades que se realizan dentro de la cooperativa entre las respuestas más frecuentes se encuentran, porque aún no hay ganancias para pagar con un 28.08% de los socios encuestados, porque entre todos los socios así lo decidimos con 12.28%, porque todos somos socios con 10.53% y porque nunca se trató ese aspecto con un 8.77%, tal como se enlistan en el Cuadro No. 1 Anexo 2.

### **9.3. Transformación de las cooperativas beneficiadas por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios**

La transformación de la cooperativa engloba un proceso de desarrollo de factores subjetivos que consisten en la coexistencia de conciencia crítica y organizativa de los socios; la primera aquella capaz de poder identificar la problemática en la cual se encuentran inmersos y la segunda, aquella que es competente de encontrar la solución a la problemática que los aqueja. En este sentido, el grupo tomara el control sociopolítico y económico que mejor convenga a los asociados, asumiendo el papel de dueños capaces de dirigir, controlar, opinar en el sentido participativo, y sobre todo redefinir proyectos, metas, objetivos, etc. Es decir, actividades que definan el norte de las organizaciones.

### **9.3.1 Capacidad de autogestión social y económica de las cooperativas**

Para este estudio consideramos la autogestión social y económica de una cooperativa como el paso de la organización dejando de ser incipiente para convertirse en un grupo capacitado para defender y perseguir el interés colectivo de los socios, momento en que las decisiones de los socios dependen notablemente de los intereses de los asociados, la mayoría de los agrupados consideran la organización como parte de sí mismos, teniendo la capacidad de escuchar, opinar, participar y de evaluar todo cambio dentro de la cooperativa.

Sin embargo, es un transepto difícil de recorrer, puede convertirse en el camino que puede conducir al grupo al éxito o en su defecto al fracaso, no obstante, no todos los grupos corren con la misma suerte, ya que el desarrollo de la autogestión depende de los objetivos con los cuales fue creado el grupo, el trabajo de los socios que conduzca al logro de los objetivos, así como del interés de los asociados por alcanzar dichos objetivos. No obstante, para esta investigación resultó de gran importancia conocer las cooperativas que lograron culminar en este objetivo así como identificar cuál fue el elemento que permitió su éxito.

En este sentido, se relacionó la participación de los socios en los procesos de planeación, control, ejecución, evaluación y destino de los excedentes de su cooperativa en relación con aquellos socios que nunca, algunas veces y siempre recibieron asistencia técnica por parte de la Secretaría de la Reforma Agraria tratando de conocer si la asistencia técnica brindada a las cooperativas logró una participación efectiva, de esta manera se presenta que no existe diferencia estadística significativa en tres de cinco indicadores, mientras que únicamente se halla diferencia estadística significativa en dos de cinco indicadores de 4.645 y 5.642, participación de los socios en los procesos de ejecución y evaluación respectivamente. Véase Cuadros No. 12 y 13 Anexo 3.

De igual manera se relaciona la participación de los socios en los procesos de planeación, control, ejecución, evaluación y destino de excedentes dentro de su cooperativa respecto a los socios que recibieron y aquellos que nunca recibieron capacitación por parte de la Secretaría de la Reforma Agraria encontrándose que no existe diferencia estadística significativa en ninguno de los 5 indicadores de la autogestión. Véase Cuadros No. 14 y 15 Anexo 3.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente toda cooperativa tiene la obligación de capacitar a sus asociados con el objetivo de que los socios estén actualizados en las actividades que cada uno de ellos desempeña para que en un futuro la asociación entre en un proceso de desarrollo y ésta despliegue su capacidad de autogestión, por ello se relaciona la participación de los socios en los procesos de planeación, control, ejecución, evaluación y destino de excedentes encontrándose que no existe diferencia estadística significativa en la participación de los socios en dichos procesos respecto con aquellos socios que nunca, algunas veces y siempre recibieron capacitación por parte de su cooperativa. Véase Cuadros No. 16 y 17 Anexo 3.

Considerando que a partir de la adopción y apropiación de los valores del cooperativismo una cooperativa podrá lograr autonomía que le permitirá mejor organización, mayor definición de objetivos, y sobre todo la capacidad de autogestión que le permitirá llegar con mayor rapidez a los objetivos planteados por los socios del grupo, a continuación se relaciona el principio de democracia con los indicadores de la autogestión, es decir se relaciona la participación de los socios en los procesos de planeación, control, ejecución, evaluación y destino de excedentes dentro de su cooperativa respecto a si siempre, nunca y algunas veces existen diferencias electorales dentro de la cooperativa encontrándose que no existe diferencia estadística significativa en ninguno de los indicadores de la autogestión. Véase Cuadro No. 18 y 19 Anexo 3.

Con la misma importancia con la cual relacionamos las políticas de apoyo de la Secretaría de la Reforma Agraria con el desarrollo de las cooperativas beneficiadas, tomamos la opinión de los socios acerca de cómo estos apoyos proporcionados por la Secretaría de la Reforma Agraria han contribuido al desarrollo, consolidación y transformación de la asociación. En este sentido a continuación se presentan distintas perspectivas de los socios acerca de las políticas de apoyo proporcionadas por la Secretaría de la Reforma Agraria a través del Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios y si éstas han contribuido de manera directa en la consolidación y transformación de la asociación a la cual pertenecen. Véase Cuadro No. 6 Anexo 2.

De acuerdo con los datos obtenidos por los socios encuestados concluimos que el 23.70% considera que el apoyo de la Secretaría de la Reforma Agraria no logró repercutir en el desarrollo, consolidación y transformación de su cooperativa, mientras que el 76.3% considera que el apoyo contribuyó al desarrollo, consolidación y transformación de la cooperativa; sin embargo, esta respuesta se contradice con la desintegración de las cooperativas, tal es el caso de la cooperativa Ganaderos la adobera, ganaderos de la montaña, productores sureños de vanguardia y unidos por el Pelibuey.

#### **9.4 Principales problemas de las cooperativas**

Existen distintos autores que hablan acerca de los fallidos intentos por impulsar el desarrollo de un territorio tomando como centro impulsor del proceso la generación de grupos de trabajo, conscientes de su problemática y la identificación de posibles soluciones; en este sentido resulta importante señalar la importancia de la conciencia ya que de no estar desarrollado este elemento entre los asociados del grupo resulta difícil el progreso y transformación de la asociación.

En este sentido, el Cuadro No. 6 señala el año de integración del grupo así como el año en que la cooperativa recibió el apoyo de la Secretaría de la Reforma Agraria, de esta manera se concluye que todas las cooperativas recibieron el apoyo el mismo año

de su constitución a excepción de Servicios Agropecuarios Integrales de Salvatierra S.C. de R.L. la cual se constituyó un año antes de recibir el apoyo, sin embargo, de acuerdo con los padrones de solicitudes proporcionados por la Secretaría de la Reforma Agraria en el estado de Guanajuato esta cooperativa solicito el apoyo el año en que esta se constituyó, no obstante por incumplimiento de la requisición el grupo no fue beneficiado en ese año sino hasta el siguiente. De esta manera El Potrero de los Lara S.C. de R.L. fue la única cooperativa que se constituyó un año antes de recibir el apoyo del Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios. Por lo que resulta difícil encontrar grupos que hayan logrado el desarrollo, consolidación y transformación así como la identificación de su problemática y las posibles soluciones, es decir la culminación en los objetivos comunes antes de recibir el apoyo de la Secretaría de la Reforma Agraria.

Cuadro No. 6 Año de fundación de las cooperativas y ejercicio fiscal de la Secretaria de la Reforma Agraria

<b>NOMBRE DE LA COOPERATIVA</b>	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b>	<b>EJERCICIO FISCAL*</b>
El Potrero de Los Lara S.C. de R.L.	2003	2004
Ganaderos de la Montaña S.C de R.L	2004	2004
Ganaderos la Adobera S.C. de R.L. de C.V.	2004	2004
Unidos por el Pelibuey en Valle de Santiago S.C de R.L de C.V	2005	2005
Grupo Progreso de Copales Municipio de Valle de Santiago Gto. S.C. de R.L.	2005	2005
Grupo Loma Tendida Municipio de Valle de Santiago Gto. S.C. de R.L.	2005	2005
Núcleo Ganaderos Mexicanos S.C de R.L de C.V	2006	2006
Servicios Agropecuarios Integrales de Salvatierra S.C de R.L	2005	2006
Productores Sureños de Vanguardia S.C de R.L de C.V	2006	2006

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los directivos de las cooperativas en el trabajo de campo.

No obstante, se esperaría que los grupos que no lograron esta identificación lo hagan una vez recibida la capacitación por parte de la Secretaría de la Reforma Agraria, sin embargo, las políticas de la Secretaría de la Reforma Agraria a través de la

capacitación y asesoría técnica están fuera de fomentar la integración y consolidación de las organizaciones para mantenerlos vigentes y que estos a su vez puedan contribuir al desarrollo de la localidad, es evidente que el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios se trata de un programa meramente politizado y asistencialista, lejos de un programa que fomente el desarrollo territorial y el progreso del cooperativismo.

Así mismo el 93.22% de los encuestados aseguran no haber recibido ningún tipo de apoyo por parte de alguna organización o institución antes de haber recibido el apoyo de la Secretaría de la Reforma Agraria, el 3.39% ha recibido apoyos financieros adicionales al apoyo de la Secretaría de la Reforma Agraria, el 3.39% restante se ha beneficiado por otras organizaciones e instituciones con apoyos técnicos a parte de los proporcionados por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios.

Siguiendo con este mismo esquema y tomando como referencia la constitución de las cooperativas como único requisito socio-organizativo para obtener el recurso financiero de la Secretaría de la Reforma Agraria, se presenta la opinión de los socios respecto a los apoyos recibidos, de esta manera el 88.14% considera los apoyos proporcionados como buenos, el 4% los considera regular y únicamente el 3% los considera malos.

Respecto a la opinión de los socios respecto a los apoyos el 45.76% considera que son buenos pero, no se pueden pagar, el 30.51% los considera necesarios, el 16.95% considera que fomentan la organización, el 3.39% considera que no funcionan y el 3.39% restante tiene una opinión indiferente.

A pesar de que las cooperativas realizaron poco o nulo trabajo respecto a la organización, identificación de su problemática y la formulación de objetivos, los socios han realizado acciones encaminadas al fortalecimiento de la organización como es la división social del trabajo, así como el conocimiento de los valores y principios universales del cooperativismo, a continuación se presentan las acciones que

desarrollan los socios para fomentar la permanencia y el desarrollo de la cooperativa. Véase Cuadro No. 7 Anexo 2.

A pesar de los esfuerzos realizados por los socios por mantener la cooperativa activa, no todos los grupos corrieron con la misma suerte y algunos desaparecieron esperando una respuesta a las interrogantes y dudas que fueron saliendo durante el trabajo en equipo, el Cuadro No. 8 Anexo 2, presenta de manera puntual las recomendaciones precisas que consideran los socios en algunos casos hubiesen mejorado el funcionamiento de su cooperativa.

La mayoría de las recomendaciones están enfocadas principalmente a aspectos superficiales por lo que podemos deducir que la mayoría de las cooperativas aún se encuentra en la primera etapa o simplemente no logró pasar de fase, pues en su mayoría cuando la cooperativa recibió el apoyo comenzaban a conocerse, por lo que en muchos casos no lograron superar lo difícil de la integración y adaptación de los socios.

## **9.5 Significado de los principios universales del cooperativismo entre los socios**

Toda cooperativa tiene el compromiso con sus asociados de fomentar la doctrina cooperativa, es decir la práctica de los valores y principios cooperativos que tienen el objetivo de promover acciones que fomenten los lazos de unión entre los asociados; sin embargo, el 91.53% de los socios encuestados considera que su cooperativa debe brindarles el servicio de educación para estarse actualizando, el 8.47% restante considera que la cooperativa no tiene la obligación de capacitarlos, el Cuadro No. 9. Anexo 2, exhibe las razones por las cuales los socios consideran si debe o no la cooperativa brindarles educación cooperativa a sus asociados.

### **9.5.1 La educación cooperativa en los socios de las cooperativas**

Uno de los principales problemas de las cooperativas estudiadas es la falta de educación comenzando por los colaboradores de las cooperativas hasta sus dirigentes pero, se advierte el mismo problema entre los socios de la cooperativa tal como se muestra en Cuadro No. 1. Nivel de escolaridad de los socios.

Se ha pasado de largo y no se ha dado la importancia que tiene la educación cooperativa para el desarrollo del grupo, en la mayoría de las cooperativas se ha sobrevalorado la ideología de las cooperativas sin considerar que las actividades que desarrollan finalmente son actividades empresariales en un mercado, pues sin duda la capacitación es una inversión hacia el futuro y debe aplicarse a todos los niveles de la organización sin excepción. A continuación se presenta un listado de los temas en los que los socios de las cooperativas consideran debe brindarse capacitación. Véase Cuadro No. 10 Anexo 2.

## **9.6 Fomento al cooperativismo como política y estrategia estatal**

En la discusión de la política de desarrollo hay apreciaciones muy diversas sobre las cooperativas. A menudo, el juicio está determinado por consideraciones ideológicas o políticas. El rango de apreciaciones va desde una apreciación completa hasta la negación crítica. No obstante, generalmente, no era la cooperativa como tipo de empresa común lo que fracasó, sino enfoques que desconocen las características principales de la cooperativa como grupo social y como empresa y que no tomaron en cuenta las condiciones del entorno como marco existencial para la cooperativa. La causa del error estuvo en que se trató de traspasar a un tipo de organización que se ha desarrollado orgánicamente por más de 100 años en distintas partes del mundo, sin tomar en cuenta las condiciones específicas de cada uno de los países en desarrollo, o incluso de utilizarlo como un instrumento.

Hay que agregar a esto, que aspectos económicos-administrativos como condición previa para la capacidad empresarial, hasta hoy en día no jugaron un papel en la distribución. Pero si las cooperativas empresarialmente no son capaces de sobrevivir,

se pone en peligro no solamente la eficiencia social sino también el objetivo de representar los intereses de los socios hacia fuera.

A parte de estos problemas endógenos a los cuales hay que agregar a todo caso también el problema de la falta de formación escolar, existen problemas exógenos que complican el nacimiento de cooperativas autónomas y eficientes. Entre los que se encuentran los siguientes:

- La falta de mercados
- La falta de mercado de ordenamiento económico y jurídico
- La falta de un margen político de acción para la autoayuda organizada
- Presión y resistencia de grupos de poder elitista y de las capas económicamente poderosas
- Relaciones de propiedad unilaterales
- Discriminación de determinados sectores económicos (por ejemplo la agricultura) mediante inversiones estatales en los mercados

Las cooperativas no son instrumentos estatales, la imagen que tienen las cooperativas hoy en muchos países en desarrollo, se debe sobre todo al abuso del instrumento cooperativa en la política de desarrollo. A menudo, el fomento de las cooperativas se concentró en tareas fuera del alcance y objetivo de la cooperativa y en objetivo de desarrollo estatales complejos y no se centró en los objetivos de los socios.

Las cooperativas no pueden remplazar la acción estatal en la realización de, por ejemplo, reformas agrarias o reformas tributarias con la finalidad de lograr una mayor justicia en la distribución de la riqueza.

Esta manera de ver a las cooperativas, menos como un tipo de empresa y más como un tipo de instrumento de la política económica y social del Estado, en muchos países en vías de desarrollo, también hoy en día está muy extendida. Pero muchas veces, la

ayuda internacional tampoco tiene el suficiente entendimiento y respeto del verdadero significado y contexto de la cooperativa.

De las cooperativas muchas veces se ha esperado que sus actividades y sus efectos positivos anhelados no debían orientarse solamente a los intereses de los socios sino, por encima de ello, en la población en general y sobre todo en los grupos especialmente subprivilegiados, con ello, sin embargo, la cooperativa es catalogada como institución de interés colectivo, lo que no puede ser, no se entendió que en el mandato cooperativo de promoción no se orienta en el bien común y en objetivos de la política social, sino sin lugar a dudas, en las necesidades económicas individuales de sus socios, los mismos que son dueños de la empresa.

Muchos programas de desarrollo y muchas cooperativas individuales han fracasado a la fijación externa de sus objetivos, impuesta a la cooperativa y de manera directa en los socios.

En contraposición a los países industrializados, el estado en los países en desarrollo ha asumido una posición de liderazgo en la creación y ampliación de las organizaciones cooperativas. Generalmente los gobiernos no se han limitado a la creación de adecuadas condiciones de entorno, sino que más bien han visto a las cooperativas como parte de su política.

Por consiguiente los gobiernos han definido los objetivos de las cooperativas, muchas veces la fundación de una cooperativa ha sido una condición para conseguir ayuda o para poder participar en una reforma agraria. Con esta política el Estado no se ha limitado a dar un estímulo inicial necesario, sino ha intervenido masivamente en el sistema cooperativo y con ello ha falsificado totalmente los principios básicos del cooperativismo.

## **X. CONCLUSIONES**

*El propósito del estudio fue identificar los principales factores internos y externos que hayan favorecido o afectado el proceso de desarrollo y permanencia de las cooperativas beneficiadas por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios (2004, 2005 y 2006) y proponer una estrategia viable que sirva de apoyo para lograr el fomento y desarrollo de estas cooperativas.*

De acuerdo a los resultados se obtuvo una calificación de muy bueno en seis componentes relacionados con la organización interna de las cooperativas como son: si los miembros de los comités y consejos cumplen con las funciones establecidas en el reglamento, si se cumplen las reuniones que acordaron hacer al año, si a las reuniones asisten la mayoría de los socios de la cooperativa, si los acuerdos tomados en la asamblea se llevan a cabo, si los socios asisten a las asambleas ordinarias de la cooperativa y como consideran los socios los apoyos proporcionados por la Secretaría de la Reforma Agraria a través del Fondo de Apoyos a Proyectos Productivos Agrarios.

No se encontraron elementos en la categoría de bueno; en relación al contenido de los cursos brindados por los técnicos si a los socios les han servido para desarrollar actividades o resolver problemas dentro de la cooperativa y si la cooperativa informa por algún medio a los socios acerca de los acuerdos tomados, y la dirección de la cooperativa tuvieron una calificación de regular; respecto a la capacitación recibida por los técnicos en como la consideran los socios, así como los elementos de planeación, control y ejecución que se relacionan con la autogestión entre los socios tenemos una calificación de suficiente.

Respecto a si los socios han recibido asesoría técnica por parte de la Secretaría de la Reforma Agraria, si los socios participan en la evaluación de los proyectos dentro de su cooperativa los derechos electorales presentándose una calificación mala. Sin embargo, respecto a si los cambios de comité se hacen tal como está escrito en el reglamento, si se hacen efectivas las sanciones en el incumplimiento de las normas, si

existen excepciones en la aplicación de sanciones, si los trabajos realizados dentro de la cooperativa por los socios son remunerados, si existen diferencias en los derechos electorales entre los socios, si los socios han recibido alguna capacitación por parte de su cooperativa y si los socios participan en la decisión acerca del destino de los excedentes de su cooperativa encontrando una calificación de pésimo para estos siete componentes.

En este sentido se recomienda a los dos últimos grupo con calificación de malo y pésimo se hagan acciones de mejora dentro de su cooperativa. Esta información se puede ver con más detalle en el Cuadro No. 4. Anexo 1.

*Analizar las políticas de apoyo de la Secretaría de la Reforma Agraria dirigidas a las asociaciones beneficiadas por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios y determinar en qué medida han contribuido al desarrollo del cooperativismo en el estado de Guanajuato.*

Entre los principales problemas del Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios encontramos el poco compromiso de la institución por el fomento y desarrollo del cooperativismo, partiendo de una política ineficiente, apoyando grupos con poco desarrollo colectivo que se integran única y exclusivamente con el objetivo de acceder al recurso y posteriormente repartirlo entre los socios. En este sentido, la Secretaría de la Reforma Agraria carece de una estrategia que tenga como objetivo principal coadyuvar al desarrollo de estos grupos, brindando capacitación y asesoría técnica con personal capacitado y experto en fomento cooperativo, pues si bien, la asesoría y capacitación recibida se encuentra dirigida a todos los grupos beneficiados no importando su razón social y tipo de figura asociativa.

Por otro lado, dentro del Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios no se pudo llevar a cabo la ejecución de las bondades del cooperativismo entre las cooperativas beneficiadas por el fondo ya que existe un grado mínimo de desarrollo de esta doctrina entre los técnicos encarados de la capacitación de estos grupos, de esta manera no se

ha brindado la capacitación adecuada para fomentar el desarrollo de este tipo de organizaciones como forma de organización socioeconómica que contribuya al desarrollo de grupos dotados de conciencia crítica, principios y valores que generen redes de trabajo que fomenten la creación de acciones colectivas y ayuda mutua entre los socios de estos grupos.

Se logró obtener información de las tres cooperativas de cada uno de los años seleccionados, sin embargo, no todas las cooperativas estudiadas permanecían vigentes pues en algunos casos únicamente se convocó a los socios para que estos pudieran ser encuestados, no obstante fue eminente la incongruencia en las respuestas de los socios encuestados en algunos casos, mientras que en otros, los mismos socios aseguraron haber repartido el apoyo días después de haberlo recibido afirmando que aún se encontraba vigente la cooperativa a pesar de haber repartido el apoyo entre los socios dejando ver la falta de organización, sentido de pertenencia y conciencia crítica acerca de la problemática que los aqueja, así como la nula información de lo que realmente es esta doctrina cooperativa y los beneficios que esta pudo hacer caer en la organización.

El número de cooperativas de estudio que se encontraron trabajando y en las cuales se logró observar las actividades que estas desarrollan de manera diaria y con el trabajo de todos los socios, de igual manera presenta el número de cooperativas donde los socios repartieron el apoyo entre los integrantes de dicha organización. De esta manera encontramos que el 44.44% del total de cooperativas encuestadas siguen trabajando y el apoyo proporcionado por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios contribuyó a mejorar las actividades que se desarrollan dentro de las cooperativas, sin embargo, el 55.56% restante del total de cooperativas encuestadas desaparecieron una vez recibido el apoyo repartiendo éste entre los socios y trabajando en la actividad cada uno por su cuenta en algunos casos y en otros dejando la actividad para dedicarse a los trabajos que se venían desarrollando como de costumbre, ver con más detalle en el Cuadro No. 5. Anexo 1. Es importante mencionar el fracaso de estas organizaciones, atribuyéndolo principalmente al aspecto organizativo, es decir, estos

grupos carecen de elementos que entretejan un sentido de pertenencia y fomenten la integración y el desarrollo de grupos colectivos capaces de identificar problemáticas y crear soluciones para beneficio de la asociación a la cual pertenecen.

De acuerdo a los resultados encontrados en el estudio, concluimos que se acepta la hipótesis general así como las hipótesis específicas planteadas en esta investigación, presentando a continuación una serie de recomendaciones enfocadas a una mejor planeación de la distribución del recurso destinado para el desarrollo rural y el fomento de la organización de grupos de trabajo con actividades socioeconómicas en el estado de Guanajuato, así mismo se presenta de manera puntual la necesidad de desarrollar sujetos y actores sociales como medio para lograr un desarrollo cooperativo en el estado.

## **XI. RECOMENDACIONES**

*En base a los resultados obtenidos de la investigación y la experiencia acumulada, se elabora una propuesta de estrategia, en términos académicos y empíricos, que coadyuve al fomento y desarrollo de las cooperativas.*

### **11.1 Condiciones de un entorno favorable para el desarrollo del cooperativismo**

Las cooperativas han tenido éxito, en donde el Estado e instituciones no estatales han fomentado solamente la subsidiaridad, reconociendo la autonomía cooperativa.

El estado y los gobiernos influyen en todos los países en el proceso de desarrollo, sobre todo, mediante las condiciones de ordenamiento económico, impuesto por ellos mismos. El grado de importancia del comportamiento del Estado para el desarrollo de un país, se demuestra no solamente en aquellos países en los cuales los gobiernos han definido un marco favorable para el desarrollo, sino sobre todo donde las intervenciones de los gobiernos han llevado a resultados negativos.

Hay una limitación fuerte de la funcionalidad de los mercados de bienes y de factores en los países en vías de desarrollo, por obstáculos existentes en el libre acceso a los mercados, en la fijación libre de los precios y en la competencia efectiva. La tarea del Estado en esta situación, sería la de intervenir ordenando y apartando los obstáculos que impiden el desarrollo de este tipo de organizaciones.

Contrariamente a los países industrializados, el Estado en países en vías de desarrollo está en otra posición, es portador del desarrollo y no solamente portador de las condiciones del entorno. Organizaciones de autoayuda no pueden reemplazar las actividades estatales, más bien dependen de un fomento estatal indirecto, dándoles el campo de acción necesario mediante la creación de condiciones adecuadas del entorno. Parte de las condiciones estables, jurídicas, y económico-políticas del entorno precondición para el desarrollo económico.

En este sentido, en nuestro país es necesario reordenar las políticas de acción del Estado a favor del desarrollo del cooperativismo, creando un entorno favorable para la incubación de grupos organizados orientados al desarrollo territorial del país.

## **11.2 Aspectos previos a la formación de cooperativas**

Cuando se decide formar un grupo de trabajo existe todo un conjunto de acciones como son encuentros, pláticas, discusiones, etc. Donde los integrantes del grupo han identificado afinidad en relación al problema que los afecta por lo que desean encontrar una solución a los problemas. En este sentido es necesario comenzar a analizar las necesidades, objetivos y el grado de autoayuda que exista en el grupo de trabajo, y de ser necesario debe de ser desarrollada de manera consciente, ya que de ésta depende directamente la cooperación de todos y cada uno de los integrantes para la solución de problemas y obstáculos, sabiendo de antemano que la acción colectiva será desde luego más ventajosa y por lo tanto de mayor impacto que la acción individual.

El objetivo principal de una cooperativa así como de las actividades de ésta será el cometido una vez identificado su objetivo, el cual debe desembocar en el mejoramiento de la situación individual de cada uno de los socios y de que esto se cumpla dependerá de la definición de la meta y del área de acción de la cooperativa, todo esto estribará directamente en el grado y capacidad organizativa y empresarial de la cooperativa, de las capacidades de los ejecutivos, de las condiciones económicas y políticas generales de su entorno y de la organización del mercado.

De esta manera antes de formar la cooperativa, debe hacerse un análisis bien detallado de las necesidades y capacidades de sus socios, mientras más real sea este análisis, más reales serán sus objetivos y por tanto mayor posibilidad habrá de aterrizar en ellos. Es importante que el grupo solicite ayuda externa con el objetivo de concretar las metas y ver la forma real de alcanzarlas, y definir si podrá sobrevivir y llegar a su objetivo y de ser este posible, seguir con la formación de la cooperativa.

Una vez identificado el problema y la solución así como su meta es necesario identificar el tipo de cooperativa a formar la cual debe depender de la disposición y posibilidades económicas de los socios para contribuir a la formación de la cooperativa, lo cual demostrará la capacidad de los socios para colaborar, a corto y largo plazo con la cooperativa y de poder hacerla sobrevivir para poder verse realmente beneficiados de los servicios.

Posterior al proceso organizativo el grupo se enfrentara a un nuevo reto el cual debe superarse para poder pasar a la siguiente fase, el cual dependerá del grado de pertenencia así como de la disposición y sobre todo del estado de responsabilidad que hayan desarrollado hasta el momento cada uno de los socios lo cual caerá directamente en el respeto a la realización adecuada y puntual de las actividades de la cooperativa.

### **11.3 Capacitación, asesoría y desarrollo de sujetos y actores sociales como estrategia para el desarrollo, consolidación y éxito de una cooperativa**

(FAO: 2005) define al actor como cualquier individuo, grupo social o institución interesado en el desarrollo de un territorio. Los actores pueden considerarse como partes afectadas directa o indirectamente, positiva o negativamente por la toma de decisión, incluyendo aquellos que pueden influir sobre la misma o desearían hacerlo.

Los actores pueden agruparse en distintas tipologías o clases. Se pueden utilizar los siguientes criterios para identificar grupos de actores (Ibíd.: 32):

- Las características estructurales
- Los objetivos, los intereses respectivos ante la problemática examinada.
- Las relaciones de poder. Recordemos aquí que la definición de poder, corresponde a la capacidad que un actor tiene en hacer actuar a otro actor. Los recursos del poder son la competencia, el control de las relaciones al medio

ambiente, el control de las comunicaciones, de los conocimientos de las normas de funcionamiento del sistema.

- Las estrategias.

De acuerdo con la definición de (Zemelman:1990) , los sujetos sociales son entendidos como "formas particulares de expresión social" que "se constituyen como mediaciones de poder y de lucha entre la estructuración de la sociedad a partir de la división social del trabajo y las formas clasistas de expresión política". "Una colectividad donde se elabora una identidad y se organizan prácticas, mediante las cuales sus miembros pretenden defender sus intereses y expresar sus voluntades, al mismo tiempo que se constituyen en esas luchas." Es decir, se trata de conglomerados humanos, de formas de organización específicas para la participación social (Ibíd.: 4).

En tanto que la acción se encuentra mediada por los sujetos sociales de tal forma que no puede ser pensada sin la voluntad de los actores, ni las transformaciones realizadas como simple resultado de la acción independiente de la voluntad, el actor constituye un aspecto y un momento en la constitución del sujeto social, en tanto que "colectivo que potencia realidades posibles" (Ibíd.).

El proceso seguido en la elaboración de esta estrategia, que pretende la consideración de circunstancias, alcances, objetivos y recursos materiales para la consecución de los resultados esperados, nos lleva a la elaboración de una propuesta específica, realizable, y con un potencial que puede trascender dichas expectativas. Esto aunado al hecho de que no se parte de una situación en la que no exista experiencia alguna en cuanto a iniciativas para el desarrollo en la región. Este trabajo se presenta como una forma de contribuir, complementar y sumar a dichas iniciativas en un nivel local ideas teóricas que permitan el desarrollo de grupos en tenores bien estructurados.

En un contexto de escasez de recursos naturales, económicos, humanos, de dispersión de actores (el caso de los grupos sociales, comunidades, instituciones), la formulación de una propuesta estratégica ambiciosa en términos de cobertura, nivel de acción,

recursos y/o problemas a resolver, corre el riesgo de no ser viable. Por otro lado, una propuesta específica, a un nivel de acción básico como son la atención a grupos organizados, y poco demandante en cuanto a recursos, puede ser más significativa y lograr mejores resultados en cuanto a aceptación y adopción por parte de los principales actores, los beneficiarios últimos de la misma.

A continuación se presentan cinco 5 puntos para la elaboración y puesta en marcha de una estrategia de desarrollo:

1.- Una vez identificadas las condiciones de trabajo, los recursos disponibles en términos humanos, materiales y de tiempo, así como la necesidad de no descuidar los aspectos más básicos que requieren atención, se recomienda la implementación de esta estrategia en un nivel de acción de territorio. Es decir, a partir del trabajo con grupos organizados es que se generaran las prácticas, la motivación y la disposición del trabajo en municipios, acción que presenta grandes posibilidades de extenderse a nivel municipal, estatal e incluso nacional.

2.- Sobre la participación de profesionales técnicos que apoyen a la puesta en marcha de la estrategia, se recomienda un proceso riguroso de selección con el objetivo de identificar aquellos que cuenten con un perfil acorde a los objetivos, metas y alcances de la estrategia, con una verdadera convicción de servir y contribuir al desarrollo del territorio.

3.- En lo que se refiere a la temporalidad para la ejecución de la estrategia la recomendación iría en dos sentidos:

- La necesidad de mantener una visión a mediano y largo plazo. Ya que si bien el proyecto puede generar resultados en par de años, en procesos productivos y económicos, los procesos de participación e integración de los actores tienden a gestarse en forma paulatina y en periodos mayores de tiempo.

4.- Para procurar que la evaluación sea lo más objetiva posible, se recomienda que el evaluador sea externo, es decir, evitar en lo posible que los diseñadores intervengan en esta fase o etapa.

5.- Por último, como un principio de profesionalismo, es importante que los estrategas mantengan una postura y actitud de facilitadores en la implementación de la estrategia. No perder de vista que el estratega es un colaborador, un elemento complementario, mas no principal.

## XII. LITERATURA CITADA

- Alfonso A.P y T. Domínguez. 2003. La educación: Factor de desarrollo para el cooperativismo. Editorial de Curacaosche Courant. Curacao, Antillas Neerlandesas.
- Alonso P. M 1999. Pensamiento Económico y Economía Social. Editorial Tirant lo blanch. Valencia, España.
- Álvarez, L. y G. Jurgenson. 2003. Cómo hacer investigación cualitativa. Editorial Paidós, México.
- Arvon, H. 1982. La Autogestión. Fondo de Cultura Económica. México.
- Barnes, L, C y Hansen. 1997. Teaching and the case method. Boston: Harvard Business School Press.
- Castelo, C. 2004. Comunicación y Entropía en las Empresas Autogestionarias. Universidad Autónoma Chapingo. Chapingo, México.
- Cerda y R, Baldomero 1960. "Como se funda una cooperativa". Editora Nacional. México, D.F.
- Encarta. 2004.
- Eguía F. 1994. ABC de la cooperación, Partido Acción Nacional, Ediciones FOD, México.
- Eguía F, 1990. Las Cajas Populares, Confederación Nacional de Cajas Populares, Cuernavaca, Morelos, México.
- Eguía F. 1980. Cajas Cooperativas, Confederación Mexicana, primera edición, México.
- Eguia, F. et al, 1986. Testimonios, Confederación Mexicana de Cajas Populares, San Luis Potosí, México.

- Eguía, F. 1992. Los 6 principios cooperativos, onceava edición, imprenta ambriz Natal 726, México DF.
- Eguía, F. 1984. Los principios del Cooperativismo de Rochdale a Nuestros Días. Confederación Mexicana de Cajas Populares, México.
- FAO. 2005. Un enfoque para el desarrollo rural: Desarrollo Territorial Participativo y Negociado (DTPN). FAO, Roma.
- Flores, I.A. y M.I. León. 2005. Impacto de las cooperativas de ahorro y préstamo en el desarrollo local del municipio de León, Guanajuato. Tesis profesional Universidad Autónoma Chapingo. Chapingo, México.
- Gallino L. 1995. Diccionario de Sociología. Siglo XXI Editores, México
- Izquierdo, C.E. 2005. El cooperativismo, una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina. Edición electrónica: [www.eumend.net/libros/2005/ceia/](http://www.eumend.net/libros/2005/ceia/).
- Jáuregui C. A. 1990. Evolución de la cooperativa Santa Fe de Guanajuato y la gestión del ingeniero terrazas Vega (1947-1972), Universidad Autónoma de Guanajuato
- López, A. 1993. La salud desigual en México. Siglo XXI, México.
- MacPherson, I. y F. Eguía. 1995. Identidad cooperativa, Alianza Cooperativa Internacional. Grabados e Impresos Ambriz, S. A. de C. V. México, D. F.
- Marshall, G. 1998. A Dictionary of Sociology. Oxford University Press, New York.
- Mertens, H. 2005. Construction of an action research project about an organizational change process in a bureaucratic organization. En O.A. Aliaga (Ed.). Proceedings of the Academy of human Resource Development: vol.2, pp. 895-902. Tulsa: International Research conference, Academy of human Resource Development.

- Marx, C. 1973. *El Capital*. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
- McCarthy, N., C. Dutilly-Diane B. Drabo. 2004. Cooperation, collective action and natural resources management in Burkina Faso. *Agricultural Systems*. 82: 233–255.
- Meinzen-Dick, R., M. DiGregorio y N. McCarthy. 2004. Methods for studying collective action in rural development. *Agricultural Systems* 82:197–214.
- Niño, V. 2001. Dependencia Campesina, Imposición Gubernamental y Conflicto en la Mixteca Oaxaqueña. Colegio de Postgraduados Campus Puebla, México.
- Palacios, C. 2005. *Cooperativismo Empresarial y Solidario*. Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana, México.
- Peixoto, P. 2003. Autogestao. En: A.D. Cattani. (ed.) *A Outra Economia*. Editores Veraz, Brasil.
- Rivera, C.A. 2005. *La Economía Social ante la Globalización Neoliberal*. Editorial Gente, República Dominicana.
- Raff C. y Sobrado M. 2002. *Un Futuro para los Excluidos*, Universidad Nacional Heredia, Campus Omar Pengo, Costa Rica.
- Rojas H.J. 2004. *Las Cooperativas en México*, Ediciones Molino de Letras, México.
- Rojas, R. 1982. *Introducción al Estudio del Cooperativismo*. Instituto de estudios cooperativos, A.C., México.
- Santos, C. 1989. *Teoría de la organización*, Guaymuras, S.A. Honduras.
- Schmidt D. y P. Virgilio. 2003. Cooperativismo e cooperativa. En: A. D. Cattani (Ed.). *A Outra Economia*. Editores Veraz, Brasil.

Sobrado S. M. y R. Herrera. 2004. América Latina: Crisis del Estado Clientelista y La Construcción de Republicas Ciudadanas, Talleres Grafico de la Cámara de Diputados, México.

Wiersma, W. y Jurs, S. G. (2005). Researc methods in education (8ª. ed.). Boston Pearson.

Williams, M. Unrau, Y.A. y Grinnell, R.M. (2005). The cualitative research approach En R.M Grinell y Y.A. Unrau (Eds.). Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches (7ª. Ed. pp. 75-87). Nueva York: Oxford University Press.

Yin, R.K. 2003. Case studiresearch: Design and methods. Thousand Oaks: Sage.

Zemelman, H. y Valencia, G. 1990. "Los sujetos sociales, una propuesta de análisis" en Nuevos sujetos sociales.

## ANEXO 1

Cuadro No. 1. Relación de cooperativas beneficiadas por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios en el 2004.

	<b>NOMBRE DE LAS COOPERATIVAS</b>	<b>MUNICIPIO</b>
1	Ganaderos de la adobera S.C. de R.L. De C.V	Acambaro
2	El Potrero de los Lara S.C. de R.L.	Acambaro
3	Desarrollo artesanal corral de Piedras de S.C. De R.L. De C.V.	Allende
4	Grupo Santa Fe de la Providencia S.C. de R.L.	Dolores
5	Productoras Unidas de San Juan Grande S.C.	Huanimaro
6	Sociedad Cooperativa Ganadera de la montaña	Huanimaro
7	Productores de Ganado del Bajío S.C De R.L. De C.V.	Huanimaro
8	Grupo Ganadero S.C. De R.L.	Salvatierra
9	Mujer Liberal de los Arrastres S.C. De R.L.	San Felipe
10	Unidos Tractoristas de San Nicolás S.C. De C.V. De R.L.	Santa Cruz De Juventino Rosas
11	Impulsora Agrícola San Bernardo S.C de R.L de C.V	Pénjamo
12	Productores Agropecuarios los Aguilares S.C. De R.L. De C.V.	Pénjamo

Cuadro No. 2. Relación de cooperativas beneficiadas por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios en el 2005.

	<b>NOMBRE DE LAS COOPERATIVAS</b>	<b>MUNICIPIO</b>
1	Engorda los Saldaña S. C. de R.L. de C.V	León
2	De la Comunidad de la Cinta S.C. de R.L.	León
3	Miguel Hidalgo 1 Segunda Sección S.C. de R.L.	León
4	Grupo Forrajero Arnedo S.C. de R.L.	Victoria
5	La Región del Silencio S.C. de R.L	Acambaro
6	Productores Agropecuarios de las Veredas S.C de R.L	Pénjamo
7	Grupo Progreso de Copales Municipio de Valle de Santiago Gto. S.C de R.L.	Valle de Santiago
8	Grupo Loma Tendida Municipio de Valle de Santiago Gto. S.C de R.L	Valle de Santiago
9	Unidos por el Pelibuey en Valle de Santiago S.C. de R.L. de C.V	Valle de Santiago
10	Productores del Mañana S.C. de R.L.	Cortázar
11	Ganaderos la Estrella de Zapotitos S.C. de R.L.	Yuriria
12	Grupo Ganadero Sandoval S.C. de R.L.	Salvatierra
13	Ganaderos Unidos la Cantera S.C de R.L de C.V	Huanimaro
14	El Monte de la Estrella S.C de R.L	Abasolo
15	San José de la Concepción S.C de R.L de C.V	León
16	Angostura de los Barrones S.C de R.L de C.V	León
17	La Engorda del Mineral S.C de R.L de C.V	San Luis de la Paz
18	Palmar de Vegas S.C de R.L de C.V	San Luis de la Paz
19	Del Campo al Mundo S.C de R.L de C.V	San Luis de la Paz
20	La Laguna de Ibarra y Ocampo S.C de R.L de C.V	Ocampo
21	Clínica de Rehabilitación Ángeles S.C. de R.L de C.V	San Felipe
22	Compañeros del Pirul S.C de R.L	Purísima del Rincón
23	El Rebaño de Lourdes S.C de R.L	Romita
24	Maquinaria Agrícola de San Antonio de las Maravillas S.C de R.L de C.V	Santa Cruz de Juventino Rosas
25	Socios Activos del Desgüe S.C de R.L	San Francisco del Rincón
26	Productores los Amaneceres S.C de R.L de C.V	Dolores Hidalgo
27	Tractoristas de las Fuentes S.C de R.L de C.V	Santa Cruz de Juventino Rosas

Cuadro No. 3. Relación de cooperativas beneficiadas por el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios en el 2006.

<b>No.</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>MUNICIPIO</b>
1	Productores Agropecuarios Cañada de Negros S.C. de R.L. de C.V.	Purísima del Rincón
2	Productores Agropecuarios de Juventino Rosas S.C. de R.L.	Juventino Rosas
3	Productores Sureños de Vanguardia S.C. de R.L. de C.V.	Salvatierra
4	Grupo Editorial Gervasio S.C. de R.L.	Salvatierra
5	La Noria S.C. de R.L.	Pénjamo
6	Emprendedores la Loma S.C de R.L.	Valle de Santiago
7	Productores de Palo Blanco S.C de R.L.	Salamanca
8	Hidrovegetales Organoponicos la providencia S.C. de R.L. de C.V.	Dolores Hidalgo
9	Unidad Campesina Demócrata de Valle de Santiago S.C de R.L	Valle de Santiago
10	Comunidad de Santa Ana S.C de R.L.	León
11	El Puerquito del Desierto S.C de R.L de C.V.	San Felipe
12	El Encanto del Vergel S.C de R.L de C.V.	San Felipe
13	Núcleo Ganaderos Mexicanos S.C de R.L de C.V.	Villagrán
14	Productores de Ganado la Goleta S.C de R.L de C.V.	Huanimaro
15	La Lagunita de Neutla S.C de R.L de C.V.	Comonfor
16	Agropecuarios la Espada de San Pedro S.C de R.L de C.V.	San Felipe
17	Agrogrupo de Lacala S.C de R.L de C.V.	San Felipe
18	Mujeres con Voces desde la Tierra S.C de R.L de C.V.	Santa Cruz de Juventino Rosas
19	Maquinaria Agrícola los Ocotes S.C de R.L de C.V.	Pénjamo
20	Productores Unidos de San José de las Pilas S.C. de R.L. de C.V.	Santa cruz de Juventino Rosas
21	Labranza y Trabajo S.C. de R.L.	Valle de Santiago
22	Grupo de Trabajadores el Taz S.C de R.L. de C.V.	Santa Cruz de Juventino Rosas
23	Servicios Agropecuarios Integrales de Salvatierra S.C. de R.L.	Salvatierra
24	Servicio Automotriz de Jerecuaro S.C de R.L de C.V.	Jerecuaro

Cuadro No. 4. Calificaciones de los indicadores de la organización dentro de las cooperativas.

% De respuestas positivas								
Variable	N	Nunca	A veces	Siempre	Media	T	Núm. De comparación	Valor cualitativo
Consejos cumplen funciones establecidas	59	10.2	18.6	71.2	2.61	1.263	2.50	Muy bueno
Los cambios	58	91.4	0.0	8.6	1.17	-4.406	1.50	Pésimo
Reuniones	59	16.9	6.8	76.3	2.59	0.932	2.50	Muy bueno
Asistencia a reuniones	59	0.0	28.3	71.2	2.71	3.563	2.50	Muy bueno
Acuerdos	59	0.0	5.1	94.9	2.95	15.571	2.50	Muy bueno
Asiste	59	0.0	23.7	76.3	2.76	4.703	2.50	Muy bueno
Efectivas	59	55.6	22.2	22.2	0.25	0.577	1.50	Pésimo
Excepciones	59	80.0	0.0	20.0	0.19	-0.375	1.50	Pésimo
Remunerados	59	96.6	0.0	3.4	1.07	-9.094	1.50	Pésimo
Asesoría técnica	59	39.0	52.5	8.5	1.69	2.403	1.50	Malo
Capacitación	59	20.7	74.4	6.9	1.83	1.670	1.75	Suficiente
Contenido	57	13.5	46.2	40.4	2.07	2.817	2.00	Regular
Los apoyos	59	5.1	6.8	88.1	2.83	5.112	2.50	Muy bueno
Derechos electo	59	81.4	5.1	13.6	1.34	-1.937	1.50	Pésimo
Capacitación cooperativa	59	84.7	11.9	3.4	1.19	-5.097	1.50	Pésimo
Informa	59	44.8	5.2	50.0	2.02	0.402	2.00	Regular
Planeación	59	15.2	15.2	69.6	1.98	2.962	1.75	Suficiente
Control	59	21.7	15.2	63.0	1.88	2.349	1.75	Suficiente
Ejecución	59	30.4	17.4	52.2	1.73	1.446	1.75	Suficiente
Evaluación	59	26.8	9.8	63.4	1.64	0.836	1.50	Malo
Destino excede	59	29.7	8.1	62.2	1.46	-0.242	1.50	Pésimo

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los directivos de las cooperativas en el trabajo de campo. Agosto de 2007.

Cuadro No. 5. Número total de cooperativas vigentes.

AÑO FISCAL DE LA SRA	NO. DE COOPERATIVAS VIGENTES	NO DE COOPERATIVAS QUE YA NO SE ENCONTRABAN TRABAJANDO
2004	1	2
2005	2	1
2006	1	2
TOTAL	4	5

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los directivos y socios de las cooperativas en el trabajo de campo. Agosto de 2007.

## ANEXO 2

Cuadro No. 1. Principales razones del porqué no son remunerados los trabajos realizados dentro de la cooperativa.

PRINCIPALES RESPUESTAS	F	%
No contestó	4	7.02
El dinero se ocupa para la alimentación de los animales	1	1.75
No hay ganancias suficientes para pagar	1	1.75
Porqué aún no hay ganancias para pagar	16	28.07
Porqué no hubo ganancias	1	1.75
Porqué nunca se trató ese aspecto	5	8.77
Porqué entre todos los socios así lo decidimos	7	12.28
Porqué nunca trabajamos en grupo	4	7.02
Porqué trabajamos muy poco en grupo	1	1.75
Porqué tengo un trabajo y aun no tengo necesidad	1	1.75
Porqué es una sociedad donde deben contribuir con trabajo	2	3.51
Porqué estamos invirtiendo	1	1.75
Porqué lo hace el presidente	1	1.75
Porqué no se les puede pagar	1	1.75
Porqué no trabajamos para el grupo	1	1.75
Porqué son actividades que debemos desarrollar	1	1.75
Porqué todos somos socios	6	10.53
Porqué todos tenemos la obligación de trabajar	1	1.75
Con algo tengo que cooperar	2	3.51
Total	57	100

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los socios de las cooperativas en el trabajo de campo.

Cuadro No. 2. Aplicación de tecnologías dentro de las cooperativas.

<b>RAZONES POR LAS CUALES LOS SOCIOS PUEDEN O NO APLICAR ALGUNA TECNOLOGIA DENTRO LA COOPERATIVA</b>		<b>F</b>	<b>%</b>
Socios que aplican alguna tecnología en las actividades que desarrollan dentro de la cooperativa	Es necesario	1	1.69
	Para ayudar en el trabajo	1	1.69
	Porque es necesario para desempeñar las actividades del grupo	1	1.69
	Porque nos ayuda con el trabajo	1	1.69
	Porque hay recursos económicos para adquirirlos	1	1.69
Socios que no aplican ninguna tecnología en las actividades que desarrollan dentro de la cooperativa	No contestó	23	38.98
	Aún no es necesario	9	15.25
	Aún no hay ganancias para invertir en tecnologías	1	1.69
	Falta de ingresos	1	1.69
	No alcanza el dinero	1	1.69
	No está a nuestro alcance	1	1.69
	No existe producción	1	1.69
	No se ha podido hacer ninguna inversión	1	1.69
	No se puede comprar	1	1.69
	Para poder trabajar mejor	1	1.69
	Por los costos	1	1.69
	Porque no está a mis alcances	2	3.39
	Porque no lo hay	5	8.47
	Porque no se cuenta con ella	2	3.39
	Porque no se ha podido adquirir nada por el momento	1	1.69
	Porque no se requiere	1	1.69
Porque se encarga otra persona	1	1.69	
Todas se realizan a mano	1	1.69	
<b>TOTAL</b>		<b>59</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los socios de las cooperativas en el trabajo de campo.

Cuadro No. 3. Actualización de tecnología.

<b>RAZONES POR LAS CUALES LOS SOCIOS CONSIDERAN LA ACTUALIZACIÓN DE TECNOLOGIA COMO DE GRAN IMPORTANCIA PARA LA PERMANENCIA DE LA COOPERATIVA</b>	<b>F</b>
No contestó	2
Es algo bueno	1
Es necesario para facilitar el trabajo	1
Hay que brindar mejor servicio	1
Hay que pensar en un futuro y tener más experiencia	1
Mejor ayuda y realización rápida de actividades	2
Nos ahorraríamos tiempo y trabajo	3
Para ayuda	1
Para la alimentación	1
Para no pagar más dinero	1
Para que las cosas se hagan más fáciles	1
Para realizar mejor mi trabajo	1
Para ser mejores	1
Para tener una mayor producción	3
Para tener una mejor función	1
Para trabajar más en tiempo difícil	1
Para trabajar más rápido	2
Para trabajar mejor	3
Podríamos mejorar la raza si se utilizara alguna técnica	1
Porqué así estaríamos como una buena empresa que ofrece un buen producto	1
Porqué es un beneficio para la cooperativa	1
Porqué está a la vanguardia y para dar un mejor trabajo	1
Porqué estaríamos como una empresa de primera	1
Porqué estaríamos más actualizados	1
Porqué estaríamos más actualizados y tendríamos mayores rendimientos	1
Porqué hay lugares donde se ahorran mucho dinero	1
Porqué hay otras personas que tienen maquinas grandes y nosotros no	1
Porqué no dan las vacas leche	1
Por que nos ahorraríamos trabajo y nos facilitaría el trabajo	1
Porque podríamos mejorar la raza	1
Por que podríamos ofrecer un mejor producto	1
Por que reduce tiempo, esfuerzo e incrementa las ganancias	1
Por que si queremos ser competentes debemos actualizarnos	1
Por que si lo necesitamos	1
Total	43

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los socios de las cooperativas en el trabajo de campo.

Cuadro No. 4. Cursos de capacitación recibidos.

<b>TEMAS EN LOS QUE RECIBIERON CAPACITACIÓN</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Administración	6	10.17
Administración y dietas	1	1.69
Administración y organización	1	1.69
Administración, tipos de animales y dietas	1	1.69
Alimentación	4	6.78
Alimentación y como hacer otros productos con la leche	1	1.69
Alimentos para el ganado	2	3.39
Alimentos y mercados	1	1.69
Ampliar los puntos de venta	1	1.69
Asesoría para obtener ganancias	1	1.69
Como mejorar el ganado, alimentación, forma de venta	1	1.69
Como organizarse y saber trabajar en grupo	2	3.39
Cuidado de las vacas, alimentación y clima	1	1.69
Dietas para el ganado	2	3.39
Dietas y mercado	1	1.69
Elaboración de queso, yogurt y alimentación	1	1.69
Manejo del ganado	1	1.69
Medicamentos	1	1.69
Mercadotecnia	2	3.39
Mercadotecnia, organización, Administración	2	3.39
Organización	1	1.69
Organización y administración	2	3.39
Organización y mercadotecnia	1	1.69
Producción	1	1.69
Producción, Desarrollo del proyecto, Prácticas y manejo del ganado	1	1.69
Superación de la cooperativa	1	1.69
Vacunas	2	3.39
Vacunas, darles de comer y lo que se puede hacer con la leche	1	1.69
Veterinaria, dietas, alimentación y desparasitación	1	1.69
En general	1	1.69
No recuerdo	2	3.39
No contestó	12	20.34
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los socios de las cooperativas en el trabajo de campo.

Cuadro No. 5. Requisitos para el ingreso a las cooperativas.

<b>REQUISITOS NECESARIOS PARA FORMAR PARTE DE LA COOPERATIVA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
No contestó	19	32.20
Asistir	1	1.69
Aún no se ha tratado ese tema	17	28.81
Ganas de trabajar	6	10.17
Ganas de trabajar en equipo	1	1.69
Ganas de trabajar, credencial de elector y acta de nacimiento	1	1.69
Gente con necesidad y trabajadora	1	1.69
No ejidatarios ni pequeños propietarios	1	1.69
No se quiere tener problemas por eso no han entrado nuevos socios	1	1.69
Nunca se contemplo	1	1.69
Originarios de aquí y casados	1	1.69
Que necesiten la ayuda	1	1.69
Que sean de la misma comunidad	2	3.39
Que sean trabajadores	5	8.47
Trabajar y ser honesto	1	1.69
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los socios de las cooperativas en el trabajo de campo.

Cuadro No. 6. Políticas de apoyo de la Secretaría de la Reforma Agraria que contribuyeron al desarrollo de las cooperativas.

<b>POLÍTICAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
No contestó	5	8.47
No	5	8.47
No, falta capacitación y asesorías	1	1.69
No, no hay recursos	1	1.69
No, nos hicieron falta cursos para saber cómo estar organizados	1	1.69
No, nos hizo falta pláticas para organizarnos	1	1.69
Si	35	59.32
Si, pero ellos no nos pudimos organizar	1	1.69
Si, ahora podemos trabajar	1	1.69
Si, con el dinero	1	1.69
Si, gracias al apoyo	1	1.69
Si, pero a nosotros se nos hizo difícil organizarnos para trabajar	1	1.69
Si, pero nos faltó organización	1	1.69
Si, pero nosotros no pudimos organizarnos con los tiempos	1	1.69
Si, porque nos ayudó mucho	1	1.69
Si, porque no teníamos con que trabajar	1	1.69
Si, porque sin el apoyo no estaríamos trabajando en grupo	1	1.69
Total	59	100

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los socios de las cooperativas en el trabajo de campo.

Cuadro No. 7. Acciones realizadas por los socios orientadas a la permanencia y el desarrollo de la cooperativa.

<b>Acciones</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
No contestó	19	32.20
Asistir bien a los animales	1	1.69
Apoyar al grupo en las actividades que se realizan dentro de la cooperativa	1	1.69
Apoyar y trabajar en las actividades que son necesarias dentro del grupo	1	1.69
Apoyo económico	1	1.69
Asistir a reuniones para ver problemas y soluciones	1	1.69
Asistir a reuniones y a laborar	1	1.69
Atender los animales	1	1.69
Cooperar con trabajo	1	1.69
Dar de comer a los animales	1	1.69
El trabajo bien hecho	1	1.69
El trabajo en grupo	1	1.69
Estar siempre al tanto, desarrollar una mejor dieta, cuidarlos	1	1.69
Ganas de trabajar y tener paciencia	1	1.69
Que haya comunicación y asistencia a las asambleas	1	1.69
Las que fueran necesarias	1	1.69
Más cuidados, apoyo tecnológico	1	1.69
Necesitamos asesoría	1	1.69
Ninguna	1	1.69
Participar con trabajo	1	1.69
Ponerle ganas en las actividades que se realizan dentro de la cooperativa y llegar a un acuerdo sobre las cosas que se tienen que decidir	1	1.69
Porque todos tienen los mismos pensamientos	1	1.69
Comprometerse a trabajar	1	1.69
Que toman en cuenta todas las opiniones	1	1.69
Seguir trabajando	2	3.39
Tener dinero para alimentarlos	1	1.69
Tener ganas de trabajar	1	1.69
Tener más interés en los animales	1	1.69
Trabajar	6	10.17
Trabajar correctamente	1	1.69
Trabajar más	2	3.39
Trabajar y no recibir para seguir invirtiendo	1	1.69
Trabajar con muchas ganas	2	3.39
Total	59	100.00

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los socios de las cooperativas en el trabajo de campo.

Cuadro No. 8. Recomendaciones realizadas por los socios orientadas al buen funcionamiento de la cooperativa.

<b>Recomendaciones</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Mejor alimentación para producir mas	1	1.69
Ampliar las actividades dentro de la cooperativa	1	1.69
Aprender a hacer todo el proceso del cultivo del tomate	1	1.69
Así estamos bien	2	3.39
Ayudarnos más entre nosotros	1	1.69
Capacitaciones para organizarnos	1	1.69
Echarle muchas ganas y tener confianza	1	1.69
Mas comunicación entre los socios	1	1.69
Mas organización	4	6.78
Organizarse en turnos	1	1.69
Otra ayuda para la construcción de corrales	1	1.69
Otros apoyos	5	8.47
Paciencia y trabajar mas	1	1.69
Que bajen los precios de los alimentos	1	1.69
Que haya más conformidad y ganas de trabajar	1	1.69
Que no se desanimen y tratar de aprender mas	1	1.69
Que nos hubieran apoyado con talleres de organización	1	1.69
Que todos cooperaran en cuanto a actividades	1	1.69
Que todos trabajaran parejo	1	1.69
Que todos trabajen y cooperen igual	1	1.69
Que tuviéramos mejores instrumentos de trabajo	1	1.69
Recibir capacitación	5	8.47
Reglas para poder formar parte de la cooperativa	1	1.69
Saber acerca de alimentación para el ganado	1	1.69
Seguir trabajando	2	3.39
Tener mejor capacitación, aguantar más el trabajo	1	1.69
Tener un fondo de ahorro	1	1.69
Que todo funcione bien	1	1.69
Trabajar igual para salir adelante	1	1.69
Trabajar mas	3	5.08
Trabajar más en grupo	1	1.69
Trabajar todos parejos y cobrar multas a los que no hagan bien el trabajo	1	1.69
Trabajar unidos	2	3.39
No contestó	10	16.95
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100.00</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los socios de las cooperativas en el trabajo de campo.

Cuadro No. 9. Razones por las cuales los socios consideran la cooperativa debe o no brindar educación a sus asociados.

PRINCIPALES RAZONES	F	%
No contestó	1	1.69
Aprender mas	5	8.47
Es necesario para evitar los problemas que se han generado	2	3.39
Es una obligación	2	3.39
Para mejorar	1	1.69
No hay dinero	1	1.69
Para aprender acerca del manejo del ganado	2	3.39
Para aprender cosas que yo desconozca	2	3.39
Para aprender a superarse y progresar	1	1.69
Para aprender cosas nuevas	1	1.69
Para aprender a producir mejor	2	3.39
Para estar actualizados	1	1.69
Para estar más preparados y saber hablar mejor	1	1.69
Para manejar mejor mi trabajo	1	1.69
Para ofrecer un mejor producto al cliente	1	1.69
Para que entre nosotros mismos nos apoyemos	1	1.69
Para que seamos más capaces y estemos más preparados	1	1.69
Para estar mejor organizados	1	1.69
Para que todos sepan del tema	1	1.69
Para saber cómo se realizan las cosas	1	1.69
Para ser los mejores	1	1.69
Para trabajar mejor	1	1.69
Para trabajar mejor y estar como los de las granjas	1	1.69
Porque así debe ser	1	1.69
Porque así está bien	1	1.69
Porque debe existir, pero más adelante	1	1.69
Porque debemos aprender más cosas	2	3.39
Porque debemos estar capacitados para desempeñar otras funciones	1	1.69
Porque debemos estar preparados	3	5.08
Porque debemos ser competitivos	1	1.69
Porque es necesario aprender otras técnicas de producción	1	1.69
Porque existe la partida en el proyecto	1	1.69
Porque hay cosas que no sabemos y deberíamos aprender	2	3.39
Porque muchas veces no sabemos de un tema	1	1.69
Porque necesitamos estar bien capacitados	4	6.78
Porque entre todos los socios no saldrían de acuerdo	1	1.69
Porque no trabajamos en grupo	1	1.69
Porque sería bueno que aprendiéramos cosas nuevas	1	1.69
Porque también era su responsabilidad	1	1.69
Porque toda empresa debe estarse actualizando	1	1.69
Porque si son necesarios	1	1.69
Porque es un servicio que nos ayudaría a superarnos	1	1.69
Saber algo más sobre la actividad que estamos trabajando	1	1.69
Total	59	100

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los socios de las cooperativas en el trabajo de campo.

Cuadro No. 10. Temas en que las cooperativas consideran deberían recibir capacitación.

TEMAS	F	%
No contestó	3	5.08
A hacer todo el proceso de cultivo del tomate	1	1.69
Administración	2	3.39
Al cuidado de los animales para una mejor producción	1	1.69
Alimentación balanceada	2	3.39
Alimentación y veterinaria	1	1.69
Buscar mercado para el producto que nosotros ofrecemos	2	3.39
Como alimentar mejor los becerros	1	1.69
Como atacar enfermedades	2	3.39
Como buscar alimento para nuestro ganado	1	1.69
Como conseguir mejores precios en la compra del alimento	1	1.69
Como elaborar otros productos	1	1.69
Como engordar al ganado	1	1.69
Como hacer queso y Jamón	1	1.69
Como organizarnos para trabajar en grupo	1	1.69
Como presentar nuestro producto	1	1.69
Cualquier cosa para mejorar la producción	1	1.69
Dietas	2	3.39
Dietas balanceadas para el ganado	1	1.69
Dietas para los borregos y organización	1	1.69
Dietas y uso del semen	1	1.69
Dietas y variedad de animales	1	1.69
Dietas y veterinaria	1	1.69
Administración, como criar animales y como expandirse	1	1.69
Elaboración de productos con la leche	1	1.69
En alimentación y en relación a la producción	1	1.69
En como incrementar la producción, ahorrar dinero y tiempo	1	1.69
En procesar la carne de cerdo	1	1.69
Inseminación, carnes frías, etc., para estar mejor preparados	1	1.69
Lo que sea está bien	3	5.08
Manejo del ganado	1	1.69
Mejorar la raza	1	1.69
Mercados	1	1.69
Ninguno	1	1.69
Organización	5	8.47
Organización, veterinaria y dietas	1	1.69
Saber sobre enfermedades	1	1.69
Técnicas de manejo de plagas y enfermedades	1	1.69
Almacenamiento de pastura para la época de la sequía y como utilizarla	1	1.69
Utilizar la técnica de la bolsa	1	1.69
Utilizar otras técnicas para ensilar	1	1.69
Vacunas	1	1.69
Veterinaria	4	6.78

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los socios de las cooperativas en el trabajo de campo.

### ANEXO 3

Cuadro No. 1. Funciones y cambios de comité y consejos en relación con la asistencia técnica recibida por la SRA.

CATEGORIA	LOS COMITES Y CONSEJOS CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS	LOS CAMBIOS DE COMITÉ SE HACEN COMO ESTA ESCRITO EN EL REGLAMENTO
	MEDIA	MEDIA
Nunca	23.00	22.00
Algunas veces	31.00	31.00
Siempre	5.00	5.00
Prueba t	1.347 NS	0.809 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo

Cuadro No. 2. Realización de reuniones y asistencia de los socios.

CATEGORIA	SE CUMPLEN CON LAS REUNIONES ACORDADAS HACER POR AÑO	A LAS REUNIONES ASISTE LA MAYORIA
	MEDIA	MEDIA
Nunca	23.00	23.00
Algunas veces	31.00	31.00
Siempre	5.00	5.00
Prueba t	5.523*	2.011 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.

Cuadro No.3. Asambleas de las cooperativas.

CATEGORIA	ASISTE A LAS ASAMBLEAS ORDINARIAS DE LA COOPERATIVA	LOS ACUERDOS TOMADOS EN ASAMBLEA SE LLEVAN ACABO
	MEDIA	MEDIA
Nunca	23	23
Algunas veces	31	31
Siempre	5	5
Prueba t	1.132 NS	0.198 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.

Cuadro No. 4. Aplicación de sanciones dentro de las cooperativas.

CATEGORIA	EXISTEN SANCIONES	SE HACEN EFECTIVAS LAS SANCIONES	EXISTEN EXCEPCIONES EN LA APLICACIÓN DE LAS SANCIONES
	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Nunca	23	2.00	2.00
Algunas veces	31	5.00	6.00
Siempre	5	2.00	2.00
Prueba t	1.58 NS	0.462 NS	0.7 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.

Cuadro No. 5. Funciones y cambios de comité.

CATEGORIA	LOS COMITES Y CONSEJOS CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS	LOS CAMBIOS DE COMITÉ SE HACEN COMO ESTA ESCRITO EN EL REGLAMENTO
	MEDIA	MEDIA
Nunca	12.00	12.00
Algunas veces	42.00	41.00
Siempre	4.00	4.00
Prueba t	0.514 NS	0.694 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.

Cuadro No. 6. Cumplimiento de las reuniones y asistencia de los socios.

CATEGORIA	SE CUMPLEN CON LAS REUNIONES ACORDADAS HACER POR AÑO	A LAS REUNIONES ASISTE LA MAYORIA DE LOS SOCIOS
	MEDIA	MEDIA
Nunca	12.00	12.00
Algunas veces	42.00	42.00
Siempre	4.00	4.00
Prueba t	0.897 NS	1.267 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.

Cuadro No. 7. Organización interna de las cooperativas.

CATEGORIA	LOS ACUERDOS TOMADOS EN ASAMBLEA SE LLEVAN ACABO	ASISTE A LAS ASAMBLEAS ORDINARIAS DE LA COOPERATIVA	EXISTEN SANCIONES
	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Nunca	12.00	12.00	12.00
Algunas veces	42.00	42.00	42.00
Siempre	4.00	4.00	4.00
Prueba t	7.270*	0.004 NS	0.738 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.

Cuadro No. 8. Funciones y cambios de comités de las cooperativas.

CATEGORIA	LOS COMITES Y CONSEJOS CUMPLEN CON LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS	LOS CAMBIOS DE COMITÉ SE HACEN COMO ESTA ESCRITO EN EL REGLAMENTO
	MEDIA	MEDIA
Nunca	50.00	49.00
Algunas veces	7.00	7.00
Siempre	2.00	2.00
Prueba t	0.114 NS	0.233 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.

Cuadro No. 9. Cumplimiento y asistencia de los socios a las reuniones.

CATEGORÍA	SE CUMPLEN CON LAS REUNIONES ACORDADAS HACER POR AÑO	A LAS REUNIONES ASISTE LA MAYORÍA
	MEDIA	MEDIA
Nunca	50.00	50.00
Algunas veces	7.00	7.00
Siempre	2.00	2.00
Prueba t	0.808 NS	0.217 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.

Cuadro No.10. Cumplimiento de acuerdos y asistencia de los socios a las reuniones ordinarias de la cooperativa.

CATEGORIA	LOS ACUERDOS TOMADOS EN ASAMBLEA SE LLEVAN ACABO	ASISTE A LAS ASAMBLEAS ORDINARIAS DE LA COOPERATIVA
	MEDIA	MEDIA
Nunca	50.00	50.00
Algunas veces	7.00	7.00
Siempre	2.00	2.00
Prueba t	0.709 NS	0.537 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.

Cuadro No. 11. Sanciones y su aplicación.

CATEGORIA	EXISTEN SANCIONES	EXISTEN EXCEPCIONES EN SU APLICACIÓN	SE HACEN EFECTIVAS
	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Nunca	50	6.00	5.00
Algunas veces	7	2.00	2.00
Siempre	2	2.00	2.00
Prueba t	8.022*	0.7 NS	12.000*

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.

Cuadro No. 12 Participación de los socios en los procesos de planeación y control en relación a la asesoría técnica recibida de la SRA

CATEGORIA	PARTICIPA EN LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN	PARTICIPA EN EL CONTROL DE ACTIVIDADES
	MEDIA	MEDIA
Nunca	16.00	16.00
Algunas veces	26.00	26.00
Siempre	4.00	4.00
Prueba t	0.326 NS	0.901 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.

Cuadro No. 13. Participación de los socios en los procesos de ejecución, evaluación y destino de los excedentes en relación con la asesoría técnica recibida por parte de la SRA.

CATEGORIA	PARTICIPA EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS	PARTICIPA EN LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS	PARTICIPA EN EL DESTINO DE LOS EXEDENTES
	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Nunca	16.00	14.00	12
Algunas veces	26.00	25.00	22
Siempre	4.00	2.00	3
Prueba t	4.645*	5.642*	0.940 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.

Cuadro No. 14. Participación de los socios en los procesos de planeación, control y ejecución en relación con la capacitación recibida por parte de la SRA.

CATEGORIA	PARTICIPA EN LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN	PARTICIPA EN EL CONTROL DE ACTIVIDADES	PARTICIPA EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS
	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Nunca	10.00	10.00	10.00
Algunas veces	33.00	33.00	33.00
Siempre	3.00	3.00	3.00
Prueba t	0.727 NS	0.227 NS	0.502 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.

Cuadro No. 15. Participación de los socios en el proceso de evaluación y destino de excedentes en relación con la capacitación recibida por parte de la SRA.

CATEGORIA	PARTICIPA EN LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS	PARTICIPA EN EL DESTINO DE LOS EXEDENTES
	MEDIA	MEDIA
Nunca	9.00	7
Algunas veces	29.00	27
Siempre	3.00	3
Prueba t	0.179 NS	0.312 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.

Cuadro No. 16. Participación de los socios en los procesos de planeación y control en relación con la capacitación recibida por parte la cooperativa a la cual pertenecen.

CATEGORIA	PARTICIPA EN LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN	PARTICIPA EN EL CONTROL DE ACTIVIDADES
	MEDIA	MEDIA
Nunca	40.00	40.00
Algunas veces	4.00	4.00
Siempre	2.00	2.00
Prueba t	0.666 NS	0.088 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.

Cuadro No. 17. Participación de los socios en los procesos de ejecución, evaluación y destino de excedentes en relación a la capacitación recibida por parte de la cooperativa a la cual pertenecen.

CATEGORIA	PARTICIPA EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS	PARTICIPA EN LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS	PARTICIPA EN EL DESTINO DE LOS EXEDENTES
	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Nunca	40.00	36.00	31
Algunas veces	4.00	3.00	4
Siempre	2.00	2.00	2
Prueba t	0.81 NS	0.524 NS	1.381 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.

Cuadro No. 18. Participación de los socios en los procesos de planeación y control de las actividades en relación con la adopción del principio de democracia dentro de su cooperativa.

CATEGORIA	PARTICIPA EN LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN	PARTICIPA EN EL CONTROL DE ACTIVIDADES
	MEDIA	MEDIA
Nunca	35.00	35.00
Algunas veces	3.00	3.00
Siempre	8.00	8.00
Prueba t	0.149 NS	2.802 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.

Cuadro No. 19. Participación de los socios en la ejecución y evaluación de proyectos en relación a la adopción del principio de democracia dentro de su cooperativa.

CATEGORIA	PARTICIPA EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS	PARTICIPA EN LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS
	MEDIA	MEDIA
Nunca	35.00	30.00
Algunas veces	3.00	3.00
Siempre	8.00	8.00
Prueba t	1.258 NS	0.842 NS

\* Significativo en el nivel 0.05 de probabilidad. NS, No significativo.