



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

SECRETARÍA ACADÉMICA

COORDINACIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN DESARROLLO EDUCATIVO

POLÍTICA EDUCATIVA

**LOS PROCESOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA  
EL SECTOR SOCIAL COOPERATIVO EN LA CIUDAD DE  
MÉXICO**

T E S I S

Que para obtener el título de:  
Maestro en Desarrollo Educativo

P R E S E N T A

**Fernando Cortés Alvarado**

Director:

Dr. Andrés Lozano Medina

Ciudad de México, noviembre 2020

*A la fuerza de mi familia  
de quienes siempre recibí el mayor apoyo y respaldo.*

<b>Introducción .....</b>	<b>9</b>
---------------------------	----------

**CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ENFOQUE INSTITUCIONAL, LOS SISTEMAS COOPERATIVOS Y LA CAPACITACIÓN..... 19**

**Marco teórico..... 19**

1.1	Enfoque ecléctico.....	19
1.2	De la política pública a la política educativa .....	20
1.3	Generalidades del enfoque institucional.....	22
1.3.1	Eficiencia y eficacia como principios de gobernabilidad .....	23
1.3.2	Las instituciones gubernamentales y las acciones de gobierno .....	24
1.3.3	Implementación de políticas.....	25
1.4	Enfoque de los sistemas cooperativos .....	25
1.4.1	Los incentivos como sistema de recompensa organizacional .....	27
1.4.2	Fortalezas y oportunidades .....	27
1.4.3	Eficiencia y eficacia organizacional .....	28
1.5	Enfoque de los recursos y capacidades .....	29
1.5.1	Desarrollo Organizacional .....	31
1.5.1.1	Alcance de las características del Desarrollo Organizacional.....	33
1.5.1.2	El cambio ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer .....	35
1.5.1.3	Papel de los agentes de cambio .....	35
1.5.2	Capacidad organizacional.....	36
1.5.2.1	La planeación estratégica en las organizaciones .....	37
1.5.2.2	Estrategia de análisis en el contexto de la planeación estratégica .....	39
1.5.3	Definición de competencias .....	42
1.6	Educación, formación y capacitación .....	43
1.6.1	La educación y sus vertientes .....	43
1.6.2	El concepto de formación.....	45
1.6.3	El concepto de capacitación.....	46
1.6.4	La educación y su relación con la capacitación en la empresa social .....	46
1.7	La capacitación y su relación con el hombre.....	49
1.8	Elementos del proceso de capacitación .....	51
1.9	Capacitación de los adultos .....	52

<b>Metodología y Estudio de Casos .....</b>	<b>54</b>
---	-----------

1.10	Investigación cualitativa .....	54
1.11	Estudio de Caso.....	55
1.12	Criterios de selección.....	57
1.13	Análisis documental .....	58
1.14	Técnicas metodológicas.....	61
1.14.1	Entrevistas semi estructuradas .....	61
1.15	Estructura y sistematización de la información.....	64
<b>CAPITULO 2 LOS FUNDAMENTOS HISTÓRICOS Y LEGALES DEL COOPERATIVISMO COMO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y EL ROL JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS SOCIALES.....</b>		<b>66</b>
<b><i>El cooperativismo y la teoría de la cooperación .....</i></b>		<b>66</b>
2.1	El concepto de cooperación .....	66
2.2	El cooperativismo y su doctrina.....	71
2.3	Teoría de la cooperación.....	72
2.4	La educación cooperativa como doctrina .....	73
2.5	Definición de cooperativa .....	75
2.6	Génesis del cooperativismo universal .....	77
2.6.1	Los precursores .....	78
2.6.2	Las ideas marxistas .....	81
2.6.3	Los Justos Pioneros de Rochdale Inglaterra .....	83
2.6.4	La economía social .....	84
2.7	Principios y valores de la doctrina cooperativa.....	85
2.8	Descripción histórica del movimiento cooperativo en México .....	93
2.8.1	El México prehispánico .....	93
2.8.2	Periodo post independiente.....	95
2.8.3	El porfiriato y el cooperativismo en la legislación .....	96
2.8.4	Periodo revolucionario y la constitución de 1917.....	97
2.8.5	El Partido Cooperativista Nacional y la Ley de 1927 .....	97
2.8.6	El cardenismo y la Ley de 1938 .....	99
2.8.7	Periodo de 1940 a 1946.....	101
2.8.8	Periodo de 1946 a 1970.....	101
2.8.9	Situación del cooperativismo de 1970 a 1988 .....	102
2.9	Marco legal de las sociedades cooperativas y el sector social de la economía.....	108
2.9.1	El Sector Social de la Economía .....	108

2.9.2	Encuadre jurídico de las Sociedades Cooperativas.....	113
2.10	Tipos de cooperativas .....	115
2.10.1	Cooperativas de consumidores de bienes y servicios .....	116
2.10.2	Cooperativas de productores de bienes y servicios.....	117
2.10.3	Cooperativas de ahorro y préstamo .....	118
2.10.4	Cooperativas escolares.....	119
2.11	Objetivos y características de las cooperativas .....	121
2.12	Organismos de integración y asistencia técnica del cooperativismo .....	122
2.12.1	Uniones, federaciones, confederaciones y el Consejo Superior del Cooperativismo.... .....	122
2.13	Encuadre jurídico de la capacitación para el trabajo en el sector social de la economía .....	126
2.13.1	Instituciones y organismos de asistencia técnica .....	129
2.13.2	Instituciones académicas vinculadas al cooperativismo .....	131
<b>CAPÍTULO 3 LA POLÍTICA EDUCATIVA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN EL SECTOR SOCIAL COOPERATIVO Y SU IMPLEMENTACIÓN .....</b>		<b>134</b>
3.1	De las políticas internacionales al encadenamiento neoliberal como nuevo modelo económico en México.....	134
3.2	La política educativa y el proyecto modernizador .....	137
3.3	De los acuerdos internacionales a la implementación de políticas educativas de capacitación y fomento cooperativo en México.....	140
3.4	Las relaciones entre el Estado y el movimiento cooperativo .....	145
3.5	Antecedentes de la política de capacitación y fomento cooperativo en la Ciudad de México en el periodo 2000 a 2018.....	149
3.6	Análisis institucional de los principales resultados de los programas de capacitación institucional implementados por la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo de 2004 a 2015 .....	153
<b>CAPÍTULO 4 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>162</b>
<b>Aproximación a los Estudios de Casos .....</b>		<b>162</b>
4.1	Análisis de la política de Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas de la Ciudad de México desde el Enfoque Institucional.....	164
4.2	Análisis descriptivo sobre el componente de capacitación y formación del Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018 (COOPERATIVAS, CDMX 2018) en su fase de implementación.....	170
<b>Análisis de hallazgos .....</b>		<b>183</b>
4.3	A Caso de estudio: Crisálidas SC de RL de CV .....	183
4.4	B Caso de estudio: Granut Mix SC de RL de CV .....	192

4.5	C Caso de estudio: Plan Ecológico de Productores del Llano de Apapaxtla del Segundo Dinamo SC de RL de CV.....	202
4.6	D Caso de estudio: Entrevista realizada a instructor de capacitación del Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018, adscrito al Instituto Politécnico Nacional y a la Dirección General de Empleo, Capacitación y Fomento Cooperativo de la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo.....	206
4.7	Diagnóstico de hallazgos y dictamen sobre las necesidades de formación y capacitación .....	208
	<b>Conclusiones generales .....</b>	<b>217</b>
	<b>Referencias.....</b>	<b>224</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>235</b>
	<b>Índice de tablas y figuras .....</b>	<b>258</b>

**Tabla 1. Abreviaturas y acrónimos**

<b>Abreviatura</b>	<b>Significado</b>
AC	Aprendizaje Colectivo
ACI	Alianza Cooperativa Internacional
ADESUES	Agencia para el Desarrollo Sustentable de Empresas Sociales
ADSC	Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas
AI	Acción Institucional
AMLO	Andrés Manuel López Obrador
ANMEB	Acuerdo Nacional para la Modernización en Educación Básica
BANSEFI	Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CC	Coordinación Consciente
CCFC	Consejo Consultivo de Fomento Cooperativo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CM	Competencias
COMECOOP	Confederación de Empresas Sociales Cooperativas
CONACOOP	Confederación Nacional Cooperativa
CONACULTA	Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
CONALEP	Consejo Nacional de Educación Profesional y Técnica
CONAPESCA	Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca
CONCAMEX	Confederación de Ahorro y Préstamo de México
CONOCER	Consejo de Normalización y Certificación Técnica
CO	Capacidad Organizacional
COPLAMAR	Coordinación Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados
CORENA	Comisión de Recursos Naturales
CPS	Capacitación para la Productividad Social
CV	Capital Variable
DGECyFC	Dirección General de Empleo, Capacitación y Fomento Cooperativo
DO	Desarrollo Organizacional
DOF	Diario Oficial de la Federación
EC	Educación Cooperativa
EO	Eficacia Organizacional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FECINEMA	Federación de Cooperativas de Cine y Medios Audiovisuales
FO	Fortalezas
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FOSOC	Fondo de Garantía y Descuento para las Sociedades Cooperativas
FUMECOOP	Fundación Mexicana para la Economía Social y la Cultura Cooperativa
GDF	Gobierno del Distrito Federal
IC	Identidad Cooperativa
IM	Implementación
IMDECOOP	Instituto Mexicano de Desarrollo Cooperativo
IN	Incentivos
INAES	Instituto Nacional de la Economía Social
INDESOL	Instituto de Desarrollo Social,
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INMUJER	Instituto Nacional de la Mujer

IPN	Instituto Politécnico Nacional
IR	Instrumentación Racional
LESS	Ley de Economía Social y Solidaria
LFCDF	Ley de Fomento Cooperativo para el Distrito Federal
LFT	La Ley Federal del Trabajo
LGE	Ley General de Educación
LGSC	Ley General de Sociedades Cooperativas
LRASCAP	Ley que Regula las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo
MAM	Miguel Ángel Mancera
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MEXICOOP	Consejo Superior del Cooperativismo de la República Mexicana
NTCL	Normas Técnicas de Competencia Laboral
OC	Oportunidades de Crecimiento
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sustentable
OI	Organismos Internacionales
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSSE	Organismos del Sector Social de la Economía
PEA	Población Económicamente Activa
PEEFC	Programa Especial de Empleo y Fomento Cooperativo
PGFC	Programa General de Fomento Cooperativo
PPFIC	Programa para la Promoción, Fortalecimiento e Integración Cooperativa
PIB	Producto Interno Bruto
PMETyC	Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PRD	Partido de la Revolución Democrática
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
REDCOOP	Red Nacional de Investigadores y Educadores en Cooperativismo y Economía Solidaria
RL	Responsabilidad Limitada
RO	Reglas de Operación
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SC	Sociedad Cooperativa
SEDATU	Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano
SEDECO	Secretaría de Desarrollo Económico
SEDESO	Secretaría de Desarrollo Social del Distrito Federal
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SE	Secretaría de Economía
SEN	Sistema Educativo Nacional
SEP	Secretaría de Educación Pública
SEMARNAT	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales
SFDC 2018	Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018
SNCL	Sistema Normalizado de Competencia Laboral
SOCAP	Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo
SOFINCO	Sociedades Financieras Comunitarias
STyFE	Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo



TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
UACH	Universidad Autónoma de Chapingo
UACM	Universidad Autónoma de la Ciudad de México
UAM	Universidad Autónoma Metropolitana
ULA	Universidad Latinoamericana
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UNICOOP	Universidad Cooperativa de Cancún
UOM	Universidad Obrera
UPN	Universidad Pedagógica Nacional

## **Introducción**

El cooperativismo en México constituye un papel cada vez más relevante al ofrecer alternativas de autoempleo, cobertura social, y diversos beneficios económicos y sociales. Como propuesta para el crecimiento humano integral, el cooperativismo coloca como elemento básico de su identidad el concepto de la equidad, y propone un agregado conceptual básico, como el desarrollo de una cultura de la cooperación. Para fortalecer su propuesta, considera como factor elemental el diseño de una oferta educativa que incida con principios y valores en los saberes y relaciones económicas y sociales de los cooperativistas. Además, esa propuesta la perfila como adecuada, objetiva y neutral, con estrategias para plantear, desarrollar y articular múltiples y diversas oportunidades para el fortalecimiento y viabilidad social, de las unidades económicas y sociales de carácter colectivo y cooperativista.

Sin embargo, el estudio de la educación cooperativa en México contiene dos grandes dificultades: la teórica, expresada en la escasa producción de investigaciones y divulgación de libros sobre la materia, y la práctica, manifestada en la inexistencia de un banco de datos de las cooperativas que proporcionen información sobre el tema educativo.

Existe un marco jurídico constitucional orientado al desarrollo del sector social de la economía que en forma distintiva ubica la relevancia de la educación y capacitación, como elementos de una política pública de estado, que asegure la viabilidad económica y social de los organismos empresariales de carácter colectivo y cooperativista. Sin embargo, en la visión de instituciones que detectan la importancia de la educación y la capacitación como el Instituto Nacional de la Economía Social INAES a nivel federal, o la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo del Gobierno de la Ciudad de México (STyFE), permea la concepción de que la capacitación se reduce a la mera transmisión de conocimientos cuyo fin es lograr el incremento técnico-operativo, como factores que permitan lograr eficiencia y productividad, por lo que este tipo de capacitación está desvinculada de otros procesos de carácter conceptual, y estructural que afectan no sólo

el desarrollo de las organizaciones cooperativas, sino su existencia misma y su fortalecimiento como modelo para crear empleo con una visión humanista y empresarial.

Los programas de capacitación de estas dos instituciones, se formulan sin la consulta y participación de los cooperativistas o de sus organismos de representación e integración, y se imparten por agentes habilitados que no están inmersos en la dinámica de las organizaciones sociales y las prácticas del cooperativismo, que reproducen cartabones de formación con las denominadas PYME (Pequeñas y Medianas Empresas), donde el lucro es su razón de ser y la mercancía está por encima de las personas; o que permean la orientación política de los servidores públicos, que aprovechan la capacitación como pretexto para formar clientelas políticas, a partir de la repetición de conceptualizaciones ideológicas y electorales.

En el caso de la Ciudad de México, al menos desde el año 2000, existen antecedentes de vinculación, interlocución y trabajo conjunto entre el Gobierno de la Ciudad de México y el movimiento cooperativo local. Un ejemplo significativo lo representa la STyFE del Gobierno de la Ciudad de México, que a través de la Dirección General de Empleo, Capacitación y Fomento Cooperativo DGECyFC, cuya encomienda jurídica de dar cobertura a la capacitación, apoyo financiero, acompañamiento, vinculación y asistencia técnica a las sociedades cooperativas y sus asociados, se ha observado a partir de referentes empíricos, que no cuenta con una política educativa clara, con objetivos estratégicos, con el diseño de un programa de formación integral que incluya objetivos y resultados de aprendizaje, evidencias de aprendizaje y mucho menos, una vinculación con los procesos productivos que encadenen conocimientos y metodologías conceptuales que aborden las relaciones internas y externas que viven las sociedades cooperativas para el logro de sus objetivos, trayendo como consecuencia que la falta de contenidos adecuados impacten de forma negativa en sus procesos organizativos.

Existen pocas instituciones gubernamentales fuera del entorno de las federaciones y confederaciones cooperativas que ofrezcan alternativas para la formación de las sociedades colectivas, que resuelvan sus necesidades específicas en materia de

diseño y desarrollo organizacional, aspectos de mercado social, estrategias de vinculación comercial, creación de circuitos de producción consumo para evitar procesos de intermediación, formación financiera, fiscal, administrativa, elaboración de presupuestos, control de inventarios, etcétera.

Como ya se mencionó, la capacitación y asistencia técnica que operan programas institucionales desde sus dependencias está orientada a cubrir espacios que no favorecen a las cooperativas en todos sus niveles. Ante este cúmulo de necesidades en el ámbito de la educación y la capacitación del sector cooperativo, se puede observar la inexistencia de una política pública educativa dedicada a la atención, en forma profesional y de manera permanente, a cubrir dichas necesidades; al desarrollo de metodologías específicas y actualizadas para la educación, capacitación y asistencia técnica de los asociados en empresas colectivas; a la creación de sistemas de evaluación de capacidades, mecanismos de actualización y profesionalización, formación de directivos, etcétera.

Con este breve panorama, se observa que se requiere consolidar una cultura empresarial en torno a la eficiencia, la productividad y la calidad de los productos de empresas sociales; así como los principios estratégicos como la autonomía, el esfuerzo propio y colectivo, el desarrollo autosostenido y autogestionario. Lo anterior exige contar con procesos de capacitación en varios tópicos que van desde la gestión y relaciones institucionales, los elementos esenciales para la profesionalización y competitividad de los procesos productivos de bienes y servicios, hasta la planeación estratégica, y el desarrollo organizacional de las unidades económicas, entre otros.

A partir de lo anteriormente expuesto, este trabajo de tesis se centrará en responder a tres preguntas:

1. ¿Cuáles son las políticas públicas que ha implementado el gobierno federal para dar cumplimiento a las disposiciones en materia de educación y formación cooperativista que establece la constitución, las leyes que norman el sector, y Recomendación 193 la de la OIT?

2. ¿Cuáles son los elementos que deben caracterizar una metodología de formación y capacitación para asegurar el perfil económico y social de los individuos que forman parte de una sociedad cooperativa?

3. ¿Cuáles son los resultados que la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo del Gobierno de la Ciudad de México, ha obtenido como producto de procesos de diseño, planeación, ejecución y evaluación de actividades de formación y capacitación, orientadas al fomento y desarrollo del sistema cooperativista, considerando el período de 2018 al 2019?

La capacitación reflexiona sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en un determinado puesto de trabajo en las organizaciones sociales. La capacitación implica la definición de acciones en forma descriptiva para alcanzar objetivos de manera colectiva, por lo que las personas que eligen formar parte de una sociedad cooperativa, deben contar con las capacidades y saberes que aborda el desarrollo organizacional para encuadrar los siguientes puntos: La conveniencia de trabajar en forma colectiva; el perfil que deben tener las personas que pretenden vincularse; la propuesta conceptual de la sociedad cooperativa; las características del entorno económico y social; las implicaciones de los principios y valores que determinan sus relaciones; la comprensión del mercado y sus efectos sociales; el diseño de la empresa social; la integración de equipos de trabajo; el aprendizaje para la toma de decisiones; la conceptualización del asambleísmo y la democracia; el impacto de las obligaciones fiscales; las estrategias de financiamiento; las políticas de vinculación comercial; la gestión gubernamental; los procesos de vinculación en redes de conveniencia y la asociación en organismos de segundo y tercer nivel de integración del cooperativismo nacional e internacional, etcétera (Guízar, 2013, p.8).

Para todo esto, se requiere de una propuesta de formación ordenada y sistematizada, con objetivos de aprendizaje claramente establecidos, con metodologías participativas que incluyan a personas con diferentes niveles y grados de escolaridad, y que además provengan de formaciones culturales y sistemas de creencias diversos.

Se requiere, además, de un mecanismo de planeación donde se exprese con claridad una definición de las competencias que permitan resolver otras preguntas secundarias ¿Qué habilidades y actitudes distinguen a un miembro cooperativista? ¿Cuáles son las evidencias de aprendizaje que permiten ubicar a un cooperativista respecto de quien no lo es?

Por ello, las preguntas consideradas en la investigación conducen a un proceso para determinar el alcance de las políticas públicas en la materia y los procesos de diseño, ejecución y evaluación de resultados de los programas públicos que existen para el sector. En este sentido, se pretende abordar la investigación en la Ciudad de México, por considerar que las acciones de formación más visibles se desarrollan por iniciativa del gobierno de la Ciudad de México.

El tema central de este trabajo de investigación tiene por objetivo analizar la política de formación y capacitación institucional entre la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE) del Gobierno de la Ciudad de México y el sector social de la economía, al poner en marcha el Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018 y, muy especialmente, de los documentos que acreditan las tareas de formación y capacitación en materia cooperativa que ha realizado la STyFE.

Del mismo modo se pretende analizar las políticas públicas y educativas de carácter federal, los modelos de formación y capacitación aplicados en la Ciudad de México, en su concurrencia, participación, impulso, organización y desarrollo de las áreas de atención prioritaria para atender el sector social de la economía, en el período del 2018 al 2019. El análisis permitirá, enunciar la pertinencia de los programas de capacitación en todas sus dimensiones, para verificar su utilidad

La presente tesis sustenta la hipótesis de que la formación y capacitación que en materia de cooperativismo se ha realizado en la Ciudad de México corresponde, en términos de resultados, a diversas concepciones y propuestas metodológicas que conciben y aplican instituciones públicas y que se reflejan en la sostenibilidad, permanencia y viabilidad económica y social de las sociedades cooperativas.

Aunque existe un marco normativo donde se faculta al *Consejo de Evaluación del Desarrollo Social en la Ciudad de México* para realizar evaluaciones externas y donde se establecen los lineamientos para las evaluaciones internas como una atribución que establece el Artículo 16 fracción III de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, el Gobierno de la Ciudad de México no cuenta con un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación enfocadas a las organizaciones sociales, y carece de las estrategias mínimas para ofrecer las condiciones necesarias para su implementación.

Son múltiples las interrogantes que se desprenden ante una problemática tan compleja, que abarca desde la formación y capacitación de los socios cooperativistas que requieren ser incorporados, de manera urgente, a las actividades productivas, hasta la evaluación de las políticas públicas y educativas y los programas de gobierno que aseguren el desarrollo de este sector económico y social.

En este sentido, dado que las sociedades cooperativas buscan atender las necesidades de capacitación que el gobierno insuficientemente atiende, la presente investigación podría ayudar a contribuir a identificar los efectos que se están generando las sociedades cooperativas que han sido beneficiadas con programas de capacitación y que operan en zonas de marginalidad en la Ciudad de México. Los resultados de la investigación permitirán ubicar los procesos de construcción y reconstrucción de estrategias que impactan en las organizaciones sociales.

La formación y capacitación, no sólo se caracterizan como una estrategia para elevar el desempeño de sus miembros, que posibiliten la formación de capital social, la constitución de patrimonios familiares, la generación de excedentes y la promoción del autoempleo , además, influye en la resignificación de sus integrantes que se encuentran en muchos casos en un estado de marginación y pobreza, por lo que es pertinente ubicar y revalorar las dimensiones de la capacitación, así como los efectos que se están generando en las sociedades cooperativas desde un enfoque de desarrollo humano, sustentable y participativo. Pero aún más, desde el enfoque de derechos humanos como lo es el acceso a la educación con responsabilidad subsidiaria del estado.

## Descripción Capitular

De ahí la importancia de estudio que encuentra delimitado en cuatro capítulos descritos a continuación:

Primero. Desde una perspectiva ecléctica se abordan el enfoque institucional, las conceptualizaciones y categorías que se desprenden de la política pública y educativa y su implementación y el proceso de capacitación bajo las teorías de los sistemas cooperativos y de los recursos y capacidades. Se profundiza sobre las diferencias y similitudes de la formación y capacitación como componentes del Desarrollo Organizacional y finalmente se realiza la descripción de los procedimientos metodológicos e instrumentales para la investigación de campo

Segundo. Se hace un recorrido por los antecedentes del cooperativismo, tomando en cuenta la Teoría de la cooperación, los principales teóricos de la filosofía cooperativa a nivel nacional e internacional, así como los aspectos doctrinales, resaltando la declaración de principios y valores de la Alianza Cooperativa Internacional ACI y conceptualizaciones y definiciones de este sector. Del mismo modo se describen por un lado el marco legal de las sociedades cooperativas y por otro, los fundamentos jurídicos de la capacitación para el trabajo, tomando en consideración la conceptualización de los organismos de integración del cooperativismo, como una opción de desarrollo social y educativo.

Tercero. Se indagan las políticas educativas de formación y capacitación para el sector cooperativo, en instituciones públicas del gobierno federal y del gobierno de la Ciudad de México; y un análisis de la concepción de la sociedad cooperativa como modelo educativo. Este análisis tiene la finalidad de comprender los objetivos de formación y capacitación existentes en el sector.

Cuarto. Se describe el análisis de hallazgos de la política de capacitación impartida por la Dirección General de Empleo, Capacitación y Fomento Cooperativo de la STyFE del gobierno de la Ciudad de México, en el programa denominado: *Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas de la Ciudad de México, en el*



*Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018*, cuyo objetivo investigativo es analizar el impacto de la capacitación a cooperativas beneficiadas, las condiciones en que se llevan tales acciones, las tareas que en este campo competen a la STyFE, con la finalidad de comprender el proceso de formación, considerando para el caso, la demostración de resultados de aprendizaje, a tres sociedades cooperativas beneficiadas en el ámbito de la producción y de los servicios.

A partir del resultado de este diagnóstico, se enuncia un dictamen del proceso de formación y las necesidades de capacitación en las sociedades cooperativas descritas que, en su caso, deberán ser referidas con el diseño e implementación de una política educativa, que contemple un modelo pedagógico que responda también a una problemática compleja, como es la educación y capacitación de los adultos, que requieren ser incorporados de manera urgente, a la realización de actividades productivas.

### **Producción de estudios e investigaciones científicas encontradas sobre política educativa y cooperativismo en sociedades del conocimiento**

Proponerse a identificar las políticas de formación y capacitación al sector social de la economía, implementadas por las instituciones en el ámbito federal y local, implicó realizar un estado del conocimiento sobre trabajos e investigaciones en el ámbito académico y en organismos gubernamentales importantes en México.

En esta indagación, se describen las obras que abordan la educación cooperativa, dividiéndolas en: 1). libros que tratan el tema en general, 2) textos que tratan el tema de la política de educación cooperativa y la capacitación, 3) obras que vinculan la acción de las universidades con el sector cooperativo y 4) Trabajos que se basan en estudios de caso.

En principio, se partió de un periodo de nueve años atrás, del 2009 al 2019, donde se detectó que no existen antecedentes en la Universidad Pedagógica Nacional que aborden estudios sobre política pública y educativa relacionadas con la capacitación, menos con el cooperativismo y solamente están documentados siete trabajos, en su mayoría relacionados con cooperativas escolares en el nivel básico.

Se encontraron dos trabajos en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) relacionados con la capacitación y redes políticas, pero ninguno relacionado con la política educativa. Sin embargo, cabe destacar que la UAM-Azcapotzalco lleva a cabo desde el año 2016, foros sobre economía social y cooperativismo de la División de Ciencias y Humanidades.

En la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM, se encontraron 115 trabajos de tesis, que se ocupan el tema cooperativo desde una perspectiva jurídica, económica, filosófica, y financiera, de los cuales muy pocos están relacionados con la educación, y únicamente seis trabajos de tesis que la abordan desde una política pública (véase Anexo 1).

En la UAM, se encontraron trabajos relacionados con la capacitación y redes políticas, pero ninguno relacionado con la política educativa. Sin embargo, cabe destacar que la UAM-Azcapotzalco lleva a cabo desde el año 2016, foros sobre economía social y cooperativismo de la División de Ciencias y Humanidades (véase Anexo 2).

No se identificaron investigaciones en la Universidad Obrera, ni en el Instituto Politécnico Nacional. Sin embargo, se encontró que, en Universidades como la Autónoma de Chapingo y la Iberoamericana, existen algunos diplomados sobre economía social y cooperativismo, pero no se localizan trabajos sobre política educativa.

Por otro lado, en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, existe un espacio que se denomina *Autogestión Cooperativa*, formada por académicos que estuvieron relacionados con sociedades cooperativas y efectúan ciertas actividades referidas a la formación de empresas sociales, pero nada vinculado a la educación como objeto de estudio y menos sobre política educativa.

Para el caso de la divulgación de artículos, la información es un poco más abierta con el tema, tanto de políticas públicas como de capacitación. Se encontraron documentos cuya autoría pertenecen a sociedades del conocimiento en Latinoamérica y el Caribe (véase Anexo 3).

Con base en la información recopilada sobre el estado del conocimiento, se revisaron las referencias bibliográficas y se sistematizó la información. Para efectos de la presente investigación, llaman la atención autores que son referentes en el tema, y cuyos aportes fueron de utilidad (véase Anexo 4). Del mismo modo, se encontraron los siguientes libros extraídos de bibliotecas y en sitios de internet que aportaron información relevante (véase Anexo 5).

Como puede observarse, la aproximación al estado del conocimiento permitió la recuperación de diversos referentes bibliográficos tanto de productos publicados como de estudios de caso sobre política educativa y cooperativismo en materia de formación y capacitación. Si bien es cierto que no existen investigaciones sobre la política educativa vinculadas al sector social de la economía, la consulta de estas fuentes permitió tener una orientación para el desarrollo de la presente investigación.

# **CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL ENFOQUE INSTITUCIONAL, LOS SISTEMAS COOPERATIVOS Y LA CAPACITACIÓN**

## **Marco teórico**

### **1.1 Enfoque ecléctico**

Como ya se mencionó en la introducción, el objetivo central de la investigación, es el análisis de la política de capacitación en el marco del sector social de la economía, mediante un proceso teórico y práctico que implica por un lado, el análisis documental sobre la estrategia metodológica de formación, descrita en las Reglas de Operación y por otro, la recopilación de información de las organizaciones beneficiadas de los programas de gobierno, respecto de metodologías aplicadas y contenidos temáticos, tomando en cuenta diversos referentes, tales como su importancia, los beneficios, su pertinencia y desde luego el impacto al interior y exterior de sus organizaciones.

Puesto que el estudio y diseño de políticas educativas enfocadas a la formación y capacitación es una práctica poco común, resulta complejo abocarse a una sola teoría como modelo de investigación por contener conceptos que están desvinculados con el problema ya sea por su rigidez o por su sesgo epistemológico los cuáles dificultan la observación de hallazgos o bien pudieran distorsionar la realidad de los individuos. El hecho de utilizar solamente una teoría convencional difícilmente reflejaría las categorías idóneas que pudieran encontrarse en el campo de las interacciones de los sujetos, y en lo diversos procesos de carácter estructural en el ámbito de las organizaciones del sector social y el de las instituciones gubernamentales y educativas.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación no solamente se reduce a una parcela de la realidad como elemento de construcción. Hoy en día la realidad social no basta con ser comprendida a partir del constructivismo y la observación, sino que se deben tomar en cuenta otros paradigmas que evidencien diferentes realidades que tengan vinculación con las relaciones entre los individuos que interaccionan en su medio y su realidad, así como en las dimensiones que caracterizan la política educativa de formación y capacitación.

Bajo dicho análisis, la presente investigación se respalda en el modelo ecléctico, el cual funda su validez epistemológica Palmer (1921), en la adaptación diversos métodos y procedimientos que pueden ser determinados o indeterminados, incluso presentar contradicciones entre ellos, sin embargo, aunque el eclecticismo implica tomar una posición intermedia, constituye un balance de conocimientos Sharwood Smith (1981), en el proceso de análisis y construcción epistemológica, cuya característica es la de considerar diversas teorías y conceptos disponibles, que no son exclusivos de un modelo en específico, sino que pueden ser añadidos y seleccionados en algunas de sus partes, o bien de manera combinada para complementar de manera objetiva la investigación (Bastidas, 1987, p.2)

La utilización del eclecticismo como metodología de investigación teórica, cobra relevancia por la flexibilidad de incorporar principios derivados de nuevas teorías que van surgiendo del quehacer investigativo. En este sentido, se utilizan teorías y conceptos en lo referente al análisis de la política pública, política educativa, y al sector social de la economía como ejes articuladores.

De acuerdo con Méndez el marco teórico tiene dos aspectos diferentes, por una parte, permite ubicar el tema objeto de investigación dentro de un conjunto de las teorías existentes y por otra, el marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que usarán directamente en el desarrollo de la investigación (Méndez, 2007, p. 202).

Con base en estas consideraciones a continuación se presentan los enfoques teórico-conceptuales que sirvieron para determinar las categorías de análisis en la investigación.

## **1.2 De la política pública a la política educativa**

Como punto de partida de análisis del marco teórico, primero es necesario reconocer las diferencias entre política pública, política educativa, políticas educativas y lo político de la educación, con el fin de poner en perspectiva la finalidad de los enfoques teóricos que fueron elegidos para la presente investigación.

De acuerdo con Aguilar (1993), la política pública es un conjunto de: “decisiones de gobierno que incorporan la opinión, participación, corresponsabilidad y el dinero de los privados en su calidad de ciudadanos electores y contribuyentes” (p. 36). Por otro lado, Flores Crespo (2008) afirma que la política en su concepción más amplia es un: “curso de acciones implícitas y explícitas surgido primordialmente desde el gobierno, pero recreado de manera constante por los diversos actores sociales y políticos con el propósito de cumplir con las finalidades que el Estado se va fijando” (p. 16).

En este sentido, la política pública alude a las normas, lineamientos y directrices que están dispuestas por el Estado para atender los problemas públicos de carácter económico y social de los habitantes en sus diversos sectores con presupuesto público o privado. Por lo tanto, dado que la educación forma parte de los sectores que el gobierno debe atender, la política pública le otorga un tratamiento implícito a la educación, desde las vertientes de los derechos humanos y la constitución y explícito en la normatividad y acciones institucionales. Es así como la política pública reconoce a la política educativa no solamente como un medio para satisfacer las necesidades de formación de sus habitantes, sino como proyecto de nación.

Desde el momento en que se plantean acciones y procesos educativos de formación, se alude a las políticas educativas como resultado de la implementación de estrategias y procedimientos que son instrumentadas por agentes que cumplen un determinado papel en las instituciones y que representan la organización y estructura de la sociedad que impulsa el gobierno para cumplir con los objetivos planteados. Mainardes describe las dimensiones de análisis de la siguiente manera:

...análisis del proceso de formulación de políticas; el contenido propiamente dicho de la política o del programa (discurso de la política); o procesos de “implementación”, traducción o interpretación de la política o programa en el contexto de práctica (escuelas, salón de clases, etc.); la evaluación de las políticas, que puede abarcar análisis de resultados y consecuencias (Mainardes, 2015, p.28).

Para efectos de nuestra investigación, se realizó un análisis a partir del proceso de implementación de las políticas educativas a partir de tres niveles: a nivel *macro* en

donde se ponen en consideración ciertas teorías y enfoques con categorías analíticas y conceptos que están en correspondencia con la política educativa internacional, sus acuerdos, convenios, tratados, etcétera, así como de sus planes nacionales de desarrollo y sectoriales de la administración educativa en México.

Del mismo modo, se utilizó por un lado el análisis en el nivel *meso* el cual está enfocado a la conexión entre la definición de los problemas y el proceso de implementación de la política educativa y su relación con instituciones intermedias de gestión, en este caso, las dependencias gubernamentales. Y por otro un análisis en un nivel *micro* que hace referencia a las instituciones encargadas de brindar atención educativa a las entidades básicas, que en este caso son las empresas sociales (Flores Crespo, 2008, pp. 10, 13, 32, 47).

### **1.3 Generalidades del enfoque institucional**

Siendo el análisis de la política de capacitación el hilo conductor de la presente investigación resulta necesario atraer su enfoque y conceptualizaciones.

El enfoque institucional no trata el tema de la formación y capacitación de manera directa, sin embargo, su análisis propone el papel que juegan las instituciones en el desarrollo social y económico y de las atribuciones que tienen en la conformación del marco regulatorio el cual es resultado de una política pública y en donde participan agentes económicos.

De acuerdo con Shepsle, y Bonchek, (2005), las instituciones permiten el establecimiento de estructuras y procedimientos de acción política en la regulación y solución de problemas políticos:

Los procedimientos que gobiernan una división del trabajo no sólo regularizan los asuntos oficiales de un grupo, sino que permiten también que cada uno de sus miembros planifique su propia participación. Ello se debe a que un conjunto de procedimientos y una división del trabajo definen un contexto estratégico en el que los individuos pueden pensar en si participan o no, en qué partes de la secuencia habrán de participar y, en fin, cómo habrán de hacerlo exactamente; además,

pueden condicionar esas decisiones a lo que haya ya ocurrido, así como a lo que sigue en la agenda (Shepsle, y Bonchek, 2005, p. 291).

Bajo estos principios, se puede analizar desde el enfoque institucional el cómo, por qué y para qué los gobiernos toman decisiones e institucionalizan los medios de acción en la solución de problemas a partir de su propia concepción e intereses. Sus acciones permiten considerarlo como un agente capaz de desarrollar funciones de dirección, coordinación, articulación de los intereses y el fomento de valores sociales como la solidaridad, con resultados relevantes en la decisión de atender los problemas públicos. Estas funciones se encuentran orientadas en las agendas de gobierno y constituyen las bases de la formulación e implementación de políticas que incentivan la acción colectiva, con resultados en la solución, equilibrio y prevención de conflictos sociales, económicos y políticos.

### **1.3.1 Eficiencia y eficacia como principios de gobernabilidad**

Las instituciones públicas constituyen las acciones de gobierno para resolver los problemas y demandas del entorno. Derivado de ello, se adoptan decisiones que combinan la estrategia y la operación de las instituciones, teniendo como marco de referencia la legalidad y la evaluación de la eficacia. Sus atribuciones institucionales tienen que ver con la gobernabilidad, que, de acuerdo con el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española RAE (2020), la gobernabilidad refiere a la: “cualidad de lo gobernable”, es decir, lo que se puede gobernar. Esta definición la podemos entender también como una forma de medición para determinar qué tan gobernable es una ciudad o un país. Para el caso de la presente investigación, sirve para medir la eficiencia y eficacia en términos de las políticas de capacitación implementadas en el sector social.

De acuerdo con Tomassini (1993), en un sentido amplio, la gobernabilidad depende de la existencia de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil que hagan posible la legitimidad, la eficiencia y la estabilidad del gobierno. Sostiene que estos tres componentes, son fundamentales a la gobernabilidad puesto que deben cumplir con los mandatos sociales de manera adecuada que al mismo tiempo los de abajo deben otorgar



su anuencia y consenso. Esto se traduce en que un gobierno debe mostrar eficacia no sólo en la capacidad de alcanzar logros o metas establecidas, sino que, además, debe ser eficiente y obtener dichos logros al menor costo posible (p. 25).

### **1.3.2 Las instituciones gubernamentales y las acciones de gobierno**

De acuerdo con la teoría económica institucional de Douglas North (1990), “las instituciones son las normas y reglas restrictivas que rigen en la sociedad, condicionando y dirigiendo el marco de relaciones que se producen en ella” (Díaz, Hernández, Urbano, 2007), esto implica que las instituciones son las que forman la estructura de incentivos de una sociedad, y, por tanto, son las instituciones políticas y económicas las que determinan el desempeño económico a largo plazo de los empresarios sociales que ven limitadas sus acciones por la estructura institucional y que afectan el desempeño económico, ya que, con el marco institucional y jurídico existente, condicionan mediante su estructura de incentivos y oportunidades, las acciones de los diversos actores en la sociedad.

Las instituciones públicas son determinantes en la actividad económica por ser las encargadas de poner en marcha las acciones de gobierno para resolver los problemas y demandas del entorno social. Con base en ello, se derivan decisiones que combinan la estrategia y la operación de las dependencias a partir de la evaluación, la legalidad, la eficacia, el desempeño de sus acciones, lo cual en su conjunto se hacen llamar políticas públicas:

“...acción del gobierno, y que llamaremos genéricamente políticas públicas: esas formas peculiares de intervención de los órganos del Estado para tratar de afrontar los problemas públicos, en un entorno determinado y en un horizonte específico de tiempo, de información disponible y de recursos escasos... Una política pública puede ser definida como una intervención deliberada del Estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público” (Merino, M, 2013, pp. 11 y 17).

Desde estas premisas, se observa que las acciones de gobierno constituyen un esquema de análisis en la definición de problemas públicos, el diseño, la formulación,

toma de decisiones, ejecución, supervisión y evaluación que llevan a cabo por medio de las instituciones.

### **1.3.3 Implementación de políticas**

*Poner en marcha* (mettre en oeuvre para los franceses) o *implementación* (implementation para los norteamericanos) de las políticas públicas, significa la acción o las acciones que, como proceso subsecuente a los motivos exclusivos de su origen, transforman las intenciones en medios, de los cuales se espera modifiquen la naturaleza de las cosas en sociedad, que como causa de ella se han visto emerger.

Desde otra perspectiva, significa una

Acción que se ejerce sobre un objeto, considerado falto, defectuoso, desde un cierto punto de vista, con el fin de dotarlo de todos los elementos necesarios para que llegue a su perfección. En este contexto es obvio que lo que se implementa, el objeto de la acción denotada por el verbo implementar, es la política (Aguilar, 1993 p. 43).

Por lo tanto, al implementar o poner en marcha planes y programas, queda de manifiesto la acción gubernamental como una autoridad en la toma de decisiones, pública competente, que pone en marcha elementos (organizaciones, recursos, dinero, reglas, actores, cultura, poder, etcétera) que se adaptan como actos eslabonados, que harán posible la transformación del estado de las cosas en sociedad.

### **1.4 Enfoque de los sistemas cooperativos**

De acuerdo con la teoría de los sistemas cooperativos de Chester Barnard (1938), para lograr los objetivos al interior de una organización<sup>1</sup>, las personas no se comportan de manera aislada e independiente, sino que conforman relaciones entre sí. “Las organizaciones surgen mediante la cooperación y la participación de las personas. Cuando las organizaciones son pequeñas, como es el caso de las empresas familiares,

---

<sup>1</sup> Rivas (2009) “Un sistema de cooperación es un complejo de componentes físicos, biológicos, personales y sociales que se hallan relacionados entre sí de modo específicamente sistemático a causa de la cooperación de dos o más personas para, al menos, un fin definido”

los objetivos coinciden con los de las personas y por lo tanto la cooperación está asegurada” (Rivas, 2009, p.15)

De mismo modo, este autor menciona que la organización es un sistema de fuerzas o actividades de dos o más individuos, coordinadas conscientemente. El deseo de cooperar depende de los incentivos ofrecidos por la organización, que necesitan influir en el comportamiento de las personas a través de incentivos materiales, oportunidades de crecimiento, prestigio, poder personal, condiciones físicas adecuadas de trabajo, “la mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos” (Rivas, 2009 p.15).

Bajo esta afirmación, si la cooperación depende o está en función de los incentivos recibidos, por ende, cada individuo necesita alcanzar los objetivos organizacionales planteados para mantenerse o crecer en la organización, así como sus objetivos personales para obtener satisfactores “si el individuo advierte que lo que viene haciendo satisface sus motivos, prosigue con su esfuerzo cooperador; más no de otro modo” (Galicia, 2017, p. 6). Lo anterior quiere decir que en la medida que dichos objetivos se alcanzan, la organización va creciendo y las actividades se incrementan, de tal forma que se necesita una mayor división del trabajo, no sólo para alcanzar los objetivos organizacionales para obtener beneficios, sino para obtener mayores niveles de participación que dicho en palabras de Barnard (1938): “La persona necesita ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales) y eficiente (alcanzar los objetivos personales) para sobrevivir en el sistema” (UAM, 2014, p. 19).

Este enfoque se suma a la idea, de que las organizaciones son adecuadamente representadas como instrumentos para lograr metas compartidas y/o como medios para satisfacer las necesidades de las personas a través de la producción de bienes y servicios. Que las empresas y las organizaciones en general son instituciones que trabajan para “el bien común”, cuyos resultados consisten en hacer mejor las cosas para los consumidores, los empleados, los propietarios y el público en general.

### **1.4.1 Los incentivos como sistema de recompensa organizacional**

Cuando Barnard (1971) afirma que la cooperación depende de los incentivos ofrecidos por la organización, se infiere que las personas que trabajan y están dispuestas a cumplir con los objetivos y metas planteadas por la organización, lo hacen a partir de las expectativas y resultados que la organización plantea. Es decir, se pone de manifiesto una reciprocidad entre los incentivos, premios, y reconocimientos que la organización les recompensa por el desempeño, esfuerzo, dedicación y compromiso que las personas aportan al trabajo realizado.

De acuerdo con Guízar (2013), las personas deben recibir los incentivos suficientes para satisfacer sus necesidades, de lo contrario, sus niveles de satisfacción estarían muy por debajo afectando la eficacia organizacional, por lo que es importante que la organización diseñe un sistema de recompensas acorde con las necesidades de los individuos. En este sentido, un sistema de recompensas pretende: 1) Motivar a las personas para unirse a la organización, 2) Influir sobre los individuos para que acudan a su trabajo, 3) Los motivan para actuar de forma eficaz y 4) Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros (Guizar, 2013, p. 285).

### **1.4.2 Fortalezas y oportunidades**

De acuerdo con Porter (1998), las fortalezas y oportunidades, son un conjunto de capacidades que representan aspectos tanto fuertes como débiles en las organizaciones, pero al mismo tiempo pueden generar una posición competitiva, "las fortalezas son los recursos que son considerados como valiosos que se traducen en capacidades logradas que se brindan en el medio social" (Henry, 1980, p. 76). Mientras que las oportunidades: "...aquella situación en la que nuevos productos, servicios, materias primas y métodos organizativos pueden ser introducidos y vendidos en el mercado a un precio superior al coste de producirlos" (Casson, 1982, p. 220).

### 1.4.3 Eficiencia y eficacia organizacional

La eficacia organizativa tiene tres acepciones de análisis: *eficacia individual*, el cual está ligado al desempeño individual en el rol que se desempeña, cuyo trabajo revela el significado de la interacción entre la acción única del individuo sobre su entorno. Describe a la *eficacia de grupo* en un esquema de cooperación entre individuos basados en el rendimiento de cada individuo y finalmente *eficacia de la organización* la cuál es el resultado de las sinergias obtenidas del hecho de que los individuos coordinen sus esfuerzos en grupos, y los grupos se coordinan desempeñando roles, conforme a unas normas, constituyendo redes organizacionales (Ordoñez, 2014).

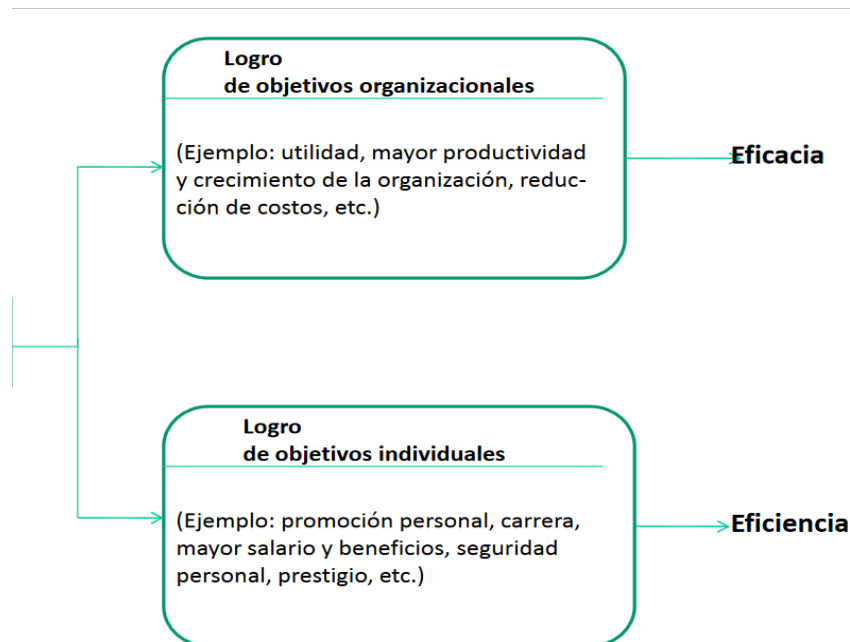
Desde la perspectiva de la experiencia y gestión Fernández Ríos y Sánchez, (1997), *la eficacia* es definida como: “el grado de correspondencia que existe entre la organización en cuanto el sistema de significados y el resultado de transformar dicho sistema en una realidad objetiva” (Ordoñez, 2014, p.105). Por otro lado, *la eficacia* se refiere: “al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas” (Draft y Steers, 1992, p. 13). Si se toma en como indicador el compromiso, comunicación e interacción, “La organización eficaz es flexible, productiva, satisface a sus miembros, es rentable, adquiere recursos, minimiza la tensión, controla el entorno, es eficiente, retiene a los empleados, crece, está integrada, mantiene comunicaciones abiertas y sobrevive” (Seashore, 1983, pp. 88).

El concepto de eficiencia está ligado con la noción de eficacia. Por tanto, la eficiencia está referida a la relación entre el nivel del objetivo logrado y la adecuada utilización de los recursos disponibles, es decir, es la relación entre la producción de un bien o servicio y los recursos que fueron usados para alcanzar ese nivel de producción, esto es que el logro del objetivo debe realizarse en el marco de una óptima estructura de planeación (UAM, 2014, p. 15).

Barnard (1971) plantea que, las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción sean efectivos y que las personas satisfagan en cierta medida, sus necesidades individuales. En sus palabras

afirma que: “La eficiencia de un sistema de cooperación es producto de la eficiencia de los individuos que aportan los esfuerzos componentes” (Galicia, 2017, p. 6).

**Figura 1. Objetivos de eficiencia y eficacia**



Fuente: Elaboración propia con base en UAM (2014). La construcción del campo de la administración: las funciones de los ejecutivos. La organización como sistema social cooperativo.

### **1.5 Enfoque de los recursos y capacidades**

Por otro lado, la teoría de los recursos y capacidades de Barney (1991), explica las fortalezas y debilidades internas de la organización. Plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las distintas características de esta – heterogeneidad- y que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones -movilidad imperfecta-, aspectos que explican las diferencias de rentabilidad entre las mismas (Tovar, 2009, p.21).

El análisis de esta teoría parte de la identificación del potencial de la organización para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder. Centra su atención en el análisis de los recursos y capacidades que presentan las organizaciones, así como en

sus diferencias, y la importancia que constituye este hecho para explicar la evolución de sus resultados (Navas y Ortiz, 2001, pp 35-48).

Bajo dicho enfoque, la organización es considerada como un conjunto de habilidades, conocimientos, que se generan y amplían con el paso del tiempo. Por lo tanto, la estrategia se basa en términos de lo que la empresa sabe o puede llegar a hacer, de su potencial aprovechando estos recursos y capacidades, “En el entorno actual (incierto, complejo, turbulento, global), las organizaciones se empiezan a preguntar cuáles necesidades *pueden* satisfacer, más que cuáles *quieren* satisfacer” (Barney, 1991; p.17, Grant, 1996, p. 99).

De acuerdo con Navas y Guerras (2001), la teoría plantea que la organización debe apoyar los recursos y capacidades que son considerados como *fortalezas*, en tanto suponen una ventaja y deben guiar la elección de la estrategia. Dicha estrategia tiene la finalidad de poder identificar el potencial de las capacidades de la organización a partir de la detección de las fortalezas y debilidades mediante un análisis interno, lo cual constituye una fuente competitiva para generar capacidades distintivas y sostenibles a través de los recursos y capacidades

Sin embargo, esta teoría no se limita a la identificación de los recursos y capacidades en la organización, sino que busca la interacción y complementación entre los recursos y capacidades individuales que posea esta. Es decir, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Así mismo, se hace énfasis en que las capacidades individuales están ligadas a las competencias, definidas primero como la forma de hacer las actividades y de utilizar los recursos y reconoce que, a partir de las mismas, la organización puede explotar sus recursos y capacidades porque surgen de un aprendizaje colectivo, previo a hacer explícito el conocimiento y el despliegue del “saber hacer” de los individuos en el desarrollo de su trabajo (Pulido, 2010, p. 55).

El planteamiento teórico se podría resumir en que las organizaciones deben reconocerse a partir del establecimiento de sus recursos y capacidades al interior para que se constituyan en generadoras de competencias centrales teniendo en cuenta que,

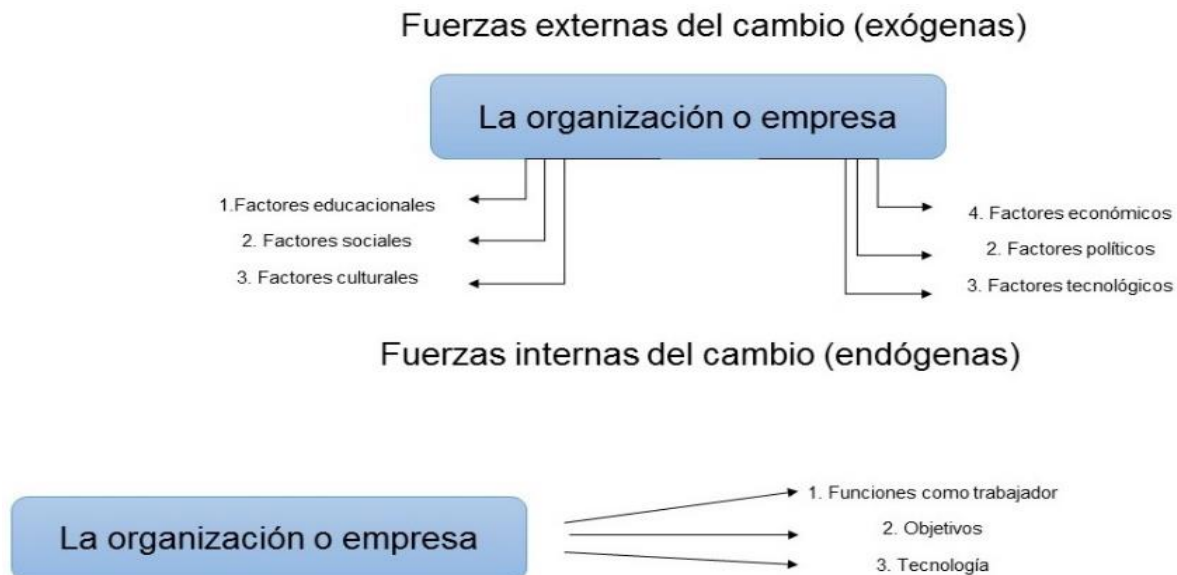
según Bueno, Morcillo y Salmador (2006), “no son las ventajas sino la generación de competencias las que debe ser sostenible para asegurar el control permanente de ventajas competitivas”

### 1.5.1 Desarrollo Organizacional

Frente al modelo caracterizado por la globalización, la sociedad a nivel mundial se encuentra envuelta en la realización de grandes transformaciones y en un acelerado proceso de cambio en todas las esferas de la vida humana. Los avances tecnológicos, el desarrollo de los mercados, el incremento de la productividad, y los métodos de trabajo, implican la exigencia de nuevas estrategias en las formas de organización para el trabajo y la producción, que demandan generar estrategias relativas al Desarrollo Organizacional y el diseño e implantación de otras formas de educación y capacitación orientadas a la formación de conocimientos y habilidades de los jóvenes y adultos que se insertan en el campo laboral o que intervienen en emprendimientos sociales.

El fenómeno económico globalizador, también ha repercutido en las empresas y organizaciones sociales quienes han tenido que modificar y moldear sus estrategias de trabajo, ante las fuerzas internas y externas que actúan en el entorno.

**Figura 2. Esquema de fuerzas internas y externas**



Fuente: Elaboración propia con base en Guízar Montúfar, Rafael (2013), El Desarrollo Organizacional. Editorial McGraw-Hill, 4 ed. México



Con base en el esquema, son diversos los factores que originan cambios al interior de las organizaciones; las fuerzas externas del entorno originan que las empresas sociales tengan poco o nulo control sobre ellas, lo que conlleva a que modifiquen o reorienten sus objetivos con el fin de que no se afecten sus funciones y operaciones. Sin embargo, las organizaciones que tienen ubicadas sus fortalezas y debilidades al interior y que ejercen control sobre ellas, son denominadas fuerzas internas que posibilitan la modificación de objetivos a partir de la planeación y de la ubicación de los factores exógenos y endógenos.

Dicho proceso de cambio y modificaciones al interior, se denomina Desarrollo Organizacional (DO), el cual Beckhard define como:

Esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la empresa, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento (Beckhard, 1969, pp. 11-12).

En este sentido, Davis (2003) plantea que el DO tiene una orientación sistémica, respecto a los requerimientos que una organización necesita para trabajar en armonía, puesto que sus partes están interrelacionadas y conjuntamente tiene valores humanísticos, los cuáles son supuestos positivos de los individuos en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

Guízar (2013) describe las características del DO de la siguiente manera:

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
  - Metas – ¿a dónde desea llegar la organización?
  - Crecimiento, identidad y revitalización
  - Eficiencia organizacional
  - Se fundamenta en la conducta humana.
- Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa puede ser personal de la organización.

- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
  - a. Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
  - b. Transferencia de valores humanos.
  - c. Comprensión entre grupos.
  - d. Administración por equipos.
  - e. Mejores métodos para la solución de conflictos.

Si bien es cierto que el DO pone énfasis en el desarrollo de las organizaciones para la resolución de problemas internos con el fin de mejorar su eficiencia, sus estrategias de cambio también están ligadas a la capacitación como una estrategia de cambio diseñada para reforzar y mantener el progreso del individuo a fin de consolidar una formación exitosa.

#### **1.5.1.1 Alcance de las características del Desarrollo Organizacional**

La estrategia educativa en el caso de las sociedades cooperativas tiene el propósito de facilitar el camino organizativo de personas que buscan en esta figura asociativa, una ruta que les permita resolver sus problemas de empleo y de ingreso y, al mismo tiempo, crear los saberes que permitan la sobrevivencia de las empresas sociales. Por ello, desde la perspectiva del DO, la estrategia de formación implica la atención del siguiente proceso:

- a. El individuo que cuenta con una noción de sí mismo: de sus capacidades, aspiraciones, limitaciones, metas, es decir, de su razón de ser individual. Esta visualización se cruza con sus nociones respecto del entorno económico y social en el que vive, su composición, funcionamiento, la forma como lo determina, y las formas de relación con otros individuos, y desarrolla una identidad.
- b. El individuo que, a partir de su identidad y cultura, se encuentra o identifica con otros individuos que, a su vez, cuentan con sus propias identidades, niveles diferenciados de escolaridad y expresiones culturales y que, en algún momento, se encuentran y ubican una filiación social. “Dos o más individuos

que comparten una identificación social de ellos mismos, o se perciben a sí mismos como miembros de una categoría social” (Víctor Turner) Así comienza la formación de un colectivo.

- c. El colectivo se ve envuelto en un proceso de análisis, reflexión, encuentro e identificación de diversos elementos económicos, sociales y culturales, que llegan a implicar algún grado de realización de actividades coordinadas; entonces comienza a desarrollarse un mecanismo de vinculación social, que desemboca en la noción de que el colectivo se perfila como un grupo. Surge un ámbito para ordenar y estructurar los elementos colectivos que determinada su percepción del entorno económico y social; se implantan las primeras normas para regular sus relaciones; aparece la identificación, asignación y diferenciación de roles, y este conjunto busca convertirse en marco de referencia de procesos sociales. El grupo pone en marcha así su carácter vinculatorio y socializador. Daniel Bar-Tal, destaca la función socializadora como “Propuesta integradora de las condiciones necesarias y suficientes para que un colectivo se convierta en un grupo”.
- d. El grupo funciona entonces como amalgama y reconoce la existencia de intereses económicos y sociales; realiza tareas de investigación y asesoramiento, especialmente ante las posibilidades de efectuar iniciativas o emprendimientos de carácter económico; se posiciona la convicción de formalizar la identidad y una estructura legal del grupo y se redefinen roles al interior.
- e. Con un perfil más acabado, el grupo madura sus expectativas y de paso a la construcción de una identidad social que permita la asociación de las personas que interactúan entre sí, para contribuir mediante sus experiencias y relaciones, al logro de objetivos y metas que se van determinando, es decir, se plantea la necesidad de constituir una organización.
- f. La organización, ha creado las condiciones para que las personas establezcan un acuerdo de identidad económica y social. Ubican entonces a la sociedad cooperativa como una oportunidad para la realización de actividades económicas. En este momento surgen los incógnitos sobre el ámbito de

relaciones, concepciones y aspectos legales que esta alternativa ofrece a quienes decidan vincularse.

Hasta aquí, este proceso describe la relevancia de contar con una estrategia educativa planeada, ya que los objetivos de formación pueden iniciarse desde los procesos de asesoría inicial, para facilitar a grupos sociales su arribo informado para la constitución de sociedades.

Al mismo tiempo comienza el diseño de la nueva organización con enfoque empresarial, humanista y sustentable, con la participación de los nuevos asociados, en un proyecto de capacitación permanente, que incide en su viabilidad económica y social.

#### **1.5.1.2 El cambio ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer**

Conforme las necesidades de desarrollo organizacional se van presentando, no solamente se observa la evolución de los requerimientos específicos de cambio y, por tanto, la adaptación del diseño y el direccionamiento de la ruta hacia donde desea llevar a la organización, sus estrategias de crecimiento, profesionalización de su identidad y, su eficiencia organizacional, sino que también, todo el análisis y valoración de los objetivos fundacionales de la organización.

#### **1.5.1.3 Papel de los agentes de cambio**

En el DO, los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, con visiones que a veces provienen de otro marco conceptual del desarrollo empresarial y que, generalmente tienden a conducir los procesos de acuerdo con dichas visiones, aunque una vez que se ha implantado el programa puede ser personal de la organización, lo que tampoco garantiza la congruencia con los objetivos y metas señalados. Por ello, los espacios para la conducción, evaluación y toma de decisiones son relevantes, y el entrenamiento de los asociados para entender su dinámica se vuelve esencial, por lo que las actividades de planeación, la vida asamblearia y las acciones de educación – capacitación, constituyen una estrategia para fortalecer la viabilidad

económica y social de la empresa, que se acompaña además con una batería de principios y valores como elementos de la cultura de la cooperación.

En estos espacios se dirime desde la concepción de las buenas prácticas de producción de los bienes o servicios que genera la organización hasta el fortalecimiento de los mecanismos de pertenencia y las relaciones interpersonales. Aquí se forman y consolidan los equipos de trabajo, con ideas fuerza diferentes a los de las empresas mercantiles, como el *ponerse la camiseta*, toda vez que la *camiseta* no es la representación de intereses ajenos a los individuos. Los intereses son compartidos por los miembros de la organización y le son propios.

El DO, reflexiona no solamente sobre un cambio instrumental de manera individual, sino que también tiene implicaciones de manera colectiva al interior de la organización ya que el cambio adopta la perspectiva de que éste, es una oportunidad y no una amenaza y contempla la transformación de la sociedad en escuela para el desarrollo de una cultura de vida democrática y de responsabilidad comunitaria.

### **1.5.2 Capacidad organizacional**

Si el desarrollo de capacidades organizacionales es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles Barney (1997), entonces la *capacidad es una* habilidad de una organización, para ejecutar un conjunto coordinado de tareas mediante el uso de recursos, con el propósito de alcanzar un resultado (Helfat y Peteraf, 2003, p. 997).

Helfat y Peteraf definen a la capacidad como:

Una capacidad representa una habilidad de orden superior que permite a una organización combinar y asignar recursos disponibles en una forma específica, e interconectarlos de tal forma que la organización no solo supera de manera destacada sus presiones y tareas presentes, sino que constituye un potencial específico para enfrentar los futuros retos (Helfat y Peteraf, 2003, p.1003).

Con base en esta definición, Dávila (2012), explica que una capacidad es una forma combinar los recursos disponibles, La distinción radica en *tener y hacer*” (p.14). Para (Amit y Schoemaker citado por Dávila, 2012, p.14), los recursos son activos que

una organización controla, mientras que las capacidades están ligadas a la habilidad de la organización para explotar y combinar recursos mediante rutinas organizacionales para cumplir un objetivo.

Así mismo (Chandler citado por Dávila, 2012, p.14), refiere que la fortaleza de las organizaciones descansa en las capacidades organizacionales aprendidas, considera que estas surgen de la interacción entre la estructura física y las habilidades humanas y las clasifica en tres categorías: técnicas, funcionales y gerenciales.

Dentro de las capacidades gerenciales la capacidad de gobernabilidad se define como aquellas habilidades aprendidas por la alta gerencia que permiten establecer una estructura de gobierno y lograr unas condiciones de gobernabilidad para orientar, administrar e integrar las actividades de las unidades operativas, monitorear su desempeño y tomar las decisiones críticas sobre asignación de recursos que aseguren la supervivencia de la organización (Dávila, 2012, p. 15).

Bajo estos conceptos, la *capacidad organizacional* es el potencial que tiene una organización para orientar y encauzar las habilidades técnicas, funcionales y gerenciales a buscar las mejores soluciones, no sólo para mantener de manera sostenible a la organización, sino para obtener *eficiencia y eficacia* al interior y al exterior.

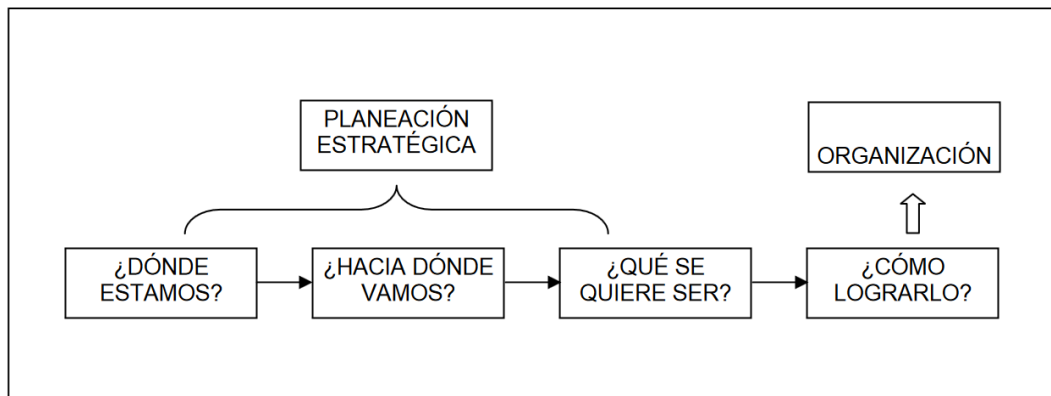
#### **1.5.2.1 La planeación estratégica en las organizaciones**

Para identificar el potencial de las capacidades al interior de la organización, se requiere de un análisis interno que ubique el ámbito de la gestión y el funcionamiento de sus áreas funcionales, así como la manera en que la organización se concibe y define a sí misma. La planeación como estrategia, se centra en el diseño de un comportamiento competitivo en el futuro, a partir de examinar las condiciones básicas y adecuadas con las que se realiza una determinada función; es un proceso que implica evaluar y tomar un conjunto de decisiones interdependientes, antes de que se requiera aplicar alguna acción en situaciones de incertidumbre (CPS, 2003, p. 18).

Con un proceso de planeación se anticipa la prevención de situaciones que pueden llegar a afectar a la organización, ya sea de una forma positiva o negativa. Busca la adaptación de los recursos y habilidades de la organización, al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos, en función de los objetivos y de las metas que debe establecer cada organización: Alinea la estructura organizacional para asegurar, precisamente, los objetivos planteados por la organización. “El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos” (Steiner, pp. 7,12).

En este sentido, la planeación estratégica permite analizar con detalle a la organización y situarla en términos de su ambiente a determinar su misión, visión, estrategias, objetivos, metas y acciones para lograr los fines y propósitos deseados.

**Figura 3. Esquema de la planeación estratégica**



Fuente: Elaboración propia con base en Capacitación para la Productividad Social, (2003). Capacitación y Planeación Participativa, Metodología para la Organización Social y la Formación de Recursos Humanos. México: Instituto de Desarrollo Social.

De acuerdo con el Manual de Organización de la Empresa Social (2003), la planeación estratégica tiene las siguientes modalidades:

**Planeación correctiva**

- Se detecta lo que disgusta o preocupa de la situación actual y se busca modificarla.
- Estudia la relación lineal que existe entre las causas y los efectos de una situación determinada.

### **Planeación preventiva**

- Se intenta predecir el futuro y se establecen medidas para afrontar y modificar ese futuro predicho
- Determina probabilidades para que la causa o el efecto se presenten

### **Planeación interactiva**

- Se establecen acciones múltiples y coordinadas de interacción, entre los afectados, para la toma de decisiones presentes, en función de construir el futuro
- Relaciona la participación de los integrantes de la organización

#### **1.5.2.2 Estrategia de análisis en el contexto de la planeación estratégica**

En el ámbito de la planeación estratégica, resulta relevante entender cómo actúan los factores que intervienen en el éxito o fracaso de las organizaciones, debido a que la organización representa la unidad básica del sistema productivo vigente.

Por ello, debe considerar lo siguiente:

- Lo que está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir la organización, es decir, contar con una visión estratégica.
- Formular de manera explícita, el propósito de la organización y su razón de ser, es decir, debe contar con la definición de las actividades productivas o de servicios que proporciona, en todas sus dimensiones, lo que implica la misión de la organización.
- Establecer los objetivos que se deben lograr ya sea dentro de los tres a cinco años siguientes, o bien sobre una base constante, año tras año.
- Reseñar la cantidad de mejoras a corto plazo.
- Ubicar las actividades y atributos internos con los que cuenta la organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la Empresa, es decir, sus fortalezas.
- Detectar las actividades o atributos internos de la organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa, es decir, sus debilidades.
- Señalar los eventos, hechos o tendencias en el entorno de la organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada, es decir, sus oportunidades.



- Mencionar los eventos, hechos o tendencias en el entorno de la empresa, que no puede controlar, y que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo, es decir, sus amenazas.
- Determinar el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de la empresa social como soporte de su cultura organizacional.
- Definir el patrón de acciones y de enfoques de negocio para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Crear una posición de mercado atractiva, que distingue a la empresa de otros competidores, y lograr los objetivos organizacionales.
- Definir las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias.
- Configurar las funciones de toda la administración, los mecanismos de dirección y los objetivos del desempeño.
- Establecer indicadores de evaluación y mecanismos de supervisión y control.

Con base en lo anterior, y considerando que existen diferentes herramientas de análisis, en este caso se utiliza el análisis denominado DOFA o FODA (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas) y que forma parte del proceso de planeación estratégica que permite la identificación de factores internos como son las fortalezas y debilidades, y el análisis de problemas y toma de decisiones que se implican para incrementar las primeras y disminuir las segundas.

También posibilita identificar las circunstancias que la rodean, es decir, oportunidades y amenazas, como factores relacionados con las condiciones sociales que pueden determinar el avance de la organización, las expectativas de la sociedad respecto de la organización y el comportamiento de las políticas públicas (García, Cano, 2013, p. 6).

**Tabla 2. Componentes de un análisis FODA**

	<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
<b>Internos</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>Externos</b>	Oportunidades	Amenazas

Elaboración propia

El análisis interno permite a la organización plantear, tal y como se muestra como estrategias en base, fundamentalmente, a los recursos y capacidades que posee o controla y que la diferencian del resto de competidores.

Si una organización realiza su análisis de FODA en forma adecuada y cíclica, contará con la posibilidad de asumir las mejores decisiones, siempre y cuando las efectúe con base en información confiable. El ejercicio correspondiente para la determinación del FODA, parte de una base informativa confiable, la cual se caracteriza a continuación:

**Tabla 3. Componentes de un análisis FODA en las organizaciones sociales**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Fuerzas al interior controlables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la experiencia y suficiencia de los recursos humanos</li> <li>• Capacidad de los procesos técnicos y administrativos para cumplir la misión</li> <li>• Motivación de los individuos</li> <li>• Liderazgo para la conducción de procesos</li> <li>• Comunicación organizacional</li> <li>• Suficiencia de los recursos materiales</li> <li>• Alcance de los recursos financieros</li> <li>• Características especiales del producto que se oferta</li> <li>• Cualidades del servicio que se considera de alto nivel</li> <li>• Conciencia gerencial del mercado</li> <li>• Apoyos de otras organizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación del capital de trabajo mal utilizado o inadecuado</li> <li>• Habilidades gerenciales deficientes</li> <li>• Segmento del mercado que se resiste a comprar</li> <li>• Falta de una cultura de mejora continua</li> <li>• Servicios de capacitación deficientes</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fuerzas al exterior no controlables</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características específicas del sector en el cual se mueve la organización</li> <li>• Conjunto de necesidades no resueltas por el mercado</li> <li>• Nuevas ideas de producto</li> <li>• Recursos subutilizados</li> <li>• Modificación de comportamientos del consumidor</li> <li>• Características de los competidores</li> <li>• Características de la demanda de productos o servicios</li> <li>• Elementos de valor agregado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento de los competidores</li> <li>• Cambios en las políticas y legislación</li> <li>• Tendencias del mercado</li> <li>• Acuerdos internacionales sobre comercio</li> <li>• Restricciones legales</li> <li>• Nuevas tecnologías</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura de las organizaciones del sector</li><li>• Condiciones del flujo de recursos para el financiamiento</li></ul> |  |
|--|--|

Fuente: Elaboración propia con base en Thompson y Strikland (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: McGraw-Hill Interamericana

### 1.5.3 Definición de competencias

Tomando en consideración que las competencias individuales son las generadoras de las capacidades al interior de la organización para asegurar la sostenibilidad, es necesario entender cómo actúa la competencia que determina el comportamiento de las organizaciones, para ello, se presentan a continuación un conjunto de definiciones.

Existen distintas posturas sobre el origen del concepto competencia; algunas de las más reconocidas son las del psicólogo estadounidense Burrhus Frederic Skinner (1904-1990), quien las considera como un comportamiento efectivo, basado en la conducta observable, efectiva y verificable de las personas; para Elena Cano (2005), las competencias habilitan a los miembros de una organización para que sean capaces de realizar una serie de tareas, de forma concreta y eficiente, por medio de la capacitación y el entrenamiento, apoyados además por técnicas o procedimientos determinados. Sin embargo, para Díaz Barriga (2013), esta perspectiva es de corte utilitario exclusivamente dentro del mundo laboral, allegada al análisis de tareas, cuya intención es lograr que sus miembros desempeñen satisfactoriamente una tarea en aras de obtener productividad, eficiencia y eficacia (López, 2013, p.34).

Al momento de analizar las distintas posturas, se ha desarrollado la presencia de una nueva terminología que abarca la intervención de educadores, pedagogos, formadores y capacitadores. Esta radica en una perspectiva de carácter formativo del enfoque por competencias, por lo que, una competencia puede ser definida como un *saber de ejecución*, vinculando a un saber pensar, un saber desempeñar, un saber interpretar, así como un saber actuar en diversos escenarios. Como lo indica Phillippe Perrenoud: “las competencias nos remiten a la acción, por lo que una competencia es concebida como la capacidad de movilizar varios recursos cognitivos, para hacer frente a un tipo de situaciones o contextos mediante la práctica” (López, 2013, p. 38).

Es importante señalar que la educación y capacitación cooperativa, que se expresa en el saber, en el saber hacer, y en el saber ser, deben estar presentes en cada unidad productiva, considerando una ruta para desarrollar y enriquecer los conocimientos ya existentes de los cooperativistas, para luego incorporar nuevas habilidades; es decir, se deben considerar actividades que conlleven a la integración de todas las fuerzas dentro de la unidad económica cooperativa y, de esta forma, proporcionar a cada miembro, entre otros aspectos relevantes, el fortalecimiento de sus habilidades para intervenir en la toma de decisiones; el enraizamiento del sentido de pertenencia de cada individuo a su organización y, por supuesto, a la conducción del destino en forma independiente y autogestiva, de su emprendimiento económico social.

## **1.6 Educación, formación y capacitación**

La educación forma parte de un proceso individual externo, pero necesario para preparar al sujeto para su contacto inicial con el objeto; funciona, por tanto, como una fase necesaria del propio proceso de capacitación; este mecanismo contribuye significativamente a la construcción de capacidades empresariales y ciudadanas y, por consiguiente, a la formación de capital social<sup>2</sup>, requisito indispensable para la superación de los problemas estructurales que impiden el desarrollo económico y social (Rojas, 2003, p.47. En este sentido, aunque *la formación y capacitación* están integradas a la educación como elementos esenciales de dichos procesos, resulta pertinente distinguirlas de forma separada con el fin de tener una adecuada claridad en sus propósitos.

### **1.6.1 La educación y sus vertientes**

Como punto de partida, se infiere que la educación reflexiona sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje y comprende el desarrollo, la transmisión y adquisición de nuevos conocimientos. De acuerdo con Reza (1995), la educación es un proceso

---

<sup>2</sup> De acuerdo con Sobrado (2001), por capital social se entiende a la capacidad de auto-organización solidaria de los integrantes de las comunidades, cuya práctica produce un clima de confianza y redes de reciprocidad entre los grupos y comunidades que estimulan la eficacia institucional y el desarrollo.

continuo de enseñanza-aprendizaje por medio del cual el individuo adquiere una serie de conocimientos en el medio ambiente que lo rodea que hace posible su supervivencia.

El mismo autor clasifica los tipos de educación en:

- Educación formal: Proceso de enseñanza-aprendizaje, estructurado y sistematizado, que le proporciona al individuo, los elementos teóricos para comprender su entorno, facilitándole así, un adecuado desenvolvimiento en su vida cotidiana.
- Educación no formal: Proceso de enseñanza-aprendizaje, asistemático y desligado del sistema educativo nacional y dependiente del entorno sociolaboral en donde se desenvuelve el individuo.

De igual manera, la educación informal es definida como: “un proceso que dura toda la vida y que las personas adquieren y acumulan conocimientos, habilidades, actitudes y modos de discernimiento mediante las experiencias diarias y su relación con el medio ambiente” (Sarramona, 1998, p. 12).

Se puede observar que la definición de la educación formal, parte de un proceso fundamentalmente teórico-abstracto, donde existe un sujeto que educa a otros a través de una interacción dialéctica, y contribuye al tránsito de la conciencia crítica de la realidad, donde el educador juega un papel fundamental en todo el proceso educativo, facilitando la elevación del nivel cultural de conocimientos, y quien favorece su formación ético-moral (Rojas, 2013, p.46).

A diferencia de otros países, la educación formal o escolarizada en México, no contempla el diseño de actividades teórico prácticas que formen capacidades elementales y crecientes para el futuro desempeño de los individuos en organizaciones económicas, por ejemplo, la educación para el análisis de problemas; toma de decisiones en forma democrática; asambleísmo y colectivismo; administración creciente de recursos; organización del tiempo; elaboración de proyectos, realización de informes, diseño de programas de trabajo, etcétera.

### 1.6.2 El concepto de formación

Es importante resaltar que, a lo largo de la presente investigación, se recurre al término *formación*, para enunciar el proceso educativo de largo plazo, o bien, a la generación de conocimientos que se adquieren con la práctica a partir de la experiencia. Reza (1995) la define de la siguiente manera:

“La formación es todo proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes, que permitan la preparación integral del hombre para una vida activa, productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calidad y responsabilidad, y con una participación consciente en la vida social, económica y cultural” (Reza, 1995, p. 119).

El marco referido a la *formación* como concepto global, la educación y capacitación no solamente desprende su importancia en la transformación, ejecución e implementación de estrategias de enseñanza aprendizaje que impactan en los individuos para mejorar o perfeccionar su comportamiento en su medio ambiente social, sino que además parte de un proceso continuo donde están inmersos elementos teóricos y procesos integrales que tienen como fin, el desempeño adecuado de sus funciones. Es decir, no solamente es un proceso permanente, sistemático y planificado que involucran conocimientos que se revierten en habilidades y capacidades, sino que, además, generan cambios de actitudes y valores.

De esta manera, la *formación* construye los elementos que le dan soporte y crecimiento a las formas de pensar y la conformación de valores, es decir, no está orientada a alcanzar objetivos específicos, sino que también puede considerarse como un campo de significación donde están presentes acciones y efectos. Como un proceso de cambio permanente y sistemático, no solamente en términos de conocimientos y habilidades, sino en actitudes y valores. En las organizaciones sociales la formación interviene para un mejor desempeño y el logro de sus objetivos, la *formación* es perdurable. Bajo este planteamiento, la *formación* en el cooperativismo constituye un proceso concreto dirigido a formar principios y valores entre todos los miembros, que les

permita lograr una identidad basada en el sentido de pertenencia, y motivación en el desarrollo socioeconómico de la organización.

### **1.6.3 El concepto de capacitación**

De acuerdo con Reza (1995), la capacitación, adiestramiento y desarrollo, forman parte de un proceso ligado a los recursos humanos de una empresa donde se perfeccionan habilidades y actitudes, que facilitan el desempeño de sus funciones, sin embargo, afirma que hay posturas que clasifican la capacitación en:

- Capacitación en el trabajo: Conjunto de acciones dirigidas a desarrollar y perfeccionar las habilidades del trabajador para el mejor desempeño de su puesto de trabajo
- Capacitación o educación para el trabajo: conocimientos que proporciona el sistema, educativo formal, fuera del ámbito laboral, a aquellas personas que pretenden ingresar al mercado de trabajo.

Por tanto, no solamente la capacitación implica el adiestramiento y la instrucción que está enfocada al perfeccionamiento técnico del sujeto para que éste se desempeñe adecuadamente en las funciones que le sean asignadas, sino que como afirma Rodríguez (1991), la capacitación empresarial genera actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales, la cual constituye un componente que agrega mayor rentabilidad que da lugar al individuo a que interiorice y ponga en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso, adicionalmente de que contribuye a las relaciones humanas en el grupo de trabajo, puesto que fomenta la cohesión en dichos equipos, por medio de la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

### **1.6.4 La educación y su relación con la capacitación en la empresa social**

En los diferentes espacios de la diversidad teórica de la educación, existen corrientes pedagógicas que reconocen y favorecen a la capacitación como una alternativa educativa, otras que la desechan y unas más que son coincidentes. Diversos paradigmas consideran a la capacitación como un proceso vinculado estrictamente a la

productividad y separada de la educación, los cuales son aceptados por las elites empresariales y rechazada por los gremios académicos.

Dichos enfoques tienen que ver con distinguir si la educación formal se define como exclusiva de la escuela, y la no formal considerada como un subsistema que va en paralelo de la educación formal, pero totalmente desvinculada de las aulas y que, en consecuencia, al no formar parte de este acompañamiento, la educación no formal diseña sus propias técnicas de trabajo y posiciona objetivos y elementos que le otorguen rasgos propios (Marenales, 1996).

En el caso de la educación y capacitación, hay paradigmas que la conciben de forma separada y como un proceso extracurricular, relacionadas con las empresas, los procesos administrativos y los sistemas de principios y valores que le asignan una identidad, fuera de toda formalidad que otorga la educación institucional.

Existen posturas teóricas sobre educación organizacional, que refieren a la capacitación como “la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo” (Arias, 1999, p.320), o “La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (Dessler, 2001, p 249). Ambas posturas sostienen un enfoque al desempeño empresarial orientado a los trabajadores o empleados, al desarrollo de sus habilidades y destrezas para formar personal calificado con el objetivo de satisfacer los requerimientos tecnológicos y de actualización de conocimientos.

Con las distinciones entre educación y capacitación antes descritas, se puede afirmar que la capacitación constituye un proceso no formal y desvinculado totalmente de las actividades de la educación formal escolarizada, pero totalmente necesario para el desarrollo del individuo en su formación que le permitan desarrollar facultades generales y específicas y ajustarse a su entorno sociolaboral.

Bajo este análisis, también existen posturas que buscan un punto de contacto entre la educación y la capacitación. Rojas (2003), establece que la educación es



necesaria para preparar al sujeto para su inicial contacto con el objeto, por lo tanto, como una fase imprescindible en el proceso de capacitación. Refiere también que la educación es una esfera formativa que otorga sentido ético, perspectiva histórica, y un compromiso social a la capacitación; a su vez, la motivación que genera la educación provoca una sinergia positiva que influye sobre la actividad de capacitación y viceversa, además de que ambos procesos contribuyen significativamente a la construcción de capacidades empresariales y ciudadanas.

Para el caso de las cooperativas, la capacitación significa adiestrarse, prepararse o instruirse, de acuerdo con sus objetivos y cuyo fin es el perfeccionamiento técnico de los asociados para que éstos se desempeñen mejor en las funciones que les sean asignadas. Al mismo tiempo, la capacitación está dirigida al logro de la misión, visión y objetivos organizacionales. A través de la capacitación las organizaciones deben lograr que el perfil de sus socios y trabajadores se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en un puesto de trabajo, la adquisición de las competencias necesarias.

De ahí, que el proceso de seguimiento de capacitación cobra relevancia para verificar su efectividad por medio de los logros obtenidos que impactan directamente en la productividad, así el proceso de la evaluación de la capacitación representa para las organizaciones un mecanismo de retroalimentación para el bienestar de los socios y trabajadores que laboran en ella.

A partir de los conceptos planteados y desde la perspectiva personal, se puede inferir que la capacitación reflexiona sobre la preparación de los recursos humanos para determinados puestos, al tiempo que la educación tiene un alcance mayor por la relación tan estrecha que comparten ya que el adecuado proceso de formación determinará el resto de las acciones y el sentido de pertenencia de los integrantes de la cooperativa. Por tanto, el proceso de capacitación debe ser planeado y ejecutado de manera que garantice la rentabilidad económica, en equilibrio con la responsabilidad social que les corresponde a las empresas cooperativas. Debido al papel clave que desempeñan la capacitación de los miembros de las empresas cooperativas, estas deben ser

sistemáticas, teniendo en cuenta los cambios constantes del entorno y preparando a los asociados, trabajadores contratados, directivos y personal vinculado con el sector, la familia, la comunidad, y la población en general; es por ello que es necesario asumir dichos procesos de manera que se construya una sólida educación cooperativa, ya que esta constituye el eje central en la formación integral del sector cooperativo.

Bajo este panorama, Dutch y Reyes (1988) reflexionan que la capacitación es ante todo educación y en consecuencia es el aprendizaje del trabajo mismo lo que constituye que por un lado el objeto de la materia y por otro el fin primordial del proceso de capacitación.

La declaración de identidad cooperativa que en diversos momentos históricos ha proclamado y actualizado la Alianza Cooperativa Internacional, incluye como uno de sus principios básicos el de la educación en los principios y valores que le dan sustento, así como en el conjunto de disposiciones doctrinarias de este modelo de organización económica y social. Por ello, en los diversos países existen modelos diferenciados de educación y capacitación en la materia, de conformidad con las estructuras legales y el desarrollo económico y social de las naciones.

### **1.7 La capacitación y su relación con el hombre**

Agudelo (1978) afirma que la capacitación es la acción de impartir sistemáticamente un conjunto de contenidos teóricos y prácticos que conforman una ocupación a trabajadores con cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones afines. De acuerdo con el prontuario de capacitación e ideas afines de Reza (1995) la capacitación proporciona, desarrolla y perfecciona las aptitudes de una persona cuyo fin es prepararla para el desempeño adecuado y correcto en un puesto o actividad específica de trabajo.

Tomando en cuenta que la capacitación pretende auxiliar a los miembros de una organización para desempeñar su trabajo y que benefician al trabajador con los conocimientos adquiridos para contribuir con su desarrollo y cumplir adecuadamente sus responsabilidades (Reza, 1995), también se puede afirmar que las acciones de capacitación forman parte de un proceso no formal y generalmente desvinculado de las

actividades del ámbito escolarizado, pero totalmente necesario para el desarrollo de competencias y formación de facultades intelectuales, que se reflejen entre otras características, en el incremento de la competitividad de las empresas sociales, en la calidad de sus productos y servicios, y en los mecanismos para mejorar la convivencia comunitaria y ciudadana.

La siguiente tabla, muestra algunos beneficios de la capacitación individual y de relaciones humanas en el ámbito de la organización.

**Tabla 4. Beneficios de la capacitación entre la organización y el individuo**

	<b>Organización</b>	<b>Individuo</b>	<b>Relaciones humanas, internas, externas y adopción de políticas</b>
Beneficios de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad más alta</li> <li>• Mejora el conocimiento del puesto</li> <li>• Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización</li> <li>• Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas</li> <li>• Incrementar la productividad y la calidad del trabajo</li> <li>• Ayuda a la reducción de costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimenta la confianza, asertividad y el desarrollo</li> <li>• Contribuye positivamente al manejo de conflictos</li> <li>• Desarrolla un sentido de progreso</li> <li>• Elimina los temores de la incompetencia e ignorancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la comunicación entre grupos e individuos</li> <li>• Ayuda a la orientación de nuevos empleados</li> <li>• Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella</li> </ul>

Fuente: Administración de personal y Recursos Humanos, William B Werther, Jr. y Keith Davis, p. 243

Considerando que, en la empresa cooperativa, no existe una relación patrón - empleado, sino una en la que el patrón y los empleados son los mismos, los socios no llegan a una empresa donde se enteran de los objetivos organizacionales en una actividad de capacitación, sino que, desde la constitución, ellos son partícipes del modelaje de los objetivos organizacionales. El sentido de la capacitación no es para identificarse con objetivos ajenos, es para la mejora de capacidades y saberes de aplicación colectiva. La formación no es para la incrementar el espíritu de triunfo individual, sino es para el acompañamiento de los asociados, con quienes se comparten

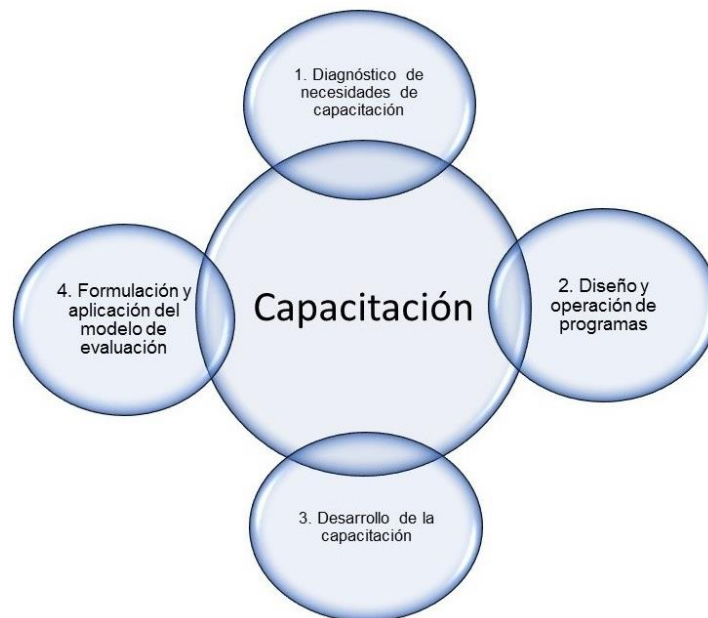
oportunidades para el buen vivir, considerando un mecanismo ético de principios y valores humanistas.

### 1.8 Elementos del proceso de capacitación

Inicialmente, el proceso de capacitación parte del diagnóstico de necesidades cuya función es obtener información relacionada con los conocimientos, actitudes y habilidades de un trabajador respecto de la organización.

A partir de las necesidades obtenidas, se considera el diseño y operación de programas, como un conjunto de contenidos específicos, principios de aprendizaje, selección de medios y modos para operar los procesos de formación donde el capacitador o facilitador implementa una serie de procedimientos y técnicas para su intervención. Finalmente, el proceso contempla la formulación y aplicación del modelo de evaluación que verifica el aprovechamiento del capacitando, la detección del impacto en el aprendizaje y la información del costo-beneficio y de los esfuerzos de la capacitación (Reza, 1995). Los elementos del proceso se identifican en el siguiente esquema:

**Figura 4. Elementos del proceso de capacitación**



Fuente: Elaboración propia con base en Reza Trosino, Jesús Carlos (1995), El ABC del administrador de la capacitación (y también del capacitador y de cualquier facilitador de procesos educativos), Editorial Panorama, México

Como puede observarse, las etapas del proceso de capacitación permiten reconocer y establecer los requerimientos futuros a partir de un diagnóstico de necesidades cuyo fin es analizar el perfil del puesto y las habilidades de cada miembro en la organización. Toda vez que se han identificado las necesidades, se realiza un programa de capacitación el cual contempla los objetivos, metodologías y recursos necesarios para su implementación.

Al final del proceso, se encuentra la evaluación, control y seguimiento que son elementos clave para mejorar el proceso de capacitación, el cual debe ser sistemático porque permite medir la efectividad y eficiencia del programa de capacitación. Por tanto, el proceso de capacitación cobra relevancia no solo porque con su puesta en marcha asegura el desarrollo de los recursos humanos disponibles, sino porque permite anticiparse a los posibles requerimientos futuros.

### **1.9 Capacitación de los adultos**

Para asegurar los proyectos económicos de las organizaciones sociales, entre ellas, las sociedades cooperativas, es indiscutible que se requieren de procesos de innovación enfocados a la educación y capacitación que atiendan diversos ámbitos de quienes intervienen en tales emprendimientos, en lo referente al desarrollo de capacidades humanas, como en los espacios propios de la sociedad como figura asociativa, es decir, el ámbito de las capacidades colectivas.

Por tanto, los procesos de educación y capacitación cobran un peso específico sobre importancia de incorporar de manera urgente a los adultos en actividades productivas y con ello acelerar la competitividad económica y su desarrollo al interior de sus organizaciones, no solamente reconociendo a la capacitación como una alternativa educativa al interior de las cooperativas para el desarrollo productivo, sino como una concepción donde los adultos como seres humanos, son necesarios e indispensables para desarrollar habilidades ya sea en la educación formal o informal.

En este sentido, la andragogía como disciplina pedagógica encargada de su educación o enseñanza y cuyos objetivos radican en metas organizacionales e

individuales en su aplicación inmediata de lo aprendido para producir un beneficio personal y organizacional (Reza, 1995). Respaldo los objetivos de la andragogía, Requejo (2003), refiere que tanto el aprendizaje formal e informal, constituyen un conjunto de procesos donde las personas consideradas adultas, desarrollan sus capacidades y enriquecen sus conocimientos a fin de mejorar sus competencias técnicas o profesionales para reorientarlas a atender sus propias necesidades y las de la sociedad.

En las organizaciones sociales y especialmente en las cooperativas, concurren un número importante de adultos que reúnen características similares ante las ya descritas circunstancias desfavorables en su entorno. Un problema común entre ellos es el analfabetismo, que en variadas ocasiones reduce sus capacidades para conducir un proyecto de vida, en un entorno donde no hay garantías que posibiliten su desarrollo, laboral, económico y social.

Algunas de sus desventajas en sus contextos, tienen que ver con la baja o nula escolaridad lo que conlleva a la baja autoestima, que a su vez acarrea la resistencia al cambio, y principios y valores condicionados por la desconfianza, es decir, comportamientos muy arraigados por sus usos y costumbres. Es por ello que, la capacitación de los adultos constituye una formación proyectada al trabajo para desarrollar capacidades de inferir, relacionar, observar, registrar y sistematizar la evolución del sistema productivo y al cambio social; estableciendo cauces estables de participación con los agentes sociales; interviniendo progresivamente en aspectos de investigación, diseño y programación; relacionándose con las nuevas tecnologías y creando un sistema de intercambio de experiencias a través de la cooperación y colaboración (Carton, 1985, p.147).

Como ya se señaló, la edad para el ingreso a una sociedad cooperativa son los 18 años y, generalmente, se acompañan con adultos en un amplio rango que puede ir hasta los 80 años en algunos casos. No existe una estadística para conocer el rango de participación por edades.

## Metodología y Estudio de Casos

### 1.10 Investigación cualitativa

Al realizar una investigación exclusivamente desde el ramo documental y el conocimiento inmediato sin realizar algún tipo de indagación en el campo donde transitan las interacciones del sujeto con sus grupos sociales, se estaría remitiendo el conocimiento a una inmediatez parcelaria basada no solamente en conceptos de intuición y conciencia, sino también en la estructuración analítica de marcos referenciales reducidos. De acuerdo con la afirmación de Bernstein (2010), la realidad es un flujo dinámico la cual no puede ser comprendida solamente por conceptos, ya que estos proporcionan conocimiento parcial y estático de la realidad y de ser aplicados sin otra fundamentación, se estaría distorsionando el entorno natural del sujeto. Esto quiere decir que, para analizar la realidad, no basta con sólo conceptualizar y establecer paradigmas, sino que debe concebirse una dualidad entre el ser humano y la naturaleza que den como resultado la comprensión del sujeto y el contexto en su medio natural “La inmediatez cualitativa, debería ser tomada en cuenta en toda visión comprehensiva del ser humano y del mundo” (Bernstein, 2010, pp.129-130).

En este sentido el enfoque cualitativo determinado como “...un campo interdisciplinario, transdisciplinario y a veces contradisciplinario, que entrecruza las humanidades con las ciencias sociales y físicas” (Denzin y Lincoln , 2011, p. 56), implica que la investigación cualitativa no es exclusiva de una ideología, o contexto en particular, al contrario, existen múltiples estrategias de investigación que se vinculan con las humanidades y las ciencias sociales, por lo que uno de sus propósitos, es construir la subjetividad y complejidad de un determinado problema en algo objetivo por medio de la comprensión e interpretación.

De tal modo que, para nuestra investigación, no sólo se partió de posicionamientos y referentes empíricos, sino que se requirió del enfoque cualitativo que permitiera indagar una *descripción íntima* que definida por Emerson (citado por Taylor y Bogdan, 1987) como “Las descripciones íntimas presentan detalladamente el contexto y los significados de los acontecimientos y escenas importantes para los involucrados” (Emerson, 1983),

es decir que su importancia se centre en la descripción por medio de instrumentos metodológicos para su análisis en un determinado contexto natural cuyas interacciones permitan entender la realidad.

Su aplicación constituyó comprender las inquietudes de los miembros cooperativistas, su percepción del mundo frente a los problemas cotidianos, y los principales problemas que en lo individual acarrearán. Estos hombres y mujeres en muchas ocasiones forman parte de un sector comunitario que se rige por los usos y costumbres, lo que en muchos casos constituye una resistencia al cambio. Personas que, por ejemplo, con el paso del tiempo perciben que los gobiernos y autoridades no son de confianza.

Sin embargo y para comprobar los referentes empíricos de los asociados que en su mayoría viven en un entorno con diferentes niveles y grados de escolaridad, y provienen de diversas formaciones culturales y sistemas de creencias, dicha descripción implicó recabar evidencias para acotar y enmarcar adecuadamente el objeto del problema. De esta manera, no solamente se pudo comprender e interpretar las interacciones simbólicas de los individuos al interior de sus organizaciones y su concepción del mundo en su acción social, sino que sirvió para analizar el proceso de implementación de políticas educativas.

### **1.11 Estudio de Caso**

En su definición, “El estudio de caso es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 1999, p. 11). Bajo esta afirmación, se puede inferir que es una herramienta de corte cualitativo que se centra en cuestiones particulares y complejas del objeto de estudio.

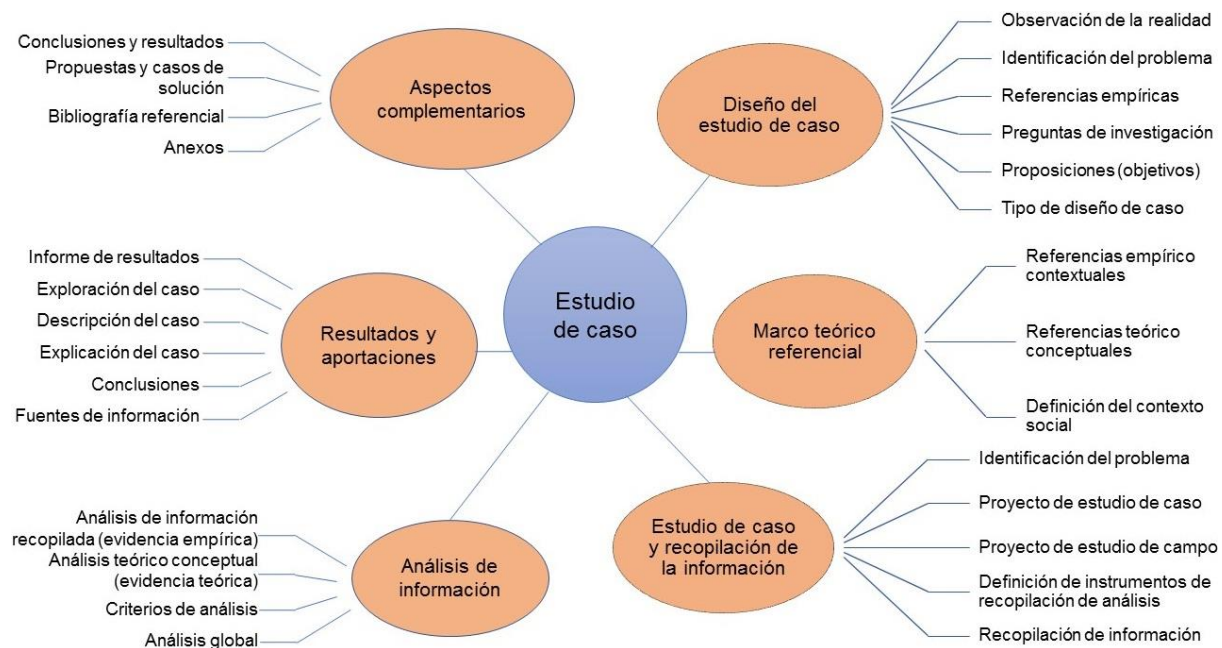
De acuerdo con Stake (1999), el estudio de caso como método, se enfoca en dos intereses: por un lado, la necesidad de mostrar las evidencias de un caso poco común y que requiere ser analizado y por otro, explicar un conjunto más grande de casos. De esta manera, el estudio de diferentes casos de forma paralela permite analizar desde una



panorámica más amplia al objeto de estudio, por lo que el investigador requiere definir una pequeña muestra que contenga “equilibrio y variedad”

Por lo tanto, el estudio de caso como método de investigación, permite concentrarse en un caso o más, a partir de situaciones concretas para identificar, o tratar de identificar las interacciones de un conjunto de personas con características similares en un sistema organizacional. (Bell, 2005, p. 22). Su pertinencia, es estudiar a profundidad las relaciones que se dan en un entorno que está en constante cambio bajo un análisis preciso del objeto de estudio que puede ser: un fenómeno concreto, una persona, un determinado número personas que confluyen en un grupo, o bien, un evento o caso específico en una situación particular. Muñoz (2011) afirma que su análisis deberá desarrollarse al interior del entorno en que se desenvuelve el objeto de estudio.

**Figura 5. Esquema de una investigación basada en un estudio de caso**



Fuente: Elaboración propia con base en Muñoz, C. (2011)

La presente investigación complementa su validez cualitativa, al recuperar la metodología de corte descriptivo en su intervención de campo, que de acuerdo con Yin (1994), el objetivo es analizar el fenómeno organizativo dentro del contexto real. Sin embargo, el estudio también fue comparativo porque se aplicaron entrevistas semi estructuradas con preguntas a los distintos casos, pero realizando una comparación de

respuestas para llegar a conclusiones importantes. Los estudios de casos aplicados fueron diversos, pero con la característica de mantener la unidad principal de análisis, es decir, de efectos del programa donde se examina la causalidad en términos de la lógica de causa-efecto. De acuerdo con Yin (2002), toda vez que se eligieron los estudios de caso, habrá que indagar y preguntar con el fin de identificar aquellas características que son comunes a otras situaciones, sin descuidar las que hacen de ese caso algo distinto. (Flores, 2019)

### **1.12 Criterios de selección**

Para efectos de este trabajo, el estudio de caso implicó analizar y comprender el impacto de la capacitación institucional y los alcances sociales en las empresas cooperativas bajo el enfoque de capacitación y formación cooperativa. Se definieron los criterios de selección de las cooperativas que fueron estudiadas, con el fin de recabar evidencia empírica a partir de entrevistas a profundidad a dos integrantes de cada sociedad, para comprobar su desempeño y la validez de los programas de capacitación, además del comportamiento que tienen en un sistema organizacional.

De esta manera, para la selección de las sociedades cooperativas, se establecieron los siguientes criterios de selección:

- Que las Sociedades Cooperativas seleccionadas, fueran resultado de programas institucionales en el ejercicio fiscal 2018-2019 y que pudieran ser tratadas para su estudio bajo los esquemas de la política educativa en concurrencia con la formación y capacitación.
- Que las Sociedades Cooperativas fueran beneficiarias del *Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018*, implementado por la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo del Gobierno de la Ciudad de México en el periodo 2018-2019.
- Que fueran sociedades cooperativas que actualmente estén operando en el mercado sin importar su actividad productiva, es decir que sean de bienes y servicios, de producción o de ahorro y préstamo.
- Que las sociedades cooperativas estén formalmente constituidas.

- Que su domicilio fiscal corresponda a la Ciudad de México en cualquiera de sus demarcaciones.
- Que comprueben una antigüedad de 4 años al menos.
- Que cuenten con evidencia documental de sus operaciones.
- Que permitan el acceso total a la organización para la realización del estudio.

Para dar cumplimiento a los criterios de selección, se requirió consultar la lista de sociedades cooperativas que fueron aprobadas y beneficiadas por el *Subprograma de Fortalecimiento a las Cooperativas 2018*. De igual manera, se solicitó a la Dirección General de Empleo, Capacitación y Fomento Cooperativo (DGECyFC) de la STyFE, con el respaldo institucional de la Universidad Pedagógica Nacional, un documento que respaldara el ingreso a las sociedades cooperativas y a la DGECyFE, con la finalidad de estar acreditado como estudiante de la Maestría en Desarrollo Educativo, de la línea de investigación en Política Educativa, a fin de sustentar el acceso y consulta a las bases de datos e información documental. Sin embargo, ante la negativa de consultar algunos documentos por parte de la DGECyFC, se emitieron las solicitudes necesarias en la Plataforma Nacional de Transparencia para obtener la información.

Toda vez que se obtuvieron los documentos para consultar los registros de las sociedades cooperativas que fueron beneficiadas con capacitación para acceder al financiamiento por parte de la DGECyFC, se seleccionaron tres Sociedades Cooperativas dentro de un universo de 150, y se realizaron entrevistas a dos integrantes de cada una con la finalidad de comprender su proceso de formación con base en los criterios de selección enunciados. Estas sociedades son: Crisálidas SC de RL de CV; Plan Ecológico del Llano de Apaxtla, SC de RL de CV y Granut Mix SC de RL de CV.

Derivado de la contingencia sanitaria, solamente fue posible entrevistar a un integrante de la cooperativa Plan Ecológico del Llano de Apaxtla, SC de RL de CV.

### **1.13 Análisis documental**

Por lo anterior, el objetivo de instrumentar el enfoque cualitativo como una metodología de intervención en campo a manera de estudio de casos, tiene que ver con

la exploración y recopilación de información que sirvió para el análisis de la política de educación y capacitación implementada por las dependencias encargadas de los programas institucionales, tomando en consideración las situaciones de aprendizaje de los adultos en el tipo de empresa social que desde la capacitación cooperativa se propone, por lo que se aplicó el siguiente procedimiento:

- a) Se efectuaron análisis a nivel *micro* del enfoque de políticas institucionales, centrandolo el interés en la fase de implementación como política educativa, considerando el marco regulatorio de las cooperativas beneficiadas del programa institucional: *Subprograma de Fortalecimiento y desarrollo a las Cooperativas 2018*.
- b) Se revisó la información documental y bibliográfica basada en la consulta de libros, artículos y revistas, así como de las Reglas de Operación y en documentos extraídos de las dependencias del gobierno local encargadas de la capacitación cooperativa en la Ciudad de México, y aquellos trabajos de investigación realizados sobre esta temática.

Como parte de la estrategia metodológica, toda vez que se examinaron los estudios de caso en tres sociedades cooperativas, se estableció un diagnóstico que ayudara a comprender, desde de sus experiencias prácticas, la forma en que realizan sus actividades dentro de la organización, a partir de la capacitación recibida.

Como se mencionó en el apartado de los análisis de caso de la estrategia metodológica, los estudios de casos seleccionados a su vez fueron de corte descriptivo, porque no solamente se analizaron las categorías analíticas respecto de la teoría, sino que, en el diagnóstico, se describen los observables encontrados y que no fueron considerados como categorías analíticas pero que al final complementan el enfoque cualitativo. Los observables encontrados en las respuestas de los entrevistados fueron: el liderazgo, las jerarquías y las relaciones familiares.

El diagnóstico permitió elaborar un dictamen tomando en consideración los procesos y características de la capacitación impartida por la dependencia de gobierno, las categorías formuladas en la estrategia metodológica y los observables encontrados,

lo que permitió comparar ambas realidades en su relación con las bases teóricas obtenidas, permitiendo mostrar resultados de una manera sistemática y objetiva para la investigación.

**Tabla 5. Análisis de la estrategia metodológica**

<b>Teorías</b>	<b>Categorías de Análisis</b>	<b>Subcategorías</b>
Enfoque Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción Institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación (análisis documental macro, meso y micro de la política de capacitación)</li> <li>• Eficiencia</li> </ul>
Sistemas Cooperativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación Consciente</li> <li>• Instrumentación Racional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia Organizacional</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Oportunidades de Crecimiento</li> </ul>
Recursos y Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje Colectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Organizacional</li> <li>• Capacidad Organizacional</li> <li>• Fortalezas</li> <li>• Competencias</li> </ul>
Doctrina de la Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principio de Educación y Capacitación Cooperativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad Cooperativa</li> </ul>

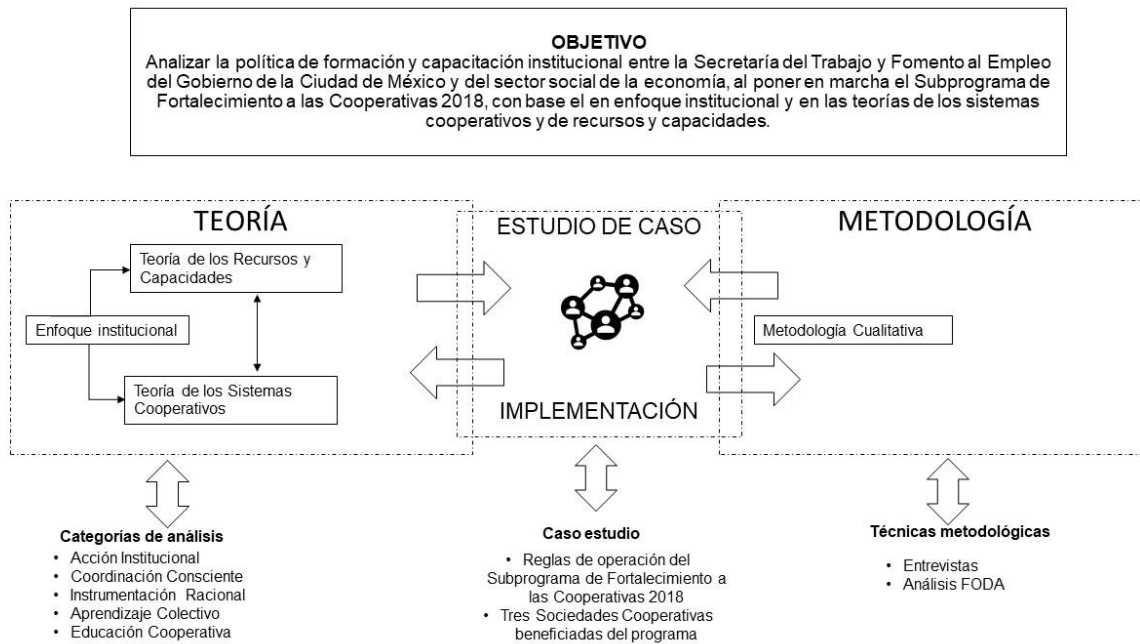
Fuente: Elaboración propia

Toda vez que se realizó la intervención en campo para reconocer la forma en cómo se puede llevar a cabo la ejecución de un modelo estratégico que permitiera a la organización identificar sus fortalezas, el diagnóstico ayudó a comprender cuáles fueron los recursos con los que cuenta y a conocer las habilidades y capacidades que tienen los individuos y la misma forma en que se realizan las actividades dentro de la organización en el marco de las capacidades organizativas.

Para ello, implicó realizar preguntas semiestructuradas, cuyo fin fue agrupar todas las propuestas y opiniones que aportaron los miembros de la organización sobre sus fortalezas dentro de la organización donde sus respuestas fueron sistematizadas en una matriz comparativa con las categorías de análisis descritas.

A continuación, se presenta un esquema referencial del procedimiento metodológico:

**Figura 6. Procedimiento metodológico**



Fuente: Elaboración propia

## 1.14 Técnicas metodológicas

Como parte del análisis de la política educativa de capacitación, se contemplaron los enfoques que las dependencias del gobierno de la Ciudad de México conciben el enfoque de capacitación y su implementación, por lo que se realizó una entrevista semi estructurada a un instructor acreditado para la impartición de los cursos, mediante una guía de entrevista (véase Anexo 6) con el fin de detectar actitudes, y significados que los capacitadores le otorgaron a los cooperativistas en su impartición de cursos a las cooperativas en términos de metodología, contenidos temáticos, estrategias de intervención, filosofía y resultados esperados en la aplicación de los programas como política de gobierno al sector social.

### 1.14.1 Entrevistas semi estructuradas

El proceso de investigación conllevó a la utilización de herramientas que sirvieron para interpretar el problema, por lo que se implementaron entrevistas que de acuerdo con (Benney y Hughes citados por Taylor y Bogdan, 1987), "...la entrevista es una

comprensión entre dos partes en la cual a cambio de permitir al entrevistador dirigir la comunicación, se asegura al informante que no se encontrará con negaciones, contradicciones competencia u otro tipo de hostigamiento (Benney y Hughes, 1970)” esto es que la entrevista sirvió para recopilar información y conocimientos sobre la vida social tanto de los miembros cooperativistas en su ámbito de trabajo y cuyos relatos permitieron un análisis sobre lo que piensan en su ambiente social como de los capacitadores implicados en el proceso de capacitación.

Por lo tanto, se aplicaron entrevistas semi estructuradas cualitativas que de acuerdo con Taylor y Bogdan (1987) las entrevistas semi estructuradas, tienen la característica de ser flexibles y dinámicas, sin descuidar la profundidad de su acción para extraer información y utiliza el término *entrevistas en profundidad* como “...reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras” (p 101).

Así mismo, la aplicación de entrevistas semi estructuradas permitieron no sólo establecer una conversación con los informantes en un ambiente flexible y dinámico, sino, además, se pudo reestructurar el orden e incorporar nuevas preguntas que se presentaron a lo largo del encuentro.

La intención de las entrevistas aplicadas se centró en tres vertientes: primero, rescatar información de los miembros cooperativistas sobre los contenidos recibidos por parte de las dependencias, su importancia, la pertinencia y desde luego el impacto en sus organizaciones. La segunda, en recuperar el testimonio de un instructor de capacitación adscrito a la Dirección General de Empleo, Capacitación y Fomento Cooperativo que depende de la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo del Gobierno de la Ciudad de México, cuyo fin fue obtener evidencias de desempeño y material informativo para analizar a profundidad, la metodología de los cursos, con el propósito de contrastarlo con el problema de formación establecido en la hipótesis, y finalmente a partir del análisis documental sobre la estrategia metodológica enmarcada en el

programa de capacitación como política educativa, enunciar lo que deberían saber los cooperativistas

Con el fin de obtener información veraz y oportuna, se plantea la siguiente tabla categorial de entrevista semi estructurada a los miembros cooperativistas:

**Tabla 6. Esquema de la entrevista semi estructurada**

<b>Categorías de análisis</b>	<b>Subcategorías de la entrevista</b>	<b>Aspectos contenidos en las preguntas de investigación</b>
Acción Institucional	Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación institucional</li> <li>• Fortalecimiento de la identidad empresarial y cooperativista</li> <li>• Impacto en sus operaciones</li> <li>• Indicadores de mejora</li> </ul>
Coordinación Consciente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos</li> <li>• Oportunidades de Crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos y obligaciones de los socios</li> <li>• Instrumentos de constitución</li> </ul>
Instrumentación Racional	Eficacia Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objeto social</li> <li>• Obligaciones</li> </ul>
Aprendizaje Colectivo	Desarrollo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Jerarquías</li> <li>• Organigrama funcional</li> </ul>
Aprendizaje Colectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad Organizacional</li> <li>• Fortalezas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso administrativo</li> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Puestos de trabajo</li> </ul>
Aprendizaje Colectivo	Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de funciones</li> </ul>
Principio de Educación y Capacitación Cooperativa	Identidad Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de la organización</li> <li>• Doctrina y filosofía</li> <li>• Funcionamiento</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Para lograr el cometido, se implementó una guía de entrevista a los miembros cooperativistas (véase Anexo 7) entendida como una herramienta que asegura "... que los temas clave sean explorados con un cierto número de informantes" (Taylor y Bogdan, 1987, p 119). Los autores afirman que la guía de entrevista puede ser estructurada a partir de áreas generales y ampliada en la medida que se vayan presentando otros aspectos detectados y que del mismo modo deben cubrirse. Así mismo, permite al investigador construir una situación que se asemeje a aquellas en que las personas hablan naturalmente entre sí, sobre cosas importantes desde la elaboración de



preguntas o temas que permitan obtener indicadores o categorías para su análisis, y que le otorguen certeza a la investigación. Con el fin de que el entrevistado respondiera clara y oportunamente, se diseñó la estructura de la guía de entrevista (véase Anexo 8), que sirvió de apoyo en el desarrollo de la conversación:

Tomado en cuenta las consideraciones del marco metodológico y la estrategia de intervención en campo, fue necesario articular los estudios de caso propuestos, las corrientes teóricas y las categorías de análisis respectivas, no solo con el papel que ha jugado el cooperativismo como sistema de organización en México a lo largo de la historia, sino estableciendo como referente a la teoría de la cooperación y sus principales postulados.

### 1.15 Estructura y sistematización de la información

Es relevante señalar que, para una adecuada sistematización de los hallazgos, se transcribieron las versiones estenográficas de manera puntual acerca de las opiniones expresadas por cada uno de los entrevistados. En este sentido fue necesario retomar la misma estructura categorial que fue utilizada en las entrevistas agrupándolas por bloque, así como los tópicos o contenidos de las preguntas que sirvieron de modelo para la sistematización de las respuestas de los entrevistados. En el siguiente enlace, se encuentran los anexos correspondientes a las entrevistas aplicadas: <https://www.dropbox.com/sh/lkns50fx0gaf95/AAC8prZHbVJuW1u2q6jj0pSUa?dl=0>

Con el fin de explicar el vínculo entre las categorías de análisis y los fragmentos extraídos de cada entrevista, se estableció la siguiente nomenclatura:

**Tabla 7. Nomenclatura por bloque categorial**

Bloque	Enfoque	Nomenclatura	Imperativo
I	Acción Institucional	AI	Sobre la intervención de diversos actores gubernamentales en distintos grados de corresponsabilidad.
	Implementación	IM	Sobre la capacitación institucional, el fortalecimiento de su identidad empresarial-cooperativa y el impacto en sus operaciones.
	Coordinación Consciente	CC	Sobre las actividades coordinadas entre la organización y sus miembros.

II	Incentivos	IN	Sobre las recompensas materiales y no materiales y los derechos que influyen en el comportamiento de los miembros para reforzar la estructura de la organización.
	Oportunidades de Crecimiento	OC	Sobre las situaciones externas que intervienen en la organización que generan una posición competitiva.
III	Instrumentación Racional	IR	Sobre el cumplimiento de sus metas compartidas desde su actividad preponderante, las obligaciones y los medios para satisfacer el “bien común”.
	Eficacia Organizacional	EO	Sobre el desempeño de la organización a partir del compromiso, comunicación e interacción.
IV	Aprendizaje Colectivo	AC	Sobre sus recursos y capacidades a partir de la experiencia.
	Desarrollo Organizacional	DO	Sobre la planeación estratégica, la estructura de la organización en el proceso productivo, el trabajo individual y el control de actividades administrativas.
	Capacidad Organizacional	CO	Sobre las habilidades técnicas, funcionales y gerenciales de la organización para ejecutar tareas de forma coordinada con los recursos disponibles.
	Fortalezas	FO	Sobre los recursos que la organización tiene a favor y puede controlar.
	Competencias	CM	Sobre las capacidades individuales efectivas y verificables de forma concreta y eficiente.
V	Educación Cooperativa	EC	Sobre su formación, el perfil de la organización y el funcionamiento a partir del quinto principio la doctrina cooperativa.
	Identidad Cooperativa	IC	Sobre lo que los distingue de otras formas de organización y del reconocimiento de los principios y valores.

Fuente: Elaboración propia

La descripción y estructuración del marco teórico-metodológico sirvieron para una adecuada sistematización de la información recabada en los estudios de caso y para describir y analizar las categorías y observables como parte del enfoque cualitativo.

## CAPITULO 2 LOS FUNDAMENTOS HISTÓRICOS Y LEGALES DEL COOPERATIVISMO COMO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y EL ROL JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS SOCIALES

### El cooperativismo y la teoría de la cooperación

#### 2.1 El concepto de cooperación

Con la intención de fundamentar teóricamente el concepto de cooperativismo, a continuación, se presentan las definiciones de cooperación y cooperativismo como dos conceptos que están íntimamente ligados al significado de la sociedad cooperativa como una forma de organización social que está vigente, cuyas distinciones pretenden proporcionar un acercamiento a las diferentes conceptualizaciones teóricas, etimológicas, sociales y jurídicas que le dan sustento a esta tesis.

Desde el punto de vista etimológico la palabra cooperar deriva del latín: *cum*, que significa: con, junto; y *operare*, que significa obrar trabajar, por lo que la palabra “cooperación”, se deriva del latín: *cooperatio*, cuya desinencia: *tio* en castellano: *ción*, expresa la acción del verbo, y a veces su efecto. Siguiendo la misma línea etimológica, las palabras cooperativo, cooperativa provienen del bajo latín: *cooperativus*, que se descompone en la siguiente forma: *cum*, (junto) y *operativus*, del verbo latino *operare* (obrar, trabajar), en la forma del supino: *operatum*. Así tenemos que de *cooperat um*, supino de cooperare: *cooperativus*, significa: propio o a propósito de cooperar (Salinas 1954).

Una de las características que coinciden en la mayoría de las enciclopedias y documentos académicos consultados, respecto a la conceptualización etimológica del término, refiere que la *cooperación* es el acto de *cooperar* y, por ende, el término *cooperar* hace alusión al *obrar* de las personas de manera asociada que busca un determinado fin, principalmente cuando el hombre cazaba para sobrevivir.

Para definir el concepto de cooperación, inicialmente se debe profundizar sobre múltiples acontecimientos que se presentan a lo largo de la vida de los seres humanos, tomando en cuenta sus características biológicas, los procesos antropológicos y las

teorías evolutivas que, ante las condiciones de vasallaje, sometimiento o esclavitud, hombres y mujeres deciden convivir y experimentar las primeras formas de cooperación.

Este apartado, no tiene como fin analizar a profundidad el origen primitivo de las primeras formas de trabajo en forma cooperativa, sino distinguir a la cooperación en un sentido amplio y con un sentido amplio, de manera que pueda identificársele como una conducta que sostiene y fundamenta al cooperativismo, como un componente esencial de las formas de organización social, que está vigente a pesar de los diversos cambios que han sucedido en la historia del mundo

En el momento en que los seres humanos, desde sus orígenes primitivos descubren y deciden convivir y relacionarse entre sí, como una forma de asociación para satisfacer sus necesidades primarias impuestas por la propia naturaleza, se enmarca un referente histórico que constituye el origen de la cooperación.

El hombre por su naturaleza posee características biológicas que le imponen vivir en sociedad, es inconsciente e involuntaria la tendencia que tiene a la asociación, ya que para satisfacer sus necesidades y poder luchar contra las fuerzas superiores de la naturaleza recurre a ella dando origen a la cooperación, lo cual se conoce desde los albores de la historia (Villar, 1966 pp.13 y 14).

Este hecho tiene lugar en los seres humanos, desde que se vieron obligados a pedir ayuda para sobrevivir al mismo tiempo que otros pedían la suya, en un entorno donde tuvieron que hacer frente a peligros, superar dificultades y generar formas de relación comunes en el comercio, la religión, la caza, la construcción, la agricultura, la enseñanza etcétera. Esta idea reafirma que los hombres primitivos eran cooperadores por naturaleza y que fomentaban entre ellos lazos de ayuda mutua y solidaridad, los cuales forman parte de la doctrina cooperativa, actual.

Como parte de un primer acercamiento a la definición del término, Seráev (1981) afirma que: “La cooperación se interpreta como *forma de organización del trabajo*, como actividad; trabajo colectivo, que existe desde los tiempos más antiguos, desde la época del régimen comunal primitivo. En este sentido, la cooperación siempre ha sido inherente a la sociedad humana” (p.8).

Es así como los hombres fueron tomando poco a poco el dominio y control de la naturaleza con acciones intencionadas y planeadas, de tal forma que paulatinamente conocieron las consecuencias de su producción y al mismo tiempo con la necesidad de transformarlas en su propio beneficio y de la sociedad en la que viven (Engels, 1999).

De esta manera, ante la necesidad de integrarse en comunidades de tribus, clanes y hordas para subsistir y poder desarrollarse como un modo único y propio, Engels (1999) reviste al *trabajo* como un atributo de la acción del hombre y lo define como "...la condición básica y fundamental de toda la vida humana y lo es en tal grado que, hasta cierto punto, debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre (p. 66)".

...lo único que pueden hacer los animales es utilizar la naturaleza exterior y modificarla por el mero hecho de su presencia en ella. El hombre, en cambio, modifica la naturaleza y la obliga a servirle, la domina (Engels, 1999, p. 9).

Podemos dilucidar en principio, que el trabajo y la cooperación han formado parte de la historia del hombre, sin embargo, no solamente hay que entender a la cooperación como resultado de la integración al trabajo colectivo de forma inconsciente para la resolución de problemas, sino que también es preciso analizar que la cooperación está ligada a la solidaridad, como una actividad de carácter moral e inmaterial:

...la división del trabajo es realmente tal, debe tener un carácter moral, pues las necesidades de orden, armonía, de solidaridad social pasan generalmente por ser morales...la solidaridad social existe, a pesar de su carácter inmaterial, no permanece en estado de pura potencia, sino que manifiesta su presencia mediante efectos sensibles (Durkheim, 1993, p. 72-73).

Con base en lo anterior, Durkheim (1993), distingue dos tipos de sociedades: la *solidaridad mecánica* que corresponde a tener una base social flexible pero más primitiva y con ninguna división en el trabajo, y la *solidaridad orgánica* conformada en una división del trabajo más estructurada y dirigida.

Dos clases de solidaridad positiva, una que deriva de las semejanzas, y otra de la división del trabajo. Solidaridad mecánica, solidaridad orgánica. La primera varía en razón inversa, la segunda en razón directa de la personal individual. A aquella

corresponde el derecho represivo; a esta el derecho cooperativo... (Durkheim, 1993, p. 433).

Con estos primeros acercamientos, podríamos decir que la cooperación recae en la división social del trabajo, donde se articulan tareas, funciones, actividades y responsabilidades, en una estructura social conformada por hombres y mujeres que buscan subsistir ante las necesidades, con el objetivo de adecuar el entorno con la condición de su misma supervivencia.

Sin embargo, la cooperación en si misma dependerá del tipo de solidaridad de que se trate. En una sociedad caracterizada por la solidaridad mecánica, la adherencia de sus individuos se mantiene porque comparten valores, costumbres, preocupaciones y conocimientos similares o afines que les da identidad, en contraste de la solidaridad orgánica donde está conformada por individuos que tienen distintas tareas, creando una red de interdependencias.

...la interdependencia se apoya en la diferenciación que resulta de la división del trabajo; la integración aquí se basa en la cooperación. Es en esta segunda forma de solidaridad, la orgánica, en la que Durkheim habrá de identificar el componente ideológico: la solidaridad como elemento de integración y de cooperación es, a la vez, un ideal moral y un instrumento de legitimación ... (Duque, 2013, p. 193).

Por tanto, si la solidaridad se desprende de la naturaleza misma de la persona humana que debe ser razonada en su sociabilidad por esa misma naturaleza, la solidaridad en la concepción cooperativa es una colectividad que tiene la capacidad de actuación unitaria de sus miembros, es decir, que tiene un alto grado de integración y estabilidad interna que implica asumir y compartir por ella beneficios y riesgos. Son factores operantes de la solidaridad, la actuación recíproca que a los valores personales antepone las normas, costumbres, intereses y valores de la colectividad, pero, además, el sentido de pertenencia valorada positivamente, como una experiencia de relaciones sociales que implican la totalidad de la persona (Jurídicas, 2001, p. 171).

En este sentido, el principio de solidaridad en la sociedad cooperativa constituye el entendimiento de que sus socios son solidarios cuando todos son individualmente

responsables en la totalidad de sus obligaciones, por lo que la solidaridad implica una relación de responsabilidad compartida y de obligación conjunta.

Hasta este momento, diferentes autores suponen a la cooperación como la base de la división social del trabajo, y la relación que existe entre las sociedades de solidaridad mecánica y orgánica, como un distintivo de adherencia en las comunidades primitivas.

Con el fin de complementar y afianzar el significado de la cooperación, es relevante considerar otros autores que plantean definiciones filosóficas que llevan al análisis, como Baldomero (1938), quien afirma que la cooperación es:

...concientización motivadora de las partes que se centra en la posibilidad de obtener un beneficio mayor al colaborar que al competir o trabajar por separado. Esta colaboración se logrará cuando las partes estén dispuestas a hacer explícitas sus propias necesidades, a identificar las semejanzas; y a reconocer y aceptar las diferencias. También deben aclarar las incertidumbres y aclarar las inconsistencias (Baldomero, 1938, p. 11).

De acuerdo con Eguía (2002) “la cooperación consiste en la comunidad de esfuerzos de un grupo de personas, con identidad de doctrina y de intereses, con el fin de mejorar sus condiciones de vida” (p.44).

Con base en las primeras definiciones, observamos que la cooperación es consecuencia de las propias necesidades del ser humano, que, desde la asociación inconsciente e involuntaria, constituyen la fuerza de su especie, a partir de una manifestación natural y espontánea propias del ser humano en un afán de satisfacer sus necesidades propias, es decir es la puesta en práctica de la idea de trabajar colectivamente para un mismo fin.

También se puede afirmar, que lo anterior demuestra que el hombre nace en sociedad y se desarrolla por naturaleza propia, asumiendo en un sentido amplio que cooperar implica la cercanía a la división del trabajo y el intercambio de

responsabilidades. Así la cooperación en estricto sentido significa trabajar juntos, igualitariamente, sin diferencia alguna para poder complementarse.

## 2.2 El cooperativismo y su doctrina

Con el propósito de dar continuidad al análisis, se enuncian a continuación los postulados del cooperativismo y su relación con la cooperación, las cooperativas y los individuos que le dan sentido a la función de cooperador y cooperativista, para después dar paso al análisis de la teoría de la cooperación y su doctrina.

Por lo que hace a la palabra *cooperativismo* desde su etimología; describe la desinencia *ismo* (en latín *Ismus*) expresa la idea de sistema, a diferencia de cooperatismo, en que expresa simple conformidad en el modo de pensar acerca de la cooperación (Salinas, 1954).

El cooperativismo analizado más a profundidad, esta especificado como aquella teoría y doctrina de un régimen económico-social para la emancipación económica de los asociados, en la cual están involucradas la cooperativa como una organización para la producción o consumo, que sirve de herramienta al cooperativismo; el cooperador, como el individuo que coopera con carácter accidental, espontaneo, sin vínculos y el cooperativista quien se reviste como sujeto activo dentro de la cooperativa que ha comprendido a la cooperación y actúa conforme a principios para el desarrollo de la misma organización (Baldomero 1938).

Esta relación de conceptos tiene que ver con el sistema social cooperativo del cual se hablará más adelante, en el cual están inmersos aspectos filosóficos y doctrinales<sup>3</sup>. Para el caso del cooperativismo, la doctrina cooperativa, hace alusión a la construcción de un pensamiento cooperativo, que reúne un conjunto de principios valores y normas que regulan y orientan el comportamiento y las actividades de los individuos dentro de una organización cooperativa. De Acuerdo con Eguía (2002), “la doctrina cooperativa consiste en afirmar que la actividad económica no debe orientarse hacia el lucro de unos

---

<sup>3</sup> Conjunto de ideas, principios y valores ético-personales que regulan el comportamiento de los individuos dentro de una organización o sociedad



cuantos, en perjuicio de las mayorías, sino en el bienestar material de la población, como medio para su elevación y superación integral” (p.89).

Como parte de esta doctrina cooperativa, suele afirmarse en sentido estricto que el valor fundamental del cooperativismo se encuentra en la cooperación, porque su doctrina está sustentada en la igualdad, la libertad, la equidad y justicia social como fines solidarios, pero no sólo eso, sino que también se destaca una doctrina filosófica centrada en reconocer al hombre como el ser más valioso del universo, ubicándolo por encima de cualquier objeto y tan grande y tan digno, que no puede ser mediatizado ni explotado por nada ni por nadie, independientemente de su edad, sexo, raza, cultura, nacionalidad y otras más (Eguía, 2001).

La filosofía cooperativista considera al hombre en su naturaleza completa, y lo ubica como centro y fundamento de la sociabilidad humana y como sujeto de perfección mediante su propia actividad. Porque el hombre es una persona, «perse una», como asentaban los escolásticos o «pherson», como se aseguraba en la cultura clásica de los antiguos griegos (Eguía, 2001, p 97).

Asimismo, también se afirma que el cooperativismo es un sistema que propone y realiza la convivencia humana. El cooperativismo es un *modus vivendi*, diferente a otros, capaz de resolver los problemas sociales; es el producto de la observación de fenómenos universales, es el resultado de principios ideales y hechos sociales innegables por lo que el cooperativismo es considerado una filosofía (Rojas 1982).

### **2.3 Teoría de la cooperación**

En líneas anteriores, se ha profundizado sobre la doctrina cooperativa, los principios y valores que le otorgan identidad, y una filosofía que la diferencia de otras organizaciones y caracterizada por ser una organización de excelencia reconocida a nivel mundial, por lo que resulta importante como un primer acercamiento, conocer las bases de la cooperación y el desarrollo ideológico que se le ha dado a este concepto en la creación de las sociedades cooperativas.

Hemos referido en lo general, que el término cooperación alude a una acción colectiva, cooperar significa actuar colectivamente y trabajar juntos, pero la historia nos remite a los inicios del siglo XIX donde el término también se relaciona con la acción popular de los obreros y trabajadores que buscan mejorar sus beneficios y ampliar sus remuneraciones, es decir, sin un alineamiento a la cooperación, no hay trabajo, pero cooperar es una alternativa de la realidad cotidiana.

De esta manera, cooperación significa ayuda mutua, solidaridad y trabajo en común, pero si nos referimos a la cooperación como sistema, necesariamente se entiende como la unión de personas que se reúnen para obtener beneficios y ventajas.

#### **2.4 La educación cooperativa como doctrina**

Cuando se habla de la educación como campo disciplinar, generalmente se hacen referencias a la formación, profesionalización, desarrollo de capacidades, que tiene efectos sobre los niños y adultos, donde el docente y el alumno cumplen funciones específicas que tienen efectos directos en la enseñanza y el aprendizaje.

Otras conceptualizaciones, enuncian que la educación hace referencia a procesos que fundamentalmente transmiten conocimientos para efectuar cambios perdurables destinados a formar al individuo. Estos procesos, están relacionados con la acción transformadora entre el docente y el alumno y al acto de expresar saberes y conocimientos por medio de metodologías.

Para el caso de esta investigación, la perspectiva de la educación cooperativa como doctrina, cobra un peso importante porque se parte de un conjunto de conocimientos, principios y valores básicos, y con filosofía propia que la definen como la organización social por excelencia, por tener una identidad propia reconocida internacionalmente y que están presentes en los diferentes tipos de organización.

Otro aspecto para considerar y para los efectos de la presente tesis, es el énfasis que describe el quinto principio referente a la educación y formación cooperativa de los socios que en cuya definición, encontramos que la educación y capacitación rigen la formación del ser cooperativo y el desarrollo particular de la organización, que como

indica Eguía (2001), “La educación cooperativa es un proceso dinámico, permanente, progresivo, flexible y con retroalimentación que aspira a forjar al Hombre Autogestionario en los valores y principios de la cooperación” (p. 221), es decir, a la educación como un instrumento para el mejoramiento integral del hombre.

Cuando se habla de la educación cooperativa como un proceso flexible para forjar al hombre, es preciso mencionar que la base fundamental para dicho proceso es el crecimiento mismo que se forja desde el principio universal de la educación cooperativa que tiene como base, el mejoramiento de las condiciones de los asociados y sus familias. Es un postulado esencial no solamente para una adecuada puesta en marcha de la cooperativa, sino como un fundamento de existencia cuyo fin es contribuir con mayor calidad a la formación del hombre en lo social y lo moral.

La educación cooperativa como doctrina, constituye un valor esencial para que una cooperativa tenga éxito, no solamente por la relevancia que implica el desarrollo de conocimientos para continuar con eficiencia sus actividades productivas, sino porque para asegurar los proyectos de las formaciones económicas, es indiscutible que se requiere de procesos de capacitación que atiendan diversos ámbitos de quienes intervienen en tales emprendimientos, en lo referente al desarrollo de capacidades humanas, y en los espacios propios de la sociedad como figura asociativa, es decir, el ámbito de las capacidades colectivas.

De esta manera, la educación y la capacitación son las piezas centrales para transmitir lo que se denomina como el marco doctrinario del sector, que permite la formación y profesionalización de los asociados, a partir de un modelo trazado para su propio desarrollo, no sólo para combatir las desigualdades sociales y la falta de recursos, sino para asegurar una convivencia social más digna. La educación permite el desarrollo de las competencias y capacidades necesarias para cumplir con los objetivos fundamentales propuestos por este modelo de desarrollo, inscrito en el sector de la economía social y solidaria.

Esta propuesta educativa implica en principio, como objetivo de aprendizaje, la comprensión del modelo económico que determina la existencia de un sistema que

privilegia el valor de la mercancía y la acumulación de capital, por encima del individuo, y la ubicación de otro modelo económico opuesto, que se basa en el reconocimiento del individuo como eje de todas las acciones que aseguren el buen vivir de las personas, en armonía con el medio ambiente, que revalore las relaciones humanas donde otra economía es posible, como lo es la economía social y solidaria. Este primer acercamiento, implica la comprensión de las fuerzas del mercado, para contar así con una perspectiva económica y social, que determine el cambio de relaciones sociales y, en consecuencia, la implantación de políticas públicas y un marco legal que le otorguen coherencia y sentido para actuar en la vida cotidiana de las unidades económicas de carácter social y cooperativista.

Este marco teórico implica una propuesta más integral como modelo para el desarrollo económico y social, y está muy lejos de constituirse, solamente, como un sistema simple de acciones de capacitación o actualización.

Implica un sistema armónico que de sustento a una relación dialógica entre quienes se vinculan para ubicar las características del entorno social y las acciones que pactan para transformarlo. Valida un proceso creciente para la adquisición de capacidades para enjuiciar el entorno económico y social, y las estrategias para modificarlo; desata una batería de saberes para reformular las relaciones del entorno familiar y el comunitario.

## **2.5 Definición de cooperativa**

Por lo que tiene que ver con la definición de cooperativa, existen un sinnúmero de conceptos que vinculan el término con lo económico y jurídico. Rojas (1982), por ejemplo, expone en su *Tratado del Cooperativismo Mexicano* que el cooperativismo refiere "...toda una corriente teórica y práctica, con fisonomía propia, que será la que fundamente y estructure a un nuevo régimen social, jurídico, económico y político, al que denominamos como régimen cooperativo" (p.671).

Para Eguía (2001), "una cooperativa es un negocio poseído y gobernado por sus propios dueños, quienes lo levantan para satisfacer unas necesidades económicas y sociales comunes a ellos, bajo un régimen de ayuda mutua y de solidaridad" (p.81), es

decir, la cooperativa es una empresa, pero, antes, es un grupo de personas, una sociedad, de quienes enfrentan las mismas carencias y se disponen a resolverlas.

Organismos internacionales han profundizado sobre el tema. En la nueva declaración de la identidad cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional ACI<sup>4</sup> de 1995, se define que: Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada (ACI, 2020).

También podemos afirmar que existe una distinción entre la cooperativa, como una forma de organización colectiva que reconoce el involucramiento de sus integrantes en distintas formas y que deben tener cierta libertad para organizar sus asuntos, y la cooperación, como un ideal filosófico de nuevas formas de convivencia social.

Otra definición relacionada con la sociología del trabajo es la de Chester I. Barnard *The Functions of Executive* (Barnard 1938), quien afirma que la cooperación:

...proporciona los fundamentos de una conceptualización de la organización como *sistema social cooperativo*, es decir, como sistema de actividades o fuerzas sociales, biológicas y físicas conscientemente coordinadas, y cuyo balance tanto interno como externo debe mantenerse en equilibrio. Esta perspectiva facilitará desde entonces la justificación de un modelo organizativo en el que se ubican las finalidades generales de la organización por encima de los intereses particulares de los individuos, entendiendo a la naturaleza esencialmente cooperativa de sus miembros (citado por de la Garza, 2003, p. 252).

Finalmente, se puede concluir que el cooperativismo como tal, es el conjunto de individuos que son resultado de la cooperación, es decir, son los que llevan a la práctica su doctrina, y difunden sus principios y valores

---

<sup>4</sup> La Alianza Cooperativa Internacional es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo. La alianza fue fundada en Londres en 1895. Sus miembros son organizaciones cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores de actividad: agrícolas, bancarias, de crédito y ahorro, industriales, de seguros, pesca, vivienda, salud, servicios públicos, servicios sociales, turismo y consumo. Actualmente, cuenta entre sus miembros con 310 organizaciones de 107 países que representan aproximadamente casi 1.000 millones de personas en todo el mundo.

La cooperativa en rigor exige la cooperación, que está sustentada principalmente por el humanismo, donde sin importar la condición social, se toma como último fin a las personas, considerando su desarrollo y preparándolas para una sociedad más equitativa.

## **2.6 Génesis del cooperativismo universal**

El origen del cooperativismo tiene antecedentes en la organización económica moderna y es producto de importantes acontecimientos sociales que ha tenido la humanidad. La idea y la práctica de la cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización. En consecuencia, los hombres que habitaban en pueblos y comunidades se dieron cuenta de que debían subsistir, a partir de la colaboración entre ellos, con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables para su supervivencia.

En esta línea de tiempo se configuraron antecedentes sociales importantes que dieron paso al surgimiento de las sociedades cooperativas. Resalta la aparición de la Revolución Industrial en el siglo XVIII, con la llegada de la máquina de vapor y el descubrimiento de la electricidad que trajeron como consecuencia la producción a gran escala, acompañadas con las nuevas tendencias de producción y acumulación de riqueza que al mismo tiempo afectaron de forma directa a la clase trabajadora.

Dichas afectaciones se reflejaron con el desplazamiento obrero a partir de que se favoreció la producción de las máquinas, creándose un problema de desempleo y suprimiendo las libertades del hombre trabajador el cual fue reducido a una condición de esclavo de la máquina, siendo que las máquinas fueron creadas para favorecerlo y no para perjudicarlo. Al mismo tiempo que recibían un salario que representaba una mínima parte del valor de su fuerza de trabajo. Estas afectaciones despertaron en el obrero, un sentimiento de descontento y odio hacia los medios de producción capitalista, dando origen a que todos los hombres explotados se solidarizaran. (Contreras, 1983, p. 23)

La Revolución Industrial en Gran Bretaña nacida entre los años 1750 y 1850, generó grandes problemas sociales dejando en primer plano la lucha de clases entre burgueses y proletarios. El capitalismo se apoyaba en conceptos que asentaron las políticas económicas individualistas, como la teoría del valor de trabajo de Adam Smith

(1723-1790), y las nociones del neoliberalismo que busca sustituir el incentivo del lucro individual por el concepto del bienestar colectivo, sin que esto impida la adopción del cooperativismo como modelo de relaciones económicas, tanto en sociedades o programas de corte socialista como en las democracias liberales. (Eguía, 2001, p. 135)

A comienzos del siglo XVIII, comienza a desarrollarse de forma concreta y ordenada, el régimen cooperativista encabezados por Philippe Buchez, Robert Owen, Saint Simón, Charles Fourier, William King, Louis Blanc, Friedrich Wilhelm Raiffeisen y Herman Schultze-Delitzsch quienes además de ser considerados como los precursores del cooperativismo moderno y protestar contra los abusos y la explotación de los trabajadores, presentaron planes con vistas a reformar la sociedad de su época, utilizando formas de asociación voluntaria en el seno de las cuales predominaban todos sus miembros, mostrando una contraria posición a las ideas económicas clásicas expuestas por Adam Smith y sus coetáneos, como David Ricardo y Tomás Roberto Malthus.

Las primeras ideas cooperativistas desarrolladas por los analistas y teóricos de los nuevos fenómenos, conceptualizaron las bases y cimientos del cooperativismo, el sindicalismo y sobre concepciones mejor acabadas del socialismo; adelantaron propuestas de organización de los movimientos obreros más significativos en la historia, motivados para impulsar un tipo de organización incluyente y solidaria, con modelos para enfrentar la desigualdad, la pobreza y marginación social que imperaba en esta fase histórica (Cerdá, 1959, p. 146).

### **2.6.1 Los precursores**

**Robert Owen (1771-1858)** Destaca en la historia del movimiento cooperativo mundial, considerado como precursor del cooperativismo contemporáneo. Owen, de origen escocés, propietario de una fábrica de hilados en Escocia, tuvo la oportunidad de conocer a fondo los problemas que asolaban a los trabajadores y consciente de todo lo que implicaba la superproducción, emprendió una serie de reformas. La primera medida que adoptó fue la reducción de la jornada laboral. Además, prohibió que se emplearan en sus fábricas niños de menos de 10 años.

Estos cambios, sin embargo, no fueron aceptados por el resto de los empresarios, por lo que se trasladó a Estados Unidos para implantar allí su proyecto. En Indiana, creó junto con sus discípulos, colonias de tipo socialista, pero todas ellas fracasaron. Trabajador incansable y defensor de los derechos sociales, cuando regresó a Gran Bretaña, fue elegido por los obreros para liderar un movimiento cooperativista. Desde aquí conseguiría grandes progresos (Eguía, 2001, p. 34-38).

**William King (1786-1865)** Contemporáneo de Owen y llamado a veces “el médico de los pobres”, el Dr. William King deseaba además de cuidar sus dolencias, atender a la misma sociedad. Sostenía que aun cuando los trabajadores son los únicos propietarios legítimos de su fuerza de trabajo, no la pueden utilizar plenamente en su provecho por carecer de capital, en particular el indispensable para alimentarse, vestirse y alojarse.

King llega así a su concepción de las cooperativas de consumo. Una asociación de trabajadores con un pequeño capital inicial, conformado por aportes semanales que les colocara en condiciones de comenzar sus propias empresas, cuyas utilidades permitirían llegar a la organización de actividades productivas, empleando la fuerza de su trabajo en su propio beneficio.

La doctrina del Dr. King perdura hasta hoy: Todavía se proclama la fuerza voluntaria de la cooperación; se afirma que los ahorros de los socios son indispensables para la autosuperación; que por el consumo las cooperativas pueden llegar a actividades productivas, y que quizá se logre por la cooperación, hacer una realidad el precepto cristiano de amar al próximo como a uno mismo (Eguía, 2001, p. 40).

**Charles Fourier (1772-1837)** Filósofo y socialista francés, Hijo de un comerciante en Besancon, Francia, a los diecinueve años, siendo empleado en un comercio de Marsella, presencié como el propietario arrojaba al mar una gran cantidad de arroz que se almacenaba con fines especulativos, en vez de entregarlos al pueblo hambriento.

Estos hechos le hicieron reflexionar, y con el tiempo creyó encontrar la solución a los problemas sociales, mediante la asociación de personas en colonias autónomas que organizarían en común la producción y el consumo. Escribió el *Tratado de la Asociación Domestica Agrícola*, publicado en 1822, donde demuestra gran respeto por la propiedad



privada y por la herencia, y propone como distribución de los beneficios, cuatro sobre doce partes para el capital; 5/12 partes para el trabajo, y 3/12 partes para el *talento* (Eguía, 2001, p. 39).

**Herman Schulze-Delitzsch (1808-1883)** Nacido en Delitzsch, Prusia, se desempeñó como juez y diputado. Entre sus primeras acciones de carácter cooperativo, en beneficio de los necesitados, está la creación de una caja de auxilio para casos de enfermedad y muerte, y una asociación de ebanistas para adquirir materias primas en común (Eguía, 2001, p. 49). Su mayor éxito, fue la creación de bancos populares fundados por artesanos de los que, hacia 1859, existían 183, con diecinueve mil socios. Ese año constituyó la federación nacional, y en 1882 el número de entidades ascendió a 3,481 (Eguía, 2001, p. 49).

**Louis Blanc (1812-1882)** Nacido en España y radicado en Francia, fue periodista, estadista, orador fogoso y político de gran ascendente entre los trabajadores. Se inspiró en Fourier, Buchez, Sismondi y otros ideólogos, para demostrar que todos los males económicos provienen del régimen de competencia imperante, por lo cual propuso un sistema de grupos de producción denominados *talleres sociales*, o sea, sociedades obreras de producción.

Entre los conceptos básicos de los *talleres sociales*, se encuentra el *derecho al trabajo*, el cual se afianza en la práctica, por la instrucción a los socios para que puedan desarrollar plenamente sus actividades personales y, por otra parte, el ocuparse de la reglamentación del comercio, del crédito y de la agricultura. Con este fin, Blanc propició la creación de almacenes estatales de artículos de consumo, donde a los productores se les entregarían recibos por las mercancías depositadas en el almacén.

Finalmente, y como representante de la doctrina del socialismo de Estado, Blanc se declaró partidario de la nacionalización de ferrocarriles, minas, bancos y seguros (Eguía, 2001, p. 44).

**Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888)** Nació en la pequeña ciudad de Hamm en Renania, sirvió en la administración pública y fue alcalde de Weyerbusch y Heddesdorf, donde fundó una caja de ahorros en 1854, sustituyéndola más tarde por una

sociedad de crédito. Desarrolló después una labor sorprendente, de modo que a su muerte había en Alemania 425 cooperativas de tipo Raiffeisen, para dar servicio a los agricultores (Eguía, 2001, p. 50-51).

Las cooperativas de ahorro y crédito del sistema Raiffeisen, se desplegaron por todo el mundo, como las de producción y consumo lo hicieron a su vez después del éxito de Rochdale, precisamente porque las condiciones socioeconómicas eran adversas a las económicamente débiles, en todos los continentes. (Eguía, 2001, pp 50-51)

## **2.6.2 Las ideas marxistas**

Con dicho panorama, Carlos Marx (1818-1883), enuncia en *El Manifiesto Comunista*, las bases principales de sus postulados. Refiere sobre una sociedad desenvuelta por la lucha de clases, ligado al modelo capitalista que divide a la sociedad, y la alternativa comunista que debe conquistar y abolir la propiedad burguesa, misma que deriva de la expropiación de los trabajadores, quienes al final se apropiarán de los medios de producción. Finalmente declara que los fines perseguidos no podrán alcanzarse sin el derrumbamiento violento de todo el orden social actual, por lo que se hace un llamado a todos los trabajadores del mundo para que se unan (Marx, Engels, 1975, pp 21-55).

Del mismo modo en su obra *El Capital*, Marx puntualiza y propone de forma detallada su tesis económica al destacar que la *plusvalía*, consiste en “El valor de la fuerza de trabajo no retribuida de la que se apropia el capitalista en el proceso de producción” (Mastcitelli, 1985, p.293), y manifiesta su preocupación por liberar a todos los seres humanos de toda explotación para lograr el desarrollo pleno del potencial humano. Afirmaba que las cooperativas eran una realidad:

Las fábricas cooperativas de los obreros son, dentro de las viejas formas, la primera fractura de éstas, aunque es natural que por doquier reproduzcan y deban reproducir, en su organización real, todos los defectos del sistema imperante. Pero en su seno está suprimido el antagonismo entre capital y trabajo, aunque, por ahora, sólo lo este en la forma de que los trabajadores en cuanto asociación constituyen su propio capitalista, es decir, que emplean los medios de producción para valorizar su propio trabajo. Las mismas demuestran cómo, alcanzada cierta

fase en el desarrollo de las fuerzas productivas materiales y de las formas sociales de producción que les corresponden, se desarrolla y forma, de manera natural, un nuevo modo de producción dentro de otro modo de producción (Marx, 1966, p. 567).

En este mismo sentido, los pensadores cooperativistas de la Escuela Socialista observan al cooperativismo como un instrumento práctico para la lucha de clases que busca una reforma social basada en el esfuerzo individual, mientras que el socialismo científico pretendía un cambio por medio de la acción estatal. Al respecto Marx planteaba:

...la experiencia del periodo comprendido entre 1848 y 1864 ha probado hasta la evidencia que, por excelente que fuese en principio, por útil que se mostrase en la práctica, el trabajo cooperativo, limitado estrechamente a los esfuerzos accidentales y particulares de los obreros, no podrá detener jamás el crecimiento en progresión geométrica del monopolio, ni emancipar a las masas, ni aliviar siquiera un poco las cargas de sus miserias...Para emancipar las masas trabajadoras, la cooperación debe alcanzar un desarrollo nacional y, por consecuencia, ser fomentada por medios nacionales. Pero los señores de la tierra y los señores del capital se valdrán siempre de sus privilegios políticos para defender y perpetuar sus monopolios económicos. Muy lejos de contribuir a la emancipación del trabajo, continuarán oponiéndole todos los obstáculos posibles (Marx, 1874, p. 395).

El auge cooperativo a partir de la segunda mitad del siglo XIX fue motivo de estudio para Marx. Su crítica al cooperativismo era que lo habían utilizado para distraer a los obreros y campesinos de su verdadera lucha, la cuál era el derrocamiento del sistema capitalista y la implantación de la dictadura del proletariado, ofreciéndoles a cambio y por medio del movimiento, su emancipación pacífica respecto del capitalismo. Sin embargo, aun cuando Marx consideraba al movimiento como un instrumento valioso para defender al trabajador por medio de propaganda anticapitalista, en colaboración con los partidos políticos, el marxismo y el cooperativismo coinciden en la socialización de los medios de producción por medio de una reforma social que a la larga pudiera ser más eficaz, que propone cambiar a la sociedad a partir de su organización económica por

medio de la lucha de clases, lo que llevará a una sociedad sin clases de socialismo como antítesis del capitalismo (Séraev, 1981, pp 7-20).

Se puede aseverar que el cooperativismo es producto histórico de las relaciones de producción capitalista y que surge de manera espontánea ligado a la práctica de sobrevivencia efectiva dentro de una realidad social de explotación laboral. Una práctica ligada al desarrollo del capitalismo industrial, manifestándose, como el ideal de hombres y mujeres que proponen renovar el mundo social con acciones para vivir bajo una cultura para sumar esfuerzos en favor de beneficios comunes.

Finalmente puede observarse que el cooperativismo a lo largo de su historia se ha considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política y modo de producción, entre otras. Sin embargo, en la actualidad, a partir de la revisión de su historia, se puede afirmar que el cooperativismo es un modelo económico que forma parte importante de la vida de muchas sociedades.

### **2.6.3 Los Justos Pioneros de Rochdale Inglaterra**

Al comenzar la formación de las primeras cooperativas, se estableció la más importante, constituida por obreros textiles de Rochdale (Inglaterra) que, aplicando las teorías de Robert Owen, decidieron la constitución de una sociedad para el consumo. Fue así como el 28 de octubre de 1844, la inscribieron en el registro de sociedades con el nombre de *Rochdale Society of Equitable Pioneer* (Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale), y el 21 de diciembre de 1844 iniciaron sus actividades con 28 tejedores ingleses, 27 hombres y una mujer, un fondo social de 700 libras, y operaciones por 17,750, abriendo así la primera cooperativa que tuvo éxito definido en la historia del cooperativismo. Se les llamó *Los Justos Pioneros de Rochdale* y heredaron un conjunto de normas conocidas como *Los Principios Cooperativos de Rochdale*, los cuales sirven de base al actual sistema cooperativo mundial.

Esta fundación de los *Pioneros Equitativos de Rochdale*, se estableció para satisfacer las actividades de consumo de sus socios y comprar o construir casas para mejorar las condiciones de vida, trayendo consigo buenos resultados: El gasto normal de 28 familias, posibilitó operaciones al por mayor, en condiciones económicas

sumamente ventajosas en relación al menudeo y, por tanto, se obtuvieron mejores géneros adquiridos, a un precio regular y justo, logrando beneficios que los no cooperadores dejaban en manos de los comerciantes.

Los seguidores del cooperativismo aumentaron rápidamente; para 1920 contaban 25,326 socios, con 11.7 millones de fondo social, y casi 27 millones de libras esterlinas en operaciones de la cooperativa, en su totalidad (Eguía, 2001, pp 45-48).

Los principios cooperativos formulados por los *Pioneros de Rochdale*, determinan las normas que expresan el sentir de todo cooperativista y que fundamentan sus acciones. Fue un ejemplo a seguir; pues obraron impulsados por la más terrible necesidad - trabajo-sueldo - para que sus familias no carecieran de sustento.

Los principios esenciales formados por los famosos *Pioneros de Rochdale*, y que fueron ejemplo para otras cooperativas, fueron: 1) Libre adhesión, 2) Control democrático, 3) Retorno de excedentes de acuerdo con las operaciones realizadas, 4) Intereses limitados al Capital, 5) Neutralidad política y religiosa, 6) Ventas al contado y la 7) Educación cooperativa.

Con los siete principios establecidos y aplicados apropiadamente por los *Justos Pioneros de Rochdale*, se definió una identidad y sentido de pertinencia a través del tiempo, utilizados por el movimiento cooperativo universal.

#### **2.6.4 La economía social**

Los antecedentes de la Economía Social datan al cooperativismo obrero del siglo XIX surgido de la resistencia contra la Revolución Industrial y las consecuencias del capitalismo. Desde los emprendimientos de las mutuales vinculadas a Robert Owen quien buscaba practicar el principio de repartición “a cada uno según sus necesidades, de cada uno según su capacidad” y el nacimiento de las primeras cooperativas como la de consumo en Rochdale, Inglaterra en 1844, se extiende el concepto de Economía Solidaria como el principal componente del cooperativismo cuyo esfuerzo de cooperación internacional, conforma el sector social de la economía (Sánchez, 2012, p. 3).

El profesor Benjamín Ramírez (1989), en su libro *Teoría y doctrina de la cooperación* refiere que la Economía Solidaria en efecto, como la economía mercantil, tiene su propia racionalidad, que ya no será la obtención de un lucro ordenamiento del capital invertido en una operación determinada conjunto de operaciones, sino la satisfacción de una necesidad en si misma considerada, que es el objetivo específico, del cual se deriva, claro está, en un beneficio económico (menores costos, servicio oportuno, mejor calidad, etc.), que no es mensurable bajo los criterios de la economía lucrativa” (Ramírez, 1989, p. 39). En otras palabras, la Economía Solidaria es considera como un sistema de organización social de los procesos económicos de producción, distribución, circulación, cambio y consumo de satisfactores esenciales para la realización de las necesidades fundamentales, tanto axiológicas como existenciales de la persona y la comunidad” (Limas, 2008, p.48).

## **2.7 Principios y valores de la doctrina cooperativa**

Toda vez que se ha descrito de manera general el origen del movimiento cooperativo en su evolución histórica, a continuación, se precisan los rasgos esenciales del cooperativismo y los pilares de base que lo fundamentan.

Con la acción conjunta de teóricos y pensadores, así como la influencia de los movimientos políticos y sociales, se va configurando la doctrina cooperativa que propone cambios para mejorar la realidad, y el movimiento cooperativo es eso. Hay quienes afirman que la doctrina cooperativa es sólo técnica, que solamente sirve para corregir los abusos del capitalismo y resolver un determinado número de problemas económicos, cuando en realidad la doctrina radica en el espíritu<sup>5</sup> cooperativo como un criterio distintivo de los verdaderos cooperadores.

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad económica, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. En la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

---

<sup>5</sup> El espíritu cooperativo es una actividad vital de conciencia de nuestra limitación individual y de fe racional en una solución de los problemas económicos y sociales del mundo, mediante la acción conjunta de todos los hombres, libremente aceptada por cada uno, además de cumplir los clásicos principios cooperativos. Rosendo Rojas Coria

En el segundo congreso de la ACI en 1896, realizado en París, Francia, se determinó la importancia de que el cooperativismo como tal, se mantuviera independiente de concepciones religiosas y su no intervención política, especialmente la electoral. En 1910, en Hamburgo, Alemania se determina el esquema de apertura de sociedades cooperativas a todos los ámbitos de la actividad productiva universal. Es hasta 1995, en su congreso número 31 celebrado en Manchester, Inglaterra, donde se afinan los principios de la identidad cooperativa, en un entorno de zonas de libre comercio en todo el mundo; el derrumbe de la economía socialista; el control del mercado por las grandes corporaciones transnacionales; la revolución tecno – científica; y el predominio del libre mercado sobre la orientación social de la economía.

Si bien es cierto que dentro del cooperativismo probablemente no exista un centro doctrinal que fije definitivamente los principios de la cooperación, la ACI es la autoridad moral y máximo organismo representativo del cooperativismo en el mundo, que, junto con otros pensadores, recogieron y establecieron los nuevos principios cooperativos que son definidos como los lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores (Iaidlaw, 1999, p. 129).

Bajo este planteamiento, es preciso ubicar los principios y valores que la sustentan y que son recuperados del sitio oficial de la ACI Américas. (ACI, 2020).

### **Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria**

Son las cooperativas, organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios, y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Este principio se conoce coloquialmente como “puerta abierta”, ya que garantiza la incorporación libre de las personas, que aseguran su independencia y evita formaciones clientelares

## **Segundo Principio: Control democrático de los miembros**

Las cooperativas son formaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto un socio, un voto, y las cooperativas de otros grados, también están organizadas de forma democrática.

El concepto de democracia es muy relevante, ya que no se funda en el asambleísmo que muchas veces se convierte en mecanismo de control político. Es la reivindicación del derecho y obligación para conducir este proceso individual y profundamente colectivo.

## **Tercer Principio: Participación económica de los miembros**

Contribuyen los socios equitativamente al capital de sus cooperativas, y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos, una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Normalmente los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser socio. Los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: El desarrollo de su cooperativa, mediante el establecimiento de reservas, de las cuales una parte por lo menos son irrepartibles, beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.

Existe una concepción importante que explica que la organización empresarial de la sociedad cooperativa representa el medio adecuado para administrar e incrementar recursos materiales, financieros y humanos, que, gracias al esfuerzo colectivo de los socios, logra integrar la cooperativa y de cuyo manejo depende la generación de excedentes – *ganancias* - para su distribución equitativa, y proporcional a la participación de los socios, en las actividades económicas que están contenidas en el objeto social de la empresa cooperativa



Es decir, la responsabilidad económica de los asociados está implícita en todos los procesos, que se armoniza con una visión humanista donde las personas son más importantes que el capital y la mercancía, pero que no excluye la importancia de la responsabilidad individual.

#### **Cuarto Principio: Autonomía e independencia**

Como organizaciones autónomas de autoayuda, las cooperativas son gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios, y mantengan su autonomía cooperativa.

Aquí se reivindica la esencia de la autogestión, y se combate la pretensión de fincar el desarrollo de los emprendimientos cooperativos, a las ayudas estatales, condicionadas muchas veces por intereses político-electorales.

#### **Quinto Principio: Educación, formación e información**

Proporcionan las cooperativas educación y formación a los socios, a los representantes electos, a los directivos, y a los empleados, para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan al gran público, especialmente a los jóvenes y los líderes de opinión, sobre la naturaleza y beneficios de la cooperación.

Con este principio, se ubica uno de los componentes estratégicos que fortalecen la viabilidad de la empresa cooperativa como unidad económica sostenible y sustentable. Pero, además, se reivindica la aspiración de compartir con la sociedad los beneficios y oportunidades que mejoren la calidad de vida de las familias y la comunidad. El diálogo social es una razón de su identidad.

#### **Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas**

Sirven las cooperativas a sus socios, lo más eficazmente posible, y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Se considera que una sociedad cooperativa, por muy exitosa que sea en el ámbito económico o social, puede desplegar acciones de cooperación, pero es una acción aislada que no forma parte del esfuerzo local, estatal, nacional e internacional para construir el sistema cooperativista universal. Por ello, en todas las legislaciones internacionales, existen estructuras que vinculan a los cooperativistas en uniones, federaciones, confederaciones nacionales, consejos nacionales y la Alianza Cooperativista Internacional.

### **Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad**

Para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades, las cooperativas, trabajan mediante políticas aprobadas por sus socios.

Las cooperativas se responsabilizan por el desarrollo sustentable de las comunidades donde tienen actividades. Aquí se ubica el gran compromiso del cooperativismo universal por la conservación ambiental.

Bajo este enfoque, Mariño (2007) subraya que los principios cooperativos son:

- Normas fundamentales que rigen la organización y funcionamiento de las cooperativas.
- No funcionan en forma aislada, sino que forman un todo inseparable, y así como sistema, las identifican.
- Todos los principios son característicos de las cooperativas. Son los que a través del tiempo han guiado el espíritu cooperativo, para que el sector se adapte y no pierda su esencia, como es el de ser entidades que tienden hacia el bienestar y satisfacción de las necesidades de los asociados y, por ende, de la comunidad.
- Estos principios deben servir, por consiguiente, para restringir e incluso prohibir ciertas acciones o prácticas y para fomentar y estimular otras.
- También se los considera como estrategias institucionales o empresariales, que permiten a las cooperativas superar obstáculos en el desarrollo de sus actividades, y como parámetros orientadores para la toma de decisiones institucionales.

- Los principios cooperativos como expresión práctica de los valores son la fuerza vital del Movimiento Cooperativo.
- Son directrices precisas según las cuales los cooperativistas procuran desarrollar sus organizaciones.
- Son principios prácticos, adoptados tanto por dirigentes pragmáticos que han manejado empresas de grandes dimensiones, como por sociólogos, economistas y filósofos de la cooperación. Esto garantiza su aplicabilidad y le otorga a su contenido, practicidad y universalidad.
- Los principios al igual que los valores, deben ser no sólo conocidos por todos los que participan en la obra de la cooperación sino y, sobre todo, vividos en la vida personal, familiar, el trabajo y en las relaciones sociales y políticas.
- Deben convertirse en mecanismo para conducirse y actuar. Sólo cuando los cooperadores adquieren la forma de ver, pensar y actuar cooperativamente, puede afirmarse su fidelidad al Movimiento Cooperativo; y así, dicho movimiento estará en posibilidad de convertirse en factor de cambios profundos en la vida social, y hacer viable una sociedad basada en la justicia y la solidaridad (Mariño, 2007, p.14).

Mariño señala que los principios cooperativos cuentan con una amplia aplicabilidad, lo que le otorga a su contenido, practicidad y universalidad.

En su análisis no incluyó la relación o vínculo que existe, de manera explícita y medible, entre principios y valores con resultados de impacto cualitativo y cuantitativo en materia económica y social.

Una técnica muy relevante que le da sustento a la universalidad del modelo está representada por la metodología que contiene el Balance Social, que se constituye como herramienta de medición alternativa de la gestión socioeconómica, y que facilita a las cooperativas medir su impacto económico y su incidencia social, en relación con el cumplimiento de su esencia o identidad, es decir, desde los valores y los principios cooperativos. Además de permitir el análisis interno de cada cooperativa, este caudal de información ayuda a construir la imagen del movimiento cooperativo sobre parámetros objetivos y fiables.

El Balance Social Cooperativo es el punto de partida para fortalecer el proceso de desarrollo organizacional cooperativo, que abarca a toda la identidad y en el que se prevé el planeamiento estratégico.

El balance social cooperativo se constituye en:

- a. Instrumento de medición del impacto social de la cooperativa en su comunidad
- b. Evaluación de la relación entre los beneficios sociales y el resultado exitoso en los negocios sociales
- c. Herramienta estratégica de evaluación sistemática
- d. Instrumento comunicacional

El Balance Social no está desarrollado en México, y no se aplica como herramienta para medir la relación entre principios y valores como mecanismo de identidad, con indicadores de resultados en diversos ámbitos: Relaciones de género, protección al medio ambiente, generación de empleo, participación de mujeres jefas de familia, monto de capitales colectivos; participación en cadenas productivas; contribución al PIB; realización de asambleas, participación de género en la toma de decisiones, obras comunitarias, sistemas de seguridad social, profesionalización y certificación de directivos, etc. Para su aplicación, se establecen variables, indicadores, rangos, categorías, etcétera que le otorgan mayor rigor metodológico.

Los principios y valores no son, finalmente, sólo referencias filosóficas que promueven relaciones económicas y sociales solidarias, equitativas y de mayor justicia. Son referentes de un modelo económico y social alternativo que es posible construir, con el componente estratégico de la educación y la capacitación asumido por quienes deciden elegir este modelo de vida, con el apoyo subsidiario del estado.

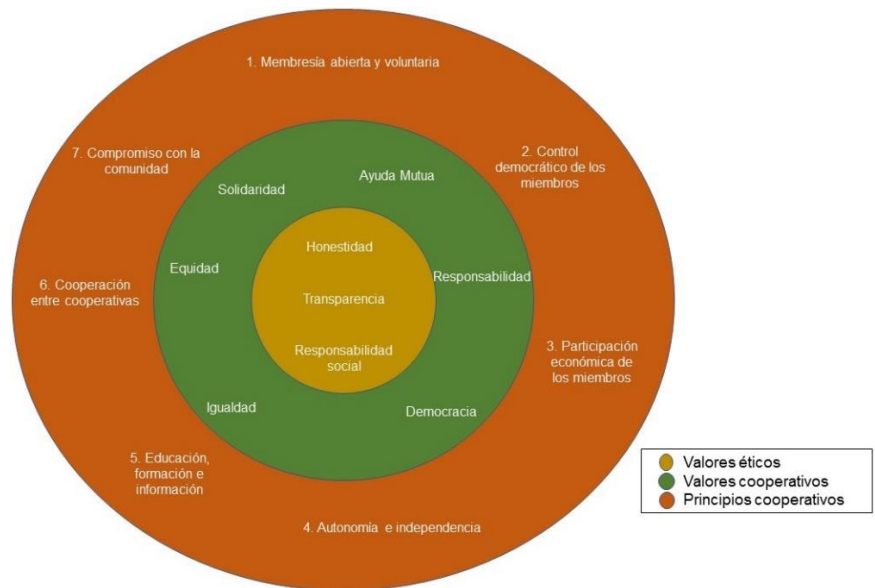
Con base en la definición de principios y valores, se observa que el pensamiento cooperativo, parte de una doctrina filosófica y con un enfoque sociológico que toma como base fundamental al sujeto, que como menciona Eguía (2001), hombre es:

...el ser más valioso del universo, ubicándolo por encima de cualquier objeto y tan grande y tan digno, que no puede ser mediatizado ni explotado por nada ni por nadie, independientemente de su edad, sexo, raza, cultura, nacionalidad y otras

más. La filosofía cooperativista considera al hombre en su naturaleza completa, y lo ubica como centro y fundamento de la sociabilidad humana y como sujeto de perfección mediante su propia actividad. Porque el hombre es una persona, «perse una», como asentaban los escolásticos o «pherson», como se aseguraba en la cultura clásica de los antiguos griegos (Eguía, 2001, p. 97).

Las sociedades cooperativas también se pueden visualizar como un sistema a partir de sus principios y valores porque explican y demuestran el funcionamiento interno del sistema y lo diferencian del entorno como un sistema único. Es decir, la doctrina cooperativa es un medio de referencia que posibilita conocer el sistema desde adentro que cubre los aspectos del desarrollo organizacional y la conducta social al interior de la organización y lo diferencia del exterior.

**Figura 7. Esquema del Sistema Cooperativo basado en principios y valores**



Fuente: Elaboración propia con base en la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual Boing

Es importante señalar que el desarrollo de los principios cooperativos, son resultado de una construcción histórica, y que respondieron a procesos sociales que fueron perfilando su identidad. En la historia del cooperativismo universal, aparecen los fundadores de la primera cooperativa de consumo, agobiados por las condiciones económicas de los obreros ingleses y europeos a mediados del siglo XIX, que los lleva

a emitir la primera declaración de principios y valores, en medio de movilizaciones internacionales generadas en el contexto de luchas por los derechos humanos, el derecho al voto de las mujeres, la reducción de las jornadas laborales y el trato equitativo para las mujeres.

Los principios cooperativos construidos hasta hoy no son viejos ni caducos: Son vigentes, y una estructura internacional formada por más de 850 millones de cooperativistas en el mundo, asentados en más de 190 países, lo confirman.

Es en este sentido que el hombre ocupa un lugar de superioridad en la educación cooperativa, y tiene trascendencia en la doctrina de la educación cooperativa.

## **2.8 Descripción histórica del movimiento cooperativo en México**

La cultura de la cooperación en México se sustenta en las concepciones de vida comunitaria que tenían los pueblos precolombinos en México, que no se perdió durante el periodo de la conquista y, durante la colonia se constituye como una tradición importante

### **2.8.1 El México prehispánico**

El cooperativismo mexicano encuentra sus orígenes y antecedentes en la naturaleza misma de los habitantes prehispánicos, quienes constituyen en la cooperación una estructura social, política religiosa y desde luego cultural que facilitaba la organización social para el trabajo en las siguientes formas:

#### **El Calpulli**

En náhuatl *cali* (casa) y *pilli* (aumentativo) Casa Grande. Organización que correspondía a los pueblos o macehualin, consistía en una forma comunal agraria, diferenciados del gobernante, los nobles y los guerreros. La comunidad era precedida por un consejo de ancianos que llevaba el registro de sus miembros, las tierras eran distribuidas para su explotación individual. Además, tenía un grado de organización política y administrativa, ya que, de los productos obtenidos, una parte era para los altos jerarcas y el resto para satisfacer necesidades del trabajador y sus familias. Se

encargaban tanto de organizar los servicios públicos, las fiestas religiosas, la impartición de justicia y eran una unidad familiar (Redfield, 1982, p. 85).

### **Cofradías y Mutuales**

Las cofradías tenían una influencia como agrupación de gran importancia en la Europa del siglo XI. Se organizaban bajo sus propias autoridades elegidas entre los cofrades y se regían por sus propios estatutos. Estas agrupaciones estaban encomendadas a un santo patrón al que homenajearon con grandes fiestas. La cofradía tuvo lugar en España, estableciéndose en la Nueva España como consecuencia de la conquista y aprovechando la propia organización de los aztecas, sus sentimientos prehispánicos y religiosos fortalecieron la preferencia de los mexicanos por la organización colectiva (Redfield, 1982, p. 86).

Las mutuales representaban conjuntos de artesanos, obreros y antiguos cofrades, donde se daban aportaciones con cierta periodicidad, para crear una bolsa de ahorros que ayudara a sus miembros en caso de accidentes, enfermedad o muerte. Sin embargo, este tipo de organización no mejoraba el nivel de sus asociados y, en algunos casos, se fingían malestares para no trabajar y aprovechaban los fondos ahorrados (Redfield, 1982, p. 87).

### **Pósitos y Alhóndigas**

Los pósitos se fundaron con fines de caridad para ayudar a los indígenas. Tiempo después evolucionaron hasta convertirse en grandes almacenes comunitarios de alimentos donde los agricultores depositaban sus cosechas y que desaparecían la figura del intermediario, permitiendo precios moderados y el consumo en períodos de sequía o de desastres naturales. Con el tiempo se convirtieron en cajas de ahorro que auxiliaban a los labradores pobres y contribuían a la producción agrícola y ganadera (Rojas, 1982, pp. 54-55).

Según el investigador, Juan José Rojas Herrera (2003), el primer vestigio de cooperativismo primitivo en nuestro país se da en los pueblos hospitales fundados por el obispo vasco de Quiroga, en Michoacán, en el siglo XVI.

## 2.8.2 Periodo post independiente

El siguiente registro se localiza en 1839, cuando se constituye la primera caja de ahorro en Orizaba Veracruz denominada: *Sociedad Mercantil y de Seguridad de la Caja de Ahorros de Orizaba* que además de funcionar como banco para combatir la usura, su fin era el de beneficiar a la sociedad, que fungía también como casa de empeño. Más adelante, en 1876, los obreros ferroviarios de la Estación Buenavista del Distrito Federal constituyeron la primera Sociedad Cooperativa de Consumo. (Rojas, 1982, p. 153).

Como podemos observar, los primeros acontecimientos de organización cooperativa tuvieron origen a mediados del siglo XIX donde aparecen las empresas mutualistas<sup>6</sup> inspiradas por los ideales de los socialistas anarquistas como Proudhon y Fourier. La difusión inicial de la idea cooperativista en México fue realizada por los primeros anarquistas mexicanos: Francisco Salacosta, Santiago Villanueva y Hermenegildo Villavicencio quienes formaban parte del grupo de estudiantes socialistas fundado en 1865, bajo la influencia Plotino C. Rhodakanathy quien llegó México para exponer sus ideas y consiguió impartir clases a nivel preparatoria, donde inspiró a jóvenes artesanos quienes fundaron la Sociedad de Socorros Mutuos y se esforzaron en comenzar un movimiento obrero de manera intensiva. Estos fueron los primeros movimientos que dieron paso al grupo secreto anarquista *La Social Sección Internacional*, cuyas reuniones dieron paso a las primeras ideas mutualistas en México y con la influencia de Fernando Garrido, se convierten en cooperativas (López, 2015, p 144).

Fue hasta 1872 donde surge el cooperativismo formal y aparecen las cooperativas de sastres, sombrereros, carpinteros, zapateros, y otros oficios importantes de la época. *El Círculo Obrero de México*, se formó en ese mismo año y fue el primer taller cooperativo integrado por trabajadores del gremio de sastres. Del mismo modo, se funda la *caja popular mexicana*, llevada a cabo por Vicente Riva, Ignacio Manuel Altamirano y Filomeno Mata cuyos objetivos eran el de propagar y ayudar al establecimiento de

---

<sup>6</sup> Las empresas mutualistas son instituciones que carecen de fines de lucro y que están regidas bajo el precepto de la asistencia mutua y cuyos integrantes trabajan de manera coordinada y solidaria para brindar servicios a los miembros de la asociación.



sociedades cooperativas de productores y consumidores en toda la República (Rojas, 1982, pp. 248-249).

En 1876 surge la primera cooperativa de consumo, constituida por el gremio de ferrocarrileros a la que llamaron *Sociedad Cooperativa de Consumo Obreros Colonos*, misma que funcionó de manera irregular y sólo quedó como ensayo de organización cooperativa. Sin embargo, las cooperativas también se extendieron al ramo del crédito como: *Banco Social del Trabajo*, *Caja Popular Mexicana*, *Banco Popular de Obreros*, por mencionar algunos. Con la aparición de esta forma de organización, se creó el *Código de Comercio* que sería el primer ordenamiento legal que reconoce a las cooperativas, aunque no las distinguía de las organizaciones mercantiles, pero si les daba un tratamiento especial (Rojas, 1982, pp. 152-157).

Es así como nacen las primeras cooperativas en México, que obtienen reconocimiento legal en 1889, cuando en el *Código de Comercio* se les reconoce como “unidades económicas, con características de organización y funcionamiento diferentes a las de la empresa privada”. Posteriormente se le da al cooperativismo un nuevo impulso que se confirmó en el contexto de la Constitución de 1917, que considera a la sociedad cooperativa como organismo de interés público y de utilidad social (Eguía, 2002, p.331).

### **2.8.3 El porfiriato y el cooperativismo en la legislación**

Al iniciarse el siglo XX, las actividades cooperativas en México eran escasas, poco significativas, y no lograron grandes avances; los largos años de dictadura política del presidente Porfirio Díaz (1876-1910), habían adormecido y frenado los ideales del cooperativismo que, en esa época, tenía dos tendencias. Una oficialista, en donde las sociedades cooperativas eran protegidas por el gobierno y a éste, y otro grupo que tenía una franca adscripción anarquista y, por lo tanto, era rebelde a los dictados del porfiriato.

Durante el porfiriato, el estancamiento del cooperativismo es claro toda vez que, al imperar diversos tipos de intereses respaldados por intereses de gran capital, las pocas sociedades existentes quedaban sometidas a operar como las clásicas

sociedades mercantiles bajo un sistema de desigualdades en relación con otras organizaciones.

#### **2.8.4 Periodo revolucionario y la constitución de 1917**

En el periodo revolucionario, el sector cooperativo tuvo un antecedente a través del *Centro Mutuo Cooperativo de México*, cuyos miembros eran partidarios de Don Francisco I. Madero (1873-1913) y que jugaron un papel en la estrategia política del *Centro Antirreleccionista de México*. Por esta razón, al triunfar la Revolución Mexicana, el movimiento cooperativo obtuvo su anhelada oportunidad de avance y expansión (Rojas, 1982, p 379).

Un hecho relevante fue que los hermanos Flores Magón reflejaron en su periódico *Regeneración*, una alianza entre sectores de sindicalistas y cooperativistas que se encontraban adheridos al partido de Francisco I. Madero y Filomeno Mata; esto desembocó en la pequeña adecuación de la constitución en el artículo 28, para que se tomara a las cooperativas como una excepción a los monopolios (López, 2015, p.145).

En la constitución de 1917 se plasmó el artículo 123 que considera a las sociedades de *utilidad social*, siempre y cuando estuvieran destinadas a la construcción de casas baratas a fin de ser adquiridas por los trabajadores. En ese mismo año, el anarquismo que diera origen al movimiento sindical y cooperativo se había quedado atrás cuando Carranza firmó el pacto y creó el *Partido Cooperativista Nacional*, integrado por seguidores carrancistas bajo el apoyo de Manuel Aguirre Berlanga, secretario de Gobernación del propio Carranza (Rojas, 1982, pp 375).

#### **2.8.5 El Partido Cooperativista Nacional y la Ley de 1927**

El manifiesto del Partido Cooperativista enunciaba su existencia como una organización concentradora de los elementos progresistas que quisieran lograr un mejoramiento social dentro del nuevo orden constitucional, bajo tres principios:

Primera: El Partido Cooperativista establece su doctrina social en: obtener progresivamente un nuevo ajuste en las condiciones de la sociedad, en el que la lucha de clases y la concurrencia, queden substituidas por la cooperación

económica y la solidaridad moral. El Partido Cooperativista adopta como lema: “Cooperación y Libertad”, es decir: “eficiente sistematización de la actividad individual para un fin común” y “respeto e inviolabilidad de los individuos, sin otra limitación que el interés público”.

Segunda: El Partido Cooperativista establece como doctrina política: la formación de una vigorosa en México, así como la realidad práctica de las modernas instituciones democráticas.

Y, tercera: El Partido Cooperativista juzga que, dentro de los lineamientos generales de sus tendencias avanzadas, debe formularse en cada caso, teniéndose en cuenta las necesidades del momento, un programa concreto y práctico, de posible inmediata realización, que contribuya con los propósitos fundamentales del Partido (Rojas, 1982, p. 379).

Con la derrota de Adolfo de la Huerta se desintegra el *Partido Cooperativista Nacional* y las demás organizaciones creadas por el mismo, sin embargo, el cooperativismo mexicano salió adelante por el presidente Plutarco Elías Calles (1877-1945). Durante la época post revolucionaria, de 1911 a 1926, el cooperativismo empezó a crecer a pesar de no existir un marco jurídico propio. El presidente Calles, está considerado como el pionero del cooperativismo mexicano, por promulgar la Primera Ley Cooperativa en 1927, y crear el marco jurídico para esta actividad.

Desde las alturas del gobierno federal, se promovió la aprobación de la primera Ley General de Sociedades Cooperativas, a partir de los éxitos del cooperativismo internacional que el general Calles había conocido personalmente. Esta Ley, es el reflejo de la disposición y voluntad del gobierno en reconocer al movimiento cooperativo, como un polo de desarrollo (Rojas, 2003, p. 63).

Dicha ley se da en el marco de una gira de trabajo del presidente Calles por Europa, impresionado por los logros de las cooperativas en el continente, inició el primer proyecto de ley para Sociedades Cooperativas. Terminado el periodo de Calles y asesinado Obregón, se celebra el *Primer Congreso Nacional de Sociedades Cooperativas de 1927*, se creó el departamento de *Fomento Cooperativo en 1929*,

adscrito a la Secretaría de Economía; y al año siguiente la Escuela de Cooperativismo por parte de la Secretaría de Educación Pública (López, 2015, p. 145, Rojas, 1982, pp. 422-425).

Al respecto Rojas Coria sostiene:

Numerosas fueron las necesidades cooperativas que en el lapso que tratamos hicieron su aparición en la República; el ambiente que se respiraba para las organizaciones obreras, como queda dicho, era de libertad en lo social y de simpatía en lo gubernamental; cuando se trataba de salvar a alguna empresa de la quiebra, o cuando se pretendía que los trabajadores se emanciparan, o bien para contrarrestar los excesos de dirigentes obreros irresponsables, siempre se recurría al cooperativismo como medida salvadora (Rojas, 1982, p. 421).

Los cooperativistas, olvidando sus orígenes, simpatizaban ampliamente con el gobierno en turno, de manera que, para no quedarse atrás, las organizaciones cooperativas se afilian al *Partido Nacional Revolucionario*, dando pie con ello a la absoluta injerencia del gobierno en su organización y funcionamiento. Sin embargo, este hecho les valió la abrogación de la ley de 1927 constantemente atacada por los cooperativistas, quienes argumentaban que carecía de sustento constitucional. Es así que el presidente sustituto Abelardo L. Rodríguez (1889-1967), publicó la segunda Ley General de Sociedades Cooperativas, quien se rodeó de numerosos técnicos cooperadores, por lo cual fue bien vista al contener la mayor cantidad de términos y mecanismos de funcionamiento que facilitaron la creación de cualquier tipo de cooperativa (Rojas, 1982, p 421).

En opinión de muchos cooperativistas, ha sido la mejor Ley publicada en la historia cooperativa del país, porque se apegó de manera más clara a los intereses y a la misión histórica del cooperativismo (Eguía, 2002, p. 335).

### **2.8.6 El cardenismo y la Ley de 1938**

El presidente Lázaro Cárdenas (1934-1940), pretendió combatir el modo capitalista de distribución, entre otras acciones, a partir de establecer una escuela

práctica encaminada al conocimiento de las modernas técnicas de producción y explotación de los recursos industriales y agrícolas, así como una nueva organización de los productores que les permitiera defender sus derechos constitucionales y laborales, considerando que ello redundaría en el incremento de la calidad de vida y una mejor distribución de la riqueza, sin que por ello tuvieran que temer los empresarios. No lo vislumbraron así los terratenientes, pues la reforma agraria y el reparto de los latifundios iba a ser un hecho, así como la organización de los campesinos en cooperativas (Medin, 1973, p. 178).

Cárdenas ofreció, conforme al Plan Sexenal, su apoyo reiterado a la organización cooperativa a fin de mejorar la situación del campo y la producción, que el Estado se encargaría de dirigir la educación pública y privada; combatiría el desorden ideológico existente, provocado, principalmente, por el clero católico; y en forma contundente habría de intensificar y modificar la educación popular. Se estimuló la *escuela socialista, utilitaria y colectivista*, que preparara al alumno para la futura producción organizada en cooperativas, con un profundo amor al trabajo como deber social (Medin, 1973, p. 180).

Refería que el porvenir del país descansaba en las cooperativas; es así como Cárdenas es considerado como el gran promotor del cooperativismo mexicano. Promulgó en 1938, una revolucionaria Ley General de Sociedades Cooperativas, que originó un enorme desarrollo social y económico del nuevo cooperativismo mexicano. Bajo esta ley, empresas privadas se transformaron en cooperativas como la cementera *Cruz Azul* del estado de Hidalgo y *Ferrocarriles Nacionales de México*, que el gobierno cardenista expropió y luego puso en manos de los trabajadores.

Un personaje de la historia del cooperativismo nacional es Don Guillermo Álvarez Macías (1920-1976), quien propició la reingeniería de la sociedad cooperativa *La Cruz Azul*, ocupando un lugar especial al ser considerado como *el forjador del cooperativismo moderno*.

La tercera Ley General de Sociedades Cooperativas se ocupó de regular varios campos decisivos, como los ejidos, las uniones de crédito, los seguros, la educación, las

relaciones internacionales, a las que imprimió su visión socializadora y de bien mayoritario, que influyó en varias administraciones posteriores (Eguía, 2002, p. 335).

Pese a tales avances, Cárdenas sujeto al cooperativismo a la visión e intereses económicos y políticos de los gobiernos, y de la clase política que le sucedieron, quienes pronto vieron en este sector una oportunidad para incubar, por medio del control de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, una generación de dirigentes cooperativistas interesados en el escalamiento de carreras políticas personales.

El respaldo que dio el General Lázaro Cárdenas al movimiento cooperativo, hizo posible mejorar la situación del campo y coadyuvar en los alcances del sindicalismo, de esta manera, fueron creadas varias organizaciones cooperativas como la *Liga Nacional de Sociedades Cooperativas*, la cual terminó defendiendo a las cooperativas contra el mismo sistema que Cárdenas quería implementar para su regulación, ya que apoyaba la formación de cooperativas, pero con la posibilidad de contratación de asalariados y la obligación de pertenecer a una confederación regida y administrada por el estado (López, 2015, p. 146).

### **2.8.7 Periodo de 1940 a 1946**

Cuando finalizó el periodo cardenista, había integradas 1,715 cooperativas de diversas ramas con 139,501 socios y capitales suscritos por 15.3 millones de pesos. En seis años del gobierno de Lázaro Cárdenas se fundaron 917 cooperativas que agrupaban a 131,740 socios. En este periodo se consolida el principio constitucional de dominio del Estado sobre los recursos naturales y se avanza decididamente en el proceso de Reforma Agraria y de organización obrera. Se originó una etapa en la economía nacional de relativa estabilidad al recuperar la explotación nacional del petróleo y el establecimiento de sustitución de importaciones (Rojas, 1982, p.40, 476).

### **2.8.8 Periodo de 1946 a 1970**

En esta época fue creado el *Banco Nacional de Fomento Cooperativo*, así como la *Confederación Nacional Cooperativa*. Por otra parte, mediante la Ley de Pesca de 1947, se recogen diversas disposiciones anteriores a favor de las cooperativas y se

estableció el derecho exclusivo de las mismas para explotar las llamadas especies reservadas.

Las dos décadas posteriores no se destacaron por el apoyo gubernamental al sector cooperativo ni a su movimiento, de manera que, haciendo una comparación de las cooperativas creadas en el sexenio de Lázaro Cárdenas hasta Miguel Alemán (1938-1952), se crearon un total de 3,600 cooperativas; que en contraste hasta 1970, solamente fueron creadas 1,148 sociedades, es decir, menos de la mitad (Palafox, 1982, p 17).

### **2.8.9 Situación del cooperativismo de 1970 a 1988**

Bajo la presidencia de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976), se vivieron diversas crisis económicas que repercutieron en la situación nacional. El presidente encontró de nueva cuenta en las organizaciones cooperativas, una salida idónea, por un lado, crear mayores fuentes empleo, y, por otro mitigar las condiciones socioeconómicas de los sectores más desprotegidos. Fomentó en ese sexenio la creación de 1,862 cooperativas (Palafox, 1982, p 17).

A fines de los años setenta y principios de los ochenta, el presidente José López Portillo (1976-1982), propició la creación de cooperativas de participación estatal, bajo el auspicio de la Coordinación Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados COPLAMAR, donde se crearon 2,032 cooperativas de producción. (Palafox, 1982, p 17). En los periodos presidenciales de Luis Echeverría y José López Portillo (1970-1982), hubo interés del Ejecutivo por el cooperativismo, que pretendía ser una alternativa de solución para cubrir la situación socioeconómica del país (López, 2015, p. 144).

En el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), las acciones de las anteriores administraciones perdieron continuidad, a la sombra de la descentralización administrativa, el *Programa de Fomento Cooperativo*, se transformó en *Bases de Acción para el Fomento y Desarrollo de las Sociedades Cooperativas* y los apoyos financieros que existían como el *Fondo de Garantía y Descuento para las Sociedades Cooperativas FOSOC*, junto con la *Confederación Nacional Cooperativa CONACOO*P,

desaparecieron. La economía social se desmanteló las cargas impositivas se acentuaron y el impuesto sobre la renta del que estaban exentas las cooperativas se generalizó.

Mientras el llamado cooperativismo oficial se asimilaba totalmente al régimen, seguía desarrollándose al margen, un cooperativismo independiente propuesto por el movimiento urbano popular, algunos grupos de anarquistas y sacerdotes laicos y cristianos. Hubo un periodo de crecimiento importante gracias a la autogestión que se generó. Algunos de esos grupos entraron en un proceso de rompimiento y contracción, otros se consolidaron, sin embargo, las experiencias que deja el cooperativismo estatal y el control del Estado generaron un movimiento que llevó a modificar la Ley General de Sociedades Cooperativas que estuvo vigente desde 1938 hasta 1994, año en el cual se expide la Nueva Ley General de Sociedades Cooperativas en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994).

El cooperativismo, desde sus inicios se desarrolló con múltiples formas; sin embargo, con el análisis de su historia se puede afirmar que es un proyecto económico que forma parte importante de la vida de muchas naciones, que ataca conceptos en los que se asientan las políticas individualistas, ya que trata de sustituir el incentivo de lucro individual por el concepto del trabajo colectivo.

De diversas formas, el cooperativismo en México se fue configurando como una alternativa viable para el fomento del desarrollo económico y social, que fue acogido primero, por los intelectuales y líderes del movimiento obrero, quienes, inspirados en diferentes obras literarias de origen europeo, exaltaban las bondades del sistema cooperativo; realizaron una importante labor de difusión en la prensa obrera, de conceptos tales como cooperación, cooperativismo, ayuda mutua y sistema cooperativo. A principios de los años 80, los principales diarios obreros como: *El Proletario*, *La Convención Radical* y *El Hijo del Trabajo*, llevarían a cabo una destacada labor de traducción de artículos en francés e inglés, en los que se relataban los pormenores del desarrollo del movimiento cooperativo europeo.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Entre dichos intelectuales y dirigentes destacan los nombres de Juan de Mata Rivera, Luis G. Miranda, Ricardo Valetti, Benito Castro, Abraham Olvera y Andrés Díaz Milian, entre otros.



**Tabla 8. Cronología del movimiento cooperativo de 1839 al 2018**

<b>Año</b>	<b>Hecho histórico</b>
1839	Aparecen las mutualistas como la Caja de Ahorros de Orizaba, Veracruz
1873	Se crea la cooperativa de sastres, primera Sociedad en México
1876	Se constituye la cooperativa de consumo de Ferrovianos de Buenavista
1879	Fundación de la Caja Popular Mexicana
1889	Reconocimiento en el Código de Comercio
1910	Se crea el Centro Mutuo Cooperativo
1918	Constitución del Partido Cooperativista Nacional:
1920	El Partido Cooperativista Nacional arroja 60 diputados y 5 gobernadores
1922	Nace Alijadores de Tampico
1923	Aparece la Confederación de Sociedades Cooperativas Socialistas
1927	Se crea la Confederación Nacional Cooperativa
1927	Calles promulga la Ley General de Sociedades Cooperativas
1932	Se crea el Departamento de Fomento Cooperativo
1932	Se instituye la Federación Regional de Cooperativas del D.F.
1933	Se funda el periódico Excélsior
1933	Abelardo L. Rodríguez promulga la Segunda Ley Cooperativa
1935	Se crea la Liga Nacional de Sociedades Cooperativas
1938	Cárdenas promulga la Ley General de Sociedades Cooperativas
1942	Asamblea Constituyente Confederación Nacional Cooperativa de la R.M.
1842	Surge el Movimiento Nacional de Cajas Populares
1953	Se funda la Cooperativa de La Cruz Azul
1964	Se funda la Confederación Nacional de Cajas Populares
1938-1976	Cooperativas de producción: 142,600 Cooperativas de consumo: 227,094
1978	El sector cooperativo aportó el 1% del PIB
1978	Un millón 176,450 personas dependían de la economía cooperativa
1978	Se crea la Comisión Intersecretarial de Fomento Cooperativo
1978	Se funda la Cooperativa de Trabajadores de Pascual
1978	Plan Nacional de Fomento Cooperativo
1988	8,017 cooperativas en el país con 349 mil cooperativistas
1938-1988	Tendencia histórica del fomento: 72% cooperativas de producción, 28% de consumo
1988	Proceso de implantación de políticas neoliberales Inicia la tendencia decreciente del sector cooperativo
1994	D.F. concentra el mayor número de cooperativas y cooperativistas del país con 1,164 cooperativas con un total de 39,570 socios
1994	Se promulga la nueva Ley General de Sociedades Cooperativas
1994	Desaparecen instituciones de registro y control cooperativo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social
1994	Se liquida la CONACOOB en medio de pugnas para constituir el Consejo Superior del Cooperativismo
1998	Congreso Constitutivo de la Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la R.M.
1999	Se constituye el Grupo Promotor del Cooperativismo Mexicano

1950-2004	Red de Finanzas Sociales: 700 cooperativistas, con un capital de trabajo de 20 mil millones de pesos, y 3 y medio millones de ahorradores
1990-2004	Eliminación de instituciones, apoyos económicos y sociales
2000-2004	Periodo de concertación institucional para la definición de políticas públicas, con algunos actores del cooperativismo
2000	Cajas irregulares disfrazadas de cooperativas defraudan a usuarios de servicios de ahorro y préstamo
2001	Se promulga la Ley de Ahorro y Crédito Popular con la protesta del cooperativismo nacional
2002	Convenio de concertación entre el Gobierno de la Ciudad de México y el movimiento cooperativo para impulsar el sector
2002	La UNAM efectúa un censo, y organiza cursos y servicio social a cooperativas
2003	El Gobierno de la Ciudad de México decreta la expropiación de terrenos en favor de la cooperativa Trabajadores de Pascual, que luego revoca la Suprema Corte
2003	Discute la Cámara de Diputados nuevo proyecto de Ley de Sociedades Cooperativas, con algunos representantes de organismos cooperativos
2003	El Congreso de Querétaro aprueba una Ley Local de Fomento Cooperativo que veta el Gobernador
2004	La Unión de Empresas Sociales Cooperativas del D.F., La Unión de Cooperativas de Actividades Diversas, La Federación de Cooperativas de Cine y Medios Audiovisuales, y La Alianza Cooperativista Nacional, presentan un proyecto de Ley Local de Fomento Cooperativo
2004	La Caja Popular Jesús Meza Sánchez llega a cerca de 20 mil asociados
2004	Se efectúa la Primera Reunión Binacional de Cooperativistas en Tecate, Baja California
2004	En Argentina, la ACI convoca un Foro Cooperativo Latinoamericano
2005	Decreta la Asamblea Legislativa la Ley de Fomento Cooperativo para el Distrito Federal
2006	Alejandro Encinas como Jefe de Gobierno de la Ciudad, publica la Ley de Fomento Cooperativo para el Distrito Federal, aprobada por la Asamblea Legislativa, que Andrés Manuel López Obrador se negó a divulgar
2006	Se realiza un encuentro de organizaciones cooperativas con el candidato al Gobierno del DF Marcelo Ebrard Casaubón, quien se compromete a impulsar el cooperativismo y la economía social en caso de ser electo
2006	Con el impulso de la Unión de Empresas Sociales Cooperativas del DF, la Cooperativa de trabajadores de Pascual, y otros organismos, se realiza un Foro en la Facultad de Economía de la UNAM para elaborar el Programa de Gobierno en Materia Cooperativa para el D.F.
2007	Se constituye el Consejo Consultivo de Fomento Cooperativo del DF, con la participación de autoridades, académicos y organismos de integración cooperativos
2007	Inicia un proyecto para confeccionar 1 millón de uniformes escolares, por medio de cooperativas, que implantaría un modelo de relación del cooperativismo con el gobierno, presentado por la Unión de Empresas Sociales Cooperativas del DF, por encargo del Jefe de Gobierno electo Marcelo Ebrard
2007	La Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo se apropia y desplaza la iniciativa de la organización de cooperativistas. Inicia la disputa al interior del Gobierno para repartirse el proyecto, que se aleja totalmente de la visión original y se convierte en un programa corporativo

2007	Se realiza un Congreso Internacional Cooperativo, con auspicio del Gobierno del DF
2007	Se promueve la proveeduría de sociedades cooperativas al Gobierno del DF, proyecto que nunca se fortaleció.
2007	Con el auspicio de la Secretaría de la Reforma Agraria y el Gobierno de Puebla, la Fundación Mexicana para la Economía Social y la Cultura Cooperativa, realiza el foro internacional: Organización Social para la Producción de Biocombustibles.
2008	El Gobierno del DF inicia un proyecto de capacitación, con recursos federales, en medio de una disputa política interna entre el Jefe de Gobierno y el secretario del Trabajo, que generó un boicot al desarrollo del cooperativismo durante el sexenio de Ebrard
2009	Se publica la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, y se perfila la unión de todos los organismos cooperativos del sector de ahorro en una sola Confederación
2010	Se suscribe el Convenio Multilateral por el Empleo y la Economía Social para la Reactivación Económica del Distrito Federal, entre el Gobierno del DF, a través de la Secretaría del Trabajo, la Asamblea Legislativa, y los Jefes Delegacionales, con la participación del Jefe de Gobierno en su carácter de testigo de honor, convenio que nadie consideró importante y nunca se operó
2011	Se crea por acuerdo de la ONU, el 2012 Año Internacional de las Cooperativas
2011	Se realiza la reunión de la Alianza Cooperativa Internacional en Cancún Quintana Roo, con la presencia del presidente Felipe Calderón Hinojosa y representantes de 2,200 organismos cooperativos del mundo, y se lanza el Año Internacional de las Cooperativas.
2011	Como resultado de un acuerdo político, una confederación, varias cooperativas y una asociación civil, deciden constituir una instancia de representación provisional del cooperativismo, denominada Consejo Superior del Cooperativismo COSUCOOP
2011	Se realiza el Primer Congreso de los Consejos Consultivos Delegacionales de Fomento Cooperativo del DF, en la Villa Olímpica, donde se pide que el FONDESO reoriente su función y se instituya la banca social.
2011	En Ciudad Juárez, se realiza el Primer Foro Trinacional de la Economía Social y el Cooperativismo, organizado por la Fundación Mexicana para la Economía Social y la Cultura Cooperativa, A. C.
2012	Por iniciativa de los cooperativistas, se crea en la Cámara de Diputados la Medalla al Mérito Cooperativo. El padre Manuel Velázquez, uno de los fundadores del movimiento cajista mexicano, recibe la primera medalla en una sesión solemne
2012	Se realiza en la Cámara de Diputados un Congreso Cooperativo, y se coloca una placa conmemorativa en el patio de la Cámara, diseñada por la Sociedad Cooperativa Placas Inox
2012	Las Secretarías de Economía, Hacienda y Relaciones exteriores, con la presencia del cooperativismo organizado, realizan actos conmemorativos, la impresión de un libro y la emisión de un billete de la Lotería Nacional
2012	Se publica la Ley de la Economía Social y Solidaria, Reglamentaria del párrafo séptimo del Artículo 25 de la Constitución, en lo referente al sector social de la economía
2012	La Comisión de Fomento Económico del Senado, promueve una nueva Ley General de Sociedades Cooperativas, que redefine el concepto de sociedad

	cooperativa, nuevas formas de asociación y la imposición de sanciones a quienes infrinjan algunas disposiciones
2012	Concluye la gestión en la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo del GDF, en medio de sospechas de desvío de recursos del programa Seguro de Desempleo, y se liquida el programa de confección de uniformes por medio de sociedades cooperativas, por acuerdo de Miguel Ángel Mancera
2013	Con la movilización de sectores cooperativos, el PRI y algunos partidos rechazan la aprobación la Ley General de Sociedades Cooperativas propuesta por el Senado y el PRD
2013	Se reforma la Ley de la Economía Social y Solidaria, que le otorga nuevas facultades al INAES
2013	Se constituye en Michoacán, la Confederación Mexicana de Empresas Sociales Cooperativas, y en el DF, la Confederación por la Emancipación Social
2014	Comienzan siete confederaciones nacionales, conversaciones para constituir un Consejo Superior del Cooperativismo, de conformidad con la Ley, y establecen una Declaración de Unidad que entregan a la Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social de la Cámara de Diputados
2014	Se constituye la Coordinadora Nacional de Confederaciones, que elabora un proyecto que modifica y adiciona diversos artículos de Ley General de Sociedades Cooperativas
2014	El pleno de la Cámara de Diputados recibe en primera lectura una propuesta del Consejo Superior del Cooperativismo, por medido de la fracción parlamentaria del PRI para reformar la Ley de Cooperativas
2015	Los organismos cooperativos defienden al modelo cooperativo, frente a las pretensiones de control del Senado, por la defraudación del Grupo FICREA
2015	El Gobierno de la Ciudad de México, opera un proyecto de capacitación y apoyo financiero para cooperativas
2015	Se reconstituye el Consejo Superior del Cooperativismo de la República Mexicana, SCL, y se acuerda designarlo como MEXICOOP, con siete confederaciones de cooperativas
2015	Comienza la desintegración del denominado Consejo Superior del Cooperativismo COSUCOOP, con la salida de varios de sus miembros, al reconocer al nuevo Consejo Superior del Cooperativismo de la República Mexicana MEXICOOP, como el organismo representativo del sector, conforme a la Ley
2016	Se generan propuestas para definir un programa para la consolidación del Movimiento Cooperativista Mexicano
2016	La Comisión de Derechos Humanos de la Ciudad de México, recomienda a todos los delegados políticos, la creación de sociedades de cooperativas que incorporen a los miles de personas que, en forma individual, sin derechos laborales ni medidas de seguridad, prestan sus servicios como recolectores de desechos en los camiones para la basura
2016	En ambas cámaras legislativas, las fracciones parlamentarias organizan foros temáticos relativos al cooperativismo
2016	Diversos organismos de integración cooperativista promueven iniciativas para que se considere en la constitución de la Ciudad de México, diversos aspectos que fortalezcan la economía social, el cooperativismo, y los derechos de los pueblos y barrios originarios

2016	La Asamblea de Representantes organiza el diplomado Derechos y Cultura Indígenas en la Nueva Constitucionalidad de la Ciudad de México, que incorpora la economía social y el cooperativismo como eje temático, y que dirige el economista Julio Moguel
2016	En varias Delegaciones del GDF, se constituyen Consejos Consultivos Delegacionales de Fomento Cooperativo
2017	Se realiza el Seminario Internacional de Cooperativismo y Economía Social organizado por la Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social
2017	Se lanza la convocatoria para efectuar foros preparatorios para la realización del Primer Congreso Nacional de las Cooperativas, de acuerdo a lo dispuesto a en la Ley
2017	La Alianza Cooperativa Internacional, convoca a la Conferencia Regional de Cooperativas de las Américas, en Ixtapa Zihuatanejo
2018	El Consejo Superior del Cooperativismo presenta un nuevo proyecto de reformas a la Ley General de Sociedades Cooperativas

Fuente: Elaboración propia con base en Rojas, Eguía y la Confederación Mexicana de Empresas Sociales Cooperativas, SC de RL de CV.

Este breve panorama, ofrece una visión de los acontecimientos que protagonizó el movimiento cooperativo a nivel nacional, y la forma en que cobró repunte, pero a la vez, anticipó sus graves dificultades por los subsecuentes cambios económicos, políticos y sociales que atravesó el país.

## **2.9 Marco legal de las sociedades cooperativas y el sector social de la economía**

Para efectos de la presente investigación, se asientan las leyes secundarias que sustentan el marco jurídico que regulan a las sociedades cooperativas y la capacitación en el marco del sector social de la economía.

### **2.9.1 El Sector Social de la Economía**

Después de la revolución mexicana, se fue configurando lo que hoy se conoce como el *Sector Social de la Economía*, el cual se manifestó inicialmente en la propiedad comunal y en el ejido que recogió la Constitución de 1917 a partir de las demandas políticas, económicas y sociales.

Tiempo después, se estableció en los ordenamientos jurídicos, diferentes formas de organizaciones de trabajadores relacionadas con las actividades productivas tanto el ámbito rural y urbano que dieron paso para el desarrollo agrícola. Un claro ejemplo es el reconocimiento de las sociedades cooperativas, las cuáles no eran consideradas ni como parte del sector privado ni del público.

De tal forma que su aparición en la Constitución de 1917 se fue estructurando un sector de la economía con propiedad social del capital (Rojas, 1982, p 67). Durante muchos años, los sectores público y privado tuvieron amplia participación e influencia en sus respectivos ámbitos de la vida económica del país, desarrollando y fortaleciendo instrumentos que les proporcionaron respaldo económico gracias a contextos políticos y jurídicos. A diferencia del sector social, el sector privado, tuvo históricamente una cobertura y apoyo del gobierno por su potencialidad, influencia y dinámica, propiciando la formación de dos clases económicas calificadas: una, poseedora de cuantiosos recursos, capaz de fijar condiciones y de controlar por sí mismas la producción y la distribución, y otra, desposeída de todo, sin más capital que su capacidad de trabajo, obligada por las necesidades a vender ese trabajo como mercancía.

En el caso del sector público, se asume que el Estado es el encargado de velar por los intereses de la población por medio de las instituciones gubernamentales diseñadas entre otras cosas, para generar certidumbre en torno a un marco legal, económico, social y político y donde se establecen reglas para los participantes, sin embargo, sus decisiones están orientadas por el modelo económico predominante. En cierto modo, dichas reglas son producto de un acuerdo establecido y aceptado por la población, en donde las instituciones usualmente gozan de credibilidad y son consideradas básicas para establecer un orden, aunque son también susceptibles de mejoras, porque “son una creación humana en constante evolución y son alteradas por humanos a lo largo del tiempo” (North, 1995, p.16).

En lo que tiene que ver con el sector privado, se caracteriza por limitar la concentración de la riqueza en pocas manos, en mucho por una visión globalizadora y por las políticas de estado que privilegian la posesión de cuantiosos recursos para su crecimiento, capaz de fijar condiciones y de controlar por si mismos la producción y distribución. Es así como la empresa privada cuyos dueños y patrones, son los que aportan el capital para su funcionamiento, requieren de la contratación de fuerza de trabajo para producir un artículo. Su función es clara respecto del capital y del trabajo, ya que dentro de una sociedad capitalista se identifica el trabajo físico o intelectual como un trabajo asalariado (López, 2009, p.21).

Sin embargo, hablar del sector social es documentar las conquistas de los trabajadores como generadores de riqueza que se enmarcan en la Constitución, cuyos ordenamientos jurídicos obligan al Estado a establecer las condiciones necesarias para su desarrollo, como lo establece el artículo 25 constitucional:

Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación; asimismo podrán participar por sí o con los sectores social y privado, de acuerdo con la Ley, para impulsar y organizar las áreas prioritarias del desarrollo” (Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, DOF 06-06-2019, p.24).

Se puede observar que el estado mexicano tipifica tres sectores que se distinguen entre sí. En el caso del sector social de la economía se puede decir que, no depende del sector público y es ajeno al sector privado. Destaca el reconocimiento de la participación de la población económicamente activa en conjunto con la diversidad de los actores que la integran, como lo establece el artículo 3 de la Ley de Economía Social y Solidaria (LESS):

El Sector Social de la Economía es el sector de la economía a que hace mención el párrafo séptimo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual funciona como un sistema socioeconómico creado por organismos de propiedad social, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano, conformados y administrados en forma asociativa, para satisfacer las necesidades de sus integrantes y comunidades donde se desarrollan, en concordancia con los términos que establece la presente Ley (Ley de Economía Social y Solidaria, DOF 12-04-2019, p. 2).

Para complementar su estructura el artículo 4 de la LESS, establece que el Sector Social estará integrado por: ejidos, comunidades, organizaciones de trabajadores, Sociedades Cooperativas, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores; y en general, todas las formas de organización, social para la

producción distribución y consumo, de bienes y servicios socialmente necesarios (Ley de Economía Social y Solidaria, DOF 12-04-2019, p. 2).

Por lo anterior, se puede aseverar que el Sector Social de la Economía es un conjunto de organizaciones de trabajadores que pueden ser del medio rural, urbano y no asalariados, que persiguen la defensa y el fortalecimiento de los intereses de sus miembros, así como el acceso a la seguridad social, y cuyas formas asociativas y de propiedad, son diferentes a la privada y a la pública.

**Tabla 9. Comparativo entre el Sector Privado y el Sector Social**

<b>Sector Privado</b>	<b>Sector Social</b>
<b>La empresa privada</b>	<b>La empresa cooperativa</b>
Establece relaciones entre dueños y empleados	Establece relaciones entre socios dueños que a la vez son trabajadores
Su finalidad exclusiva es el lucro	Su propósito es el bienestar de sus asociados familias y el de la comunidad
Su misión es incrementar el capital de los socios, por medio de relaciones comerciales y políticas	Su misión: Convertirse en agente de integración social y espacio de educación cívica y democrática. Actúa como instancia de generación y difusión de una cultura solidaria y humanista
El capital y la propiedad tienen un valor privado	El capital y la propiedad adquieren valor social
Acumulación de capital en forma individual	Apropiación del capital en forma colectiva
Distribución individual de la riqueza	Distribución colectiva de rendimientos y excedentes
La máxima ganancia y el mínimo costo son elementos distintivos de la filosofía empresarial privada	Ganancia, eficiencia y competitividad empresarial importan, pero el individuo se valora más que la ganancia
Economía de libre mercado es el eje que articula las relaciones básicas de la empresa con la sociedad	La economía social y solidaria impulsa la estrategia que propone el desarrollo integral del individuo, colocando las fuerzas del mercado a su servicio y no a la inversa
Su estrategia de crecimiento se basa en la discriminación sistemática y creciente del empleo	La creación de empleo constituye un elemento fundamental de su validación social, sin descuidar su perfil empresarial
La administración se basa en el interés de los accionistas mayoritarios	La administración se basa en el interés de los asociados, en forma independiente de sus aportaciones económicas
Basa su productividad en la moderación salarial y en la "flexibilidad" laboral	Basa su productividad en la responsabilidad colectiva y en la profesionalización permanente de sus asociados



Políticas de privatización y desregulación, forman la condición institucional y macroeconómica de su crecimiento	Políticas públicas para el crecimiento y consolidación de la economía social y la equidad entre los sectores económicos, representan la condición institucional de su desarrollo
Promueve adquisiciones y fusiones <i>transfronterizas</i> con empresas financieras a escala mundial para privilegiar la <i>especulación</i> sobre la producción	Impulsa el crecimiento de cadenas productivas, redes de valor y vinculaciones estratégicas para privilegiar el desarrollo económico, que no admite la especulación
Patrocina la formación de bloques económicos regionales	Patrocina la formación de bloques económicos basados en el comercio justo
Impulsa la eliminación de contratos colectivos de trabajo y fomenta acuerdos sectoriales	Respeto los derechos laborales de sus empleados a quienes busca incorporar como asociados
Las prestaciones sociales se otorgan para cumplir con la ley, sin mayor compromiso o interés con el bienestar de trabajadores y comunidad	Los fondos cooperativos se constituyen para atender la salud, capacitación, vivienda, educación, maternidad, deporte, incapacidades, cultura, etc., y se extienden a la comunidad
La capacitación es un costo para mejorar la productividad y la eficiencia empresarial la educación está orientada por la razón costo - beneficio	Educación y capacitación son espacio para el desarrollo humano de sus asociados, de la comunidad y para fomentar una cultura de responsabilidad social
El valor del esfuerzo individual que logra canalizar el trabajo de los demás en su beneficio y en favor de la empresa, son las <i>ideas-fuerza</i> que mueven a la empresa	Los valores éticos de la cooperación son las <i>ideas – fuerza</i> asimiladas a la conciencia social de los cooperativistas, que actúan como fuente de inspiración de todos sus actos
El individualismo y el valor del dinero como medida del éxito, la “línea” como sustento de la autoridad, “la camiseta” como visión, son otras <i>ideas-fuerza</i> de la empresa privada	Solidaridad, ayuda mutua, democracia, compromiso, equidad, responsabilidad, educación permanente, derecho a la información, vigilancia colectiva, son principios y valores del sustento cooperativo, con identidad <i>universal</i>
Se denominan Empresarios privados	Se denominan Empresarios sociales
Apuestan por la más alta privatización de la economía y de la sociedad	Apuestan por la más alta cooperativización de la economía y de la sociedad

Fuente: Elaboración propia con base en las concepciones de la Fundación Mexicana para la Economía Social y la Cultura Cooperativa, A.C.

El Instituto Nacional de la Economía Social INAES, órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía, como institución responsable de planear, diseñar, operar y evaluar, entre otros aspectos fundamentales, las políticas públicas y los programas en materia de educación, parte de una posición en su *Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social*, una clara conclusión: “El sector social de la economía no se ha consolidado como una opción de inclusión productiva, laboral y financiera”. (Secretaría de Economía, Instituto Nacional de la Economía Social, 2013, p.5).

## 2.9.2 Encuadre jurídico de las Sociedades Cooperativas

De la Constitución Política, se desprenden la Ley General de Educación (LGE), La Ley Federal del Trabajo (LFT), la Ley de Economía Social y Solidaria (LESS) y la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), esta última publicada en el Diario Oficial de la Federación el 3 de agosto de 1994 por el entonces presidente Carlos Salinas de Gortari, en vigor actualmente. La ley se compone de noventa y cuatro artículos, donde quedan expresamente sustentados desde sus ordenamientos jurídicos, el establecimiento de los derechos, obligaciones, y en general la relación del Estado con el sector social de la economía y las cooperativas en materia de educación y capacitación, además de quedar reconocidos los principios del cooperativismo universal.

Los avances que se han dado en materia legislativa han beneficiado de alguna manera a las cooperativas en comparación con anteriores legislaciones.

Algunos aspectos que se pueden mencionar, es que en la Constitución se destaca que el estado concurrirá y participará en su desarrollo, impulso y organización como área prioritaria y menciona en sus artículos 90, 92 y 93, la obligación de todos los niveles de gobierno en apoyar al movimiento cooperativo, en sus iniciativas. La LGSC reconoce el *interés social* de sus disposiciones, y define a las cooperativas en su artículo 1 como:

Una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios (Ley General de Sociedades Cooperativas, DOF 19-01-2018, p. 1).

La LGSC distingue en su artículo 5. los actos cooperativos como “los relativos a la organización y funcionamiento interno de las sociedades cooperativas” (Ley General de Sociedades Cooperativas, DOF 19-01-2018, p. 2), con el fin de reconocer la autonomía de esta forma organizativa, es decir, se enmarcan las sanciones por el incumplimiento de los ordenamientos de la LGSC y las bases constitutivas específicas de cada sociedad; estímulos para quienes cumplan cabalmente sus funciones. Se hace

referencia a la contratación de personal asalariado sólo en casos excepcionales y por un periodo de tiempo determinado, que satisfagan la necesidad de incorporar personal altamente calificado, o en caso de obras indeterminadas o ajenas al objeto social<sup>8</sup> específico de la cooperativa. Reconoce a las cooperativas de consumidores de bienes y servicios, de productores de bienes y servicios y de ahorro y préstamo, y distingue a las cooperativas ordinarias y a las de participación estatal<sup>9</sup>

El nuevo ordenamiento abrogó el *Reglamento del Registro Público de Comercio Nacional* y en su lugar, dispone que estas se inscriban en el *Registro Público de la Propiedad y del Comercio*. En la Ley, se señalan las condiciones para la aportación en forma de certificados nominativos que deben presentar los asociados; se mencionan los fondos de previsión social y de educación, que estarán destinados a cubrir riesgo de enfermedades, pensiones, retiro de los socios, primas de antigüedad, becas, necesidades de educación y formación técnica y administrativa de los asociados.

A su vez, otras disposiciones relevantes se refieren al reconocimiento de los principios cooperativos internacionales, también al de la neutralidad ideológica en el artículo 6, fracción VII que establece: “el respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa”, (Ley General de Sociedades Cooperativas, DOF 19-01-2018, p. 2), es decir que la LGSC, reconoce plenamente la libertad de creencias ya consagrada en la Constitución.

Este marco legal también precisa la definición del acto cooperativo<sup>10</sup> que implica toda una concepción esencial que distingue a las cooperativas de las empresas mercantiles. En la ley se hace referencia al concepto de autonomía, como aquel relativo a la organización y funcionamiento interno de las Sociedades Cooperativas, sin

---

<sup>8</sup> Se entiende por objeto social donde se especifica la actividad preponderante que la sociedad se proponga realizar. La determinación del objeto social interesa a los socios, por cuanto establece la actividad elegida para la aplicación de los aportes realizados.

<sup>9</sup> Las cooperativas de participación estatal son aquellas que podrán asociarse con autoridades federales, estatales o municipales, o con los órganos político-administrativos de la Ciudad de México para la explotación de unidades productoras o servicios públicos, financiar proyectos de desarrollo económico a nivel social, regional o nacional.

<sup>10</sup> Se define como actos internos realizados entre las cooperativas y sus asociados en cumplimiento de sus objetivos, ellos son de una naturaleza jurídica diferente de las realizadas entre organizaciones comerciales y sus clientes. La noción del acto cooperativo se incorporó por primera vez en la Ley brasileña de 1978 y a partir de ahí es considerado al derecho cooperativo como una rama autónoma del derecho.

dependencia de partidos políticos o asociaciones religiosas, y como elemento esencial en sus relaciones con el estado.

En cuanto a los principios de operación de las cooperativas, las disposiciones legales abarcan la cantidad de socios que se requieren para formar una sociedad; condiciones para la admisión, exclusión y separación voluntaria de los socios; tipo de libros sociales que deben llevarse; el conjunto de derechos y obligaciones de los asociados; órganos de gobierno y la formación del patrimonio; disposiciones para la distribución de excedentes y rendimientos; mecanismos de conciliación y arbitraje en caso de conflictos entre los particulares, y los procedimientos para liquidar la sociedad. También contempla las Uniones y Federaciones de cooperativas se pueden organizar en una o varias Confederaciones Nacionales de Cooperativas.

Por otro lado, la Ley reconoce a las cooperativas en su personalidad jurídica desde el momento de la firma del acta constitutiva y destaca en su artículo 8 que estas sociedades pueden: “dedicarse libremente a cualesquiera actividades económicas lícitas” (Ley General de Sociedades Cooperativas, DOF 19-01-2018, p. 2).

## **2.10 Tipos de cooperativas**

Como se observó anteriormente, la experiencia en Rochdale Inglaterra, donde se formó la primera cooperativa, fue de aprovisionamiento de artículos de primera necesidad y a partir de ella surgieron otras de diversos tipos y en todos los continentes.

Para efectos prácticos, las cooperativas suelen clasificarse según su rama económica: las pesqueras, de transporte, de servicios, de ahorro, industriales, agropecuarias, de tecnologías de la información y comunicación, de vivienda, etcétera, incluso las escolares que se rigen por una legislación especial de la cuál hablaremos más adelante.

De acuerdo con la Ley vigente promulgada en 1994, por el presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), el capítulo 2 del Título II de la Ley General de Sociedades Cooperativas LGSC, reconoce tres tipos de cooperativas: de consumidores de bienes y servicios, de productores de bienes y servicios y de ahorro y préstamo, mismas que en

su conjunto, forman parte del Sistema Cooperativo (Ley General de Sociedades Cooperativas, DOF 19-01-2018).

### **2.10.1 Cooperativas de consumidores de bienes y servicios**

Está configurada por un grupo numeroso de personas que se unen para adquirir, comprar o fabricar, artículos diversos, necesarios para su uso personal, el de sus hogares o de sus actividades económicas (Eguía, 2001, p 154).

Desde un sentido amplio, una sociedad cooperativa de consumo se da cuando varias personas experimentan las mismas necesidades y se asocian por medios colectivos para satisfacerla mejor que por medios individuales. Su objetivo es distribuir entre sus miembros lo necesario para el sostenimiento de sus familias. De manera que su función radica en la obtención de artículos o bienes de primera necesidad o de uso diario tales como: alimentos, vestido, medicinas etcétera. En segundo lugar, necesidades de servicios como: la luz, agua, gas, transporte etcétera, y por último, la necesidad de los miembros de proveerse de materias primas, insumos y artículos para lograr sostener y hacer producir la empresa cooperativa.

En el artículo 22, se enuncia: “Son sociedades cooperativas de consumidores, aquéllas cuyos miembros se asocien con el objeto de obtener en común artículos, bienes y servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción” (Ley General de Sociedades Cooperativas, DOF 19-01-2018, p. 5). Como actividades complementarias se establecen: las educativas formales, el fomento a la vivienda, la promoción de servicios de salud, el desarrollo de la cultura, la promoción de actividades deportivas y el desarrollo de actividades productivas. Así mismo que los excedentes que reporten los balances anuales, se distribuyen en razón de las adquisiciones que los socios efectuaron durante ese periodo fiscal además de distribuir bienes y servicios. Del mismo modo y no menos importante, pueden realizar operaciones con el público en general, siempre que les permitan afiliarse como socios.

## 2.10.2 Cooperativas de productores de bienes y servicios

Es la asociación-empresa de los trabajadores profesionales en determinada materia, quienes pueden asociarse para producir bienes y brindar servicios (Eguía, 2001, p 154).

En su artículo 27, sentencia:

Son sociedades cooperativas de productores, aquéllas cuyos miembros se asocien para trabajar en común en la producción de bienes y 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 los términos de esta Ley (Ley General de Sociedades Cooperativas, DOF 19-01-2018, p. 6).

Entre sus principales se destaca el trabajar en común en la producción de bienes y servicios, aportando trabajo personal físico o intelectual y almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos. Del mismo modo, los rendimientos que reportan los balances se reparten de acuerdo con el trabajo aportado por cada socio durante el año, tomando en cuenta que el trabajo puede valuarse a partir de su calidad tiempo, nivel técnico y escolar (Ley General de Sociedades Cooperativas, DOF 19-01-2018, p. 6).

Un ejemplo en México fueron las cooperativas de producción pesquera que fueron de gran relevancia y que la Ley de Pesca (ya derogada), les otorgaba la exclusividad de explotación de las llamadas especies reservadas. Otras experiencias de cooperativas de producción es la del *diario Excelsior*, *cemento Cruz Azul*, ingenios azucareros antes de la privatización *El Mante*, *Emiliano Zapata* en la industria turística, la cooperativa *Tosepan Titataniske*, que agrupa una red de sociedades de productores indígenas de la Sierra Norte de Puebla.

Otros ejemplos es el de la *Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Pascual*, empresa ubicada en la producción de jugos y refrescos embotellados, que arribó como organismo empresarial de los trabajadores, después de una larga lucha por la defensa

de sus derechos conculcados por los dueños originales, con plantas, infraestructura de distribución y una importante red de transporte. Una de las organizaciones cooperativas más importantes en la producción y el comercio internacional de aguacate, como lo es la *cooperativa Cupanda*, asociada también en un grupo cooperativo como es la Unión de Cooperativas de Tacámbaro y, a su vez, miembro asociado de la Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana.

### **2.10.3 Cooperativas de ahorro y préstamo**

Las cooperativas de ahorro y préstamo son empresas económico-sociales cuyo instrumento educativo y promocional es la administración del dinero, es decir la promoción del ahorro para crear sujetos de crédito y que cada miembro aprenda a administrar sus ingresos.

De acuerdo con Eguía (1991) “Una cooperativa de ahorro y préstamo es un grupo de personas que comparten un vínculo común natural, las cuales se asocian para ahorrar en conjunto con el fin de hacerse préstamos fáciles para resolver sus propias necesidades” Con el ahorro y préstamo se pretende su elevación personal por medio de diferentes actos educativos (Eguía, 1991, pp. 45-46).

El artículo 33 de la citada Ley, establece que:

Son Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, las que tengan por objeto realizar actividades de ahorro y préstamo. Se entenderá como ahorro, la captación de recursos a través de depósitos de ahorro de dinero de sus socios; y como préstamo, la colocación y entrega de los recursos captados entre sus mismos socios (Ley General de Sociedades Cooperativas, DOF 19-01-2018, p. 6).

Las sociedades de ahorro y préstamos tienen el objetivo principal de eliminar toda clase de intermediación financiera externa y constituir sus propios capitales que sirvan a sus asociados para sus necesidades de consumo o de producción. Sus principales características son: 1) la asociación libre de personas, unidas por un vínculo común, para conocimiento y confianza entre ellas, 2) la suscripción obligatoria de una aportación personal para conformar el capital social, 3) la correlación de crédito con los aportes

regulares de los socios a fin de fomentar el ahorro sistemático y la adopción del régimen de responsabilidad limitada<sup>11</sup>, 4) préstamos para fines productivos, pero también de utilidad personal, como vivienda, salud, educación u otros, a interés módico, 5) el interés restringido a las aportaciones, pudiendo destinar el excedente al desarrollo de la cooperativa o de la comunidad y 6) el fomento a la educación, a la administración voluntaria y democrática y a la integración nacional e internacional (Eguía, 2002, p. 290 y Ley General de Sociedades Cooperativas, DOF 19-01-2018).

Cabe mencionar que además de las disposiciones generales que establece la LGSC, este sector está normado de manera más específica por la Ley que Regula las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo LRASCAP.

#### **2.10.4 Cooperativas escolares**

El origen de las cooperativas escolares en las escuelas públicas nace a partir de una forma de resolver las necesidades de los alumnos de manera solidaria. La finalidad es crear una organización al interior de las escuelas, que sea formada y dirigida por los propios alumnos con la guía de los docentes con propósitos pedagógicos. De acuerdo con Hernández (1965), las cooperativas escolares son sociedades destinadas a obtener, por la asociación de consumidores, precios más bajos que los del comercio local sobre el material escolar y sobre diversos artículos de alimentación y vestido (p. 9).

Por otro lado, la ACI las define como:

Las cooperativas escolares son sociedades de alumnos administradas por ellos con el concurso de los maestros y con vistas a actividades comunes, inspiradas por un ideal de progreso humano basado en la educación moral, cívica e intelectual de los pequeños cooperadores por medio de la gestión de la sociedad y el trabajo de sus miembros. ([www.aciamericas.coop/Cooperativas-escolares](http://www.aciamericas.coop/Cooperativas-escolares))

Como se mencionó anteriormente, las cooperativas escolares se rigen por el *Reglamento de Cooperativas Escolares* publicado en el Diario Oficial de la Federación

---

<sup>11</sup> La responsabilidad será limitada, cuando los socios solamente se obliguen al pago de los certificados de aportación que hubieren suscrito. Diario Oficial de la Federación, *Ley General de Sociedades Cooperativas*, p. 3, México, 2018.



(DOF) el 23 de abril de 1982, y que abarca el ámbito de las escuelas por alumnos, personal docente y administrativo del Sistema Educativo Nacional, bajo la supervisión de la Secretaría de Educación Pública y el Reglamento de Cooperativas Escolares.

En principio, en el artículo 14 fracción XII de la Ley General de Educación, ordena: “Corresponden de manera exclusiva a la autoridad educativa federal las atribuciones siguientes: Promover prácticas cooperativas de ahorro, producción y consumo, de acuerdo con lo establecido en la ley de la materia y el Reglamento de Cooperativas Escolares” (Ley General de Educación, Diario oficial, 1993, p. 9).

El artículo 2º del Reglamento de Cooperativas Escolares expedido por el presidente José López Portillo establece: “Las cooperativas escolares estarán constituidas por maestros y alumnos. Los empleados podrán formar parte de las mismas” Entre sus propósitos están: 1) propiciar el desenvolvimiento psicosocial del educando, promoviendo el desarrollo de actividades de solidaridad, ayuda mutua, cooperación y responsabilidad de tareas de beneficio individual y colectivo, 2) facilitar la asimilación teórica y experimentación práctica de principios básicos de convivencia social, igualdad, democracia, comunidad de esfuerzo y espíritu de iniciativa, 3) desarrollar hábitos de cooperación previsión, orden y disciplina, 4) coordinar sus actividades con los contenidos, planes y programas escolares de cada rama de la enseñanza, contribuyendo a la adquisición de conocimientos integrados, 5) favorecer el proceso de autoaprendizaje funcional del educando, 6) propiciar la aplicación de técnicas participativas, métodos activos de aprendizaje y otros que coadyuven al proceso educativo y 7) vincular al educando con la realidad de su medio ambiente, al través de actividades productivas (Reglamento de Cooperativas Escolares, DOF 23-04-1982).

Como se puede observar, el perfil más conocido de una cooperativa escolar se aleja mucho de su concepción y de lo que sucede en la realidad puesto que dichas cooperativas son sólo vestigios en la educación y en su mayoría, no se les enseña a los estudiantes su utilidad y objetivos. Este tipo de sociedad se considera estratégico, ya que se pretende ligarlo a la enseñanza del cooperativismo, en todo el sistema escolarizado nacional.

## **2.11 Objetivos y características de las cooperativas**

Como se ha mencionado, la LGSC establece que la sociedad cooperativa, es una figura asociativa que se integra con cinco personas físicas como mínimo, con el propósito de aportar sus esfuerzos, voluntades y recursos de diversa índole, a fin de producir o comercializar bienes o servicios, con los riesgos inherentes a su actividad y con el objeto de satisfacer necesidades económicas y sociales (Artículo 11, Ley General de Sociedades Cooperativas, DOF 19-01-2018, p.3).

La sociedad cooperativa persigue tres tipos de objetivos: 1) económicos, que se encuentran en la asociación de personas físicas para realizar actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes o servicios. 2) sociales, al representar la suma de esfuerzos y voluntades de un grupo social para satisfacer necesidades individuales y colectivas y 3) jurídicos, al conformarse cinco personas físicas como mínimo en una forma de organización reconocida por las leyes que adquiere personalidad jurídica propia. (Ley General de Sociedades Cooperativas, DOF 19-01-2018)

De acuerdo con la LGSC, su propósito es satisfacer necesidades individuales y colectivas, realizando actividades económicas y sociales, a través de actividades de producción, distribución y consumo de bienes o de servicios. Su duración es indefinida. Son sociedades de capital variable, que se rigen por la Ley y cobran personalidad jurídica a partir de la firma de su acta constitutiva. Puede celebrar actos y contratos, además de asociarse con otras sociedades para la consecución de su objeto social. Los actos relativos a la constitución y registro de estas sociedades (Capacitación, 2003, p. 15)

Esta figura asociativa se caracteriza porque es una alternativa para la organización de los habitantes del medio rural y urbano que, por sus condiciones económicas y sociales, enfrentan limitaciones para acceder a mejores niveles de bienestar social. También porque constituye una organización con perfil social, ya que mantiene la propiedad colectiva de sus medios de producción y fomenta, como forma de relación básica, un espíritu de cooperación, solidaridad y democracia.

Otra característica es que está capacitada jurídicamente, para realizar por sí misma cualquier actividad económica o social de carácter lícito, además de poder asociarse con organizaciones similares de tipo civil, mercantil o agrario, para desarrollar actividades especializadas o complementarias, sean estas de producción, transformación, comercialización, distribución, consumo, ahorro y préstamo, salud, vivienda, etcétera. También porque instituye una instancia de participación social, orientada para generar el autoempleo, elevar el nivel educativo y cultural de sus miembros y de la comunidad en general. Del mismo modo tiene la característica de impulsar una fórmula integral de participación democrática, donde sus integrantes asumen los retos que plantea el desarrollo y se empeñan en revertir los esquemas de inequidad (Capacitación, 2003, p. 14).

Como se puede observar, la sociedad cooperativa representa un modelo estratégico para el desarrollo, ya que se convierte, en la práctica, en vehículo capaz de desencadenar un proceso integrador de actividades económicas y sociales, que coadyuvan al crecimiento económico y social.

## **2.12 Organismos de integración y asistencia técnica del cooperativismo**

La estructura Orgánica del Movimiento cooperativo está integrado por organismos de segundo, tercero y cuarto nivel, entendiéndose a la cooperativa como el cimiento de primer nivel o la unidad básica que va de abajo hacia arriba. El modelo de organización cooperativa está previsto en la LGSC, que como ya se asentó, entre todas se aglutinan sociedades cooperativas de producción, de consumidores de bienes y servicios, y las de ahorro y préstamo.

### **2.12.1 Uniones, federaciones, confederaciones y el Consejo Superior del Cooperativismo**

La LGSC reconoce en sus artículos 3, 4, 74, 75 y 76, la libertad para pertenecer a los organismos cooperativos de diferente nivel, que, de acuerdo con su normatividad, son las uniones, federaciones, confederaciones y el Consejo Superior del Cooperativismo. Con esta nomenclatura, los niveles se integran de la siguiente forma:

**Tabla 10. Organismos de integración del cooperativismo**

<b>Nivel</b>	<b>Tipo de organización</b>	<b>Número de integrantes</b>
Uno	Sociedad cooperativa	Cinco personas físicas
Dos	Federación	Dos o más sociedades cooperativas
	Unión	
Tres	Confederación nacional	Uniones y federaciones en por lo menos 10 estados de la República
Cuatro	Consejo Superior del Cooperativismo	Todas las confederaciones nacionales legalmente constituidas

Fuente: Elaboración propia

En la legislación, se describe que las federaciones son organismos formados por cooperativas de base o primer nivel, de la misma rama económica, en tanto que las uniones se constituyen por sociedades que realizan actividades diversas y en ambos casos el número mínimo para su conformación es dos o más cooperativas. Del mismo modo, se establece que las confederaciones nacionales se integran por varias uniones o federaciones de por lo menos diez entidades federativas. En tanto, precisa que el Consejo Superior del Cooperativismo, es el máximo órgano integración del Movimiento Cooperativo Nacional, que estará constituido con las confederaciones nacionales y con las instituciones y organismos de asistencia técnica al cooperativismo (Ley General de Sociedades Cooperativas DOF 19-01-2018, p. 1, 19,).

La finalidad de estos organismos de integración, es la de promover y fortalecer la cooperación entre cooperativas; impulsar la representatividad de los diversos movimientos locales y nacionales, ante otros actores económicos y sociales, y frente a los diferentes niveles de gobierno, para defender los intereses del movimiento cooperativo en sus diversos ámbitos de actuación, colaborando con otras organizaciones del sector, y ubicando siempre el objetivo de proporcionar coherencia entre los propósitos estratégicos de las cooperativas, sus movimientos, y los del cooperativismo nacional e internacional.

De acuerdo con el Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social elaborado por el INAES (Secretaría de Economía, 2013, p. 23), existen ocho Confederaciones Nacionales que a continuación se señalan:

- Confederación de Cooperativas de Ahorro y Préstamo de México, SC de RL de CV, (CONCAMEX)
- Confederación Mexicana de Cooperativas por la Emancipación Social, SC de RL de CV, SC de RL de CV
- Confederación Mexicana de Empresas Sociales Cooperativas, SC de RL de CV, (COMECOOP)
- Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana, CNC, SC de RL de CV
- Confederación Nacional Cooperativa Pesquera, SC de RL, CONAPESCA.
- Confederación Nacional de Sociedades Cooperativas de Transportes en General de la República Mexicana, SCL
- Confederación Nacional de Cooperativas de Transporte y Servicios Turísticos en General, SCL
- Confederación Nacional de Abasto y Comercialización

En el ámbito del cooperativismo organizado, no se le reconoce personalidad como organismo legalmente constituido a la Confederación Nacional de Abasto y Comercialización, por lo que, de acuerdo con sus documentos constitutivos, solamente existen siete organismos que integran el Consejo Superior.

En octubre de 2015, se constituyó el nuevo Consejo Superior del Cooperativismo de la República Mexicana (MEXICOOP), como resultado de la aprobación de la LGSC en 1994 y sustituyendo al viejo Consejo Superior constituido en 1997 que sólo estaba conformado por dos confederaciones. El MEXICOOP se institucionaliza como órgano supremo e integrador del cooperativismo mexicano, asumiendo la identidad del cooperativismo que se expresa en la independencia del Estado, partidos políticos u organizaciones religiosas conforme al principio cooperativo de afiliación voluntaria. Su finalidad de acuerdo con la LGSC es la de representar al movimiento cooperativo nacional, para darlo a conocer como una opción de desarrollo para la sociedad mexicana.

Entre sus objetivos generales son la promoción y establecimiento de Políticas Públicas para el desarrollo del cooperativismo mexicano, promoviendo su independencia económica y coadyuvando a la generación de empleos y en el combate a la pobreza siempre bajo los valores y principios cooperativos (CONAPESCA, 2015).

El MEXICOOP se integra por siete confederaciones nacionales de tres sectores económicos: agropecuario, industrial, y de servicios, entre las que destacan dos confederaciones: la CONCAMEX, que agrupa a las federaciones de cooperativas con servicios de ahorro y préstamo y operaciones vinculadas a las finanzas sociales, incorpora actividades de fomento a la producción, la comercialización y los servicios, y la COMECOOP, cuyos trabajos están enfocados especialmente al sector agropecuario y los servicios, con elaboración de proyectos productivos, de comercialización y en procesos de educación y capacitación, en lo referente al desarrollo de capacidades humanas, en los espacios propios de las sociedades como figuras asociativas, es decir, el ámbito de las capacidades colectivas, denotando un componente distintivo que caracteriza a las personas asociadas en empresas colectivas, especialmente cuando son sociedades cooperativas, considerando el impulso de capacidades humanas en su relación con sus asociados, y con aquellos que son prestadores de servicios en sus organizaciones.

Los organismos de integración del cooperativismo, han multiplicado esfuerzos para mejorar el marco legislativo que asegure su crecimiento y posibilite la formación de nuevas microempresas, sin mucho éxito; ya que en el ámbito legislativo falta conocimiento y voluntad política para actualizar el marco que rige la economía social y el cooperativismo, los organismos plantean redefiniciones conceptuales que afiancen la perspectiva del cooperativismo empresarial; el ensayo de nuevas formas de vinculación para el crecimiento del mercado social, entre ellas, el financiamiento; la gestión de políticas públicas y educativas para asegurar la viabilidad de las unidades económicas; promoción y desarrollo del modelo de organización cooperativa, como instrumento idóneo para la incorporación de emprendedores, desempleados y microempresarios, a la ejecución de actividades económicas con impacto social; pero en los hechos y ante los resultados, prevalece la necesidad de que el cooperativismo debe contar con

instituciones propias que fortalezcan su identidad, dedicadas a la formación de capacidades, con apoyo del estado.

Finalmente, es importante destacar que la cooperación en general y el cooperativismo como movimiento, surgió a partir de ciertos acontecimientos que a lo largo del tiempo se han concretado en una doctrina cooperativa y que esto forma parte de una distinción primordial que ha marcado diferencia.

Al momento, ya hemos analizado las formas de entender al cooperativismo, la cooperación y las cooperativas, así como al movimiento cooperativo, el sistema cooperativo en su conjunto y al sector cooperativo. De este modo y a manera de recapitulación, el primero se refiere al conjunto de personas trabajando de forma colectiva para lograr ciertos objetivos socioeconómicos. El segundo se enmarca en la utilización de la filosofía y los principios y valores sustentados en la cooperación. El tercero está situado en un sentido más específico, pues se aplica a los diferentes tipos de organizaciones dentro del movimiento cooperativo en su conjunto. Los últimos términos son usados para definir la porción de la economía total desarrollada a través de las cooperativas, como forma distintiva, tanto de la empresa pública como de la empresa privada.

### **2.13 Encuadre jurídico de la capacitación para el trabajo en el sector social de la economía**

Por lo que se refiere al llamado sector social de la economía, en el artículo 25 de la Constitución (Constitución Política, 2019), se puede observar que no existe una estructura formal que permita cumplir con las funciones elementales de la capacitación, que pudiera partir en forma planeada y sistematizada desde la elaboración de un diagnóstico de necesidades en el sector social de la economía, la implementación de programas de formación dirigidos especialmente a las cooperativas y un sistema de evaluación y seguimiento de programas.

Sin embargo, pese a no existir una estructura delineada sobre la capacitación para el trabajo que se vincule específicamente al sector social de la economía, al momento de hacer una revisión de la normatividad y el marco jurídico de la *capacitación para el*

*trabajo* consignados en el artículo 123 de la Constitución, se establece que la capacitación es una condición obligada de gestión del patrón u organización hacia el obrero o trabajador (Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, DOF 06-06-2019, p. 127)., cuyo fin es proveer a las personas empleadas de una serie de estrategias organizacionales y administrativas para mejorar procesos técnicos y generar mayor productividad en beneficio de las organizaciones principalmente las lucrativas.

El artículo 123 de la Constitución establece que: “Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.” El artículo hace referencia a los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y los lineamientos del contrato de trabajo y por otro lado establece las relaciones con los trabajadores al servicio del estado (Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, DOF 06-06-2019, p. 127).

De la Constitución Política, LFT la cual regula y atiende las relaciones de los trabajadores con el estado y sus necesidades. En su capítulo III bis, se hace referencia a la Productividad, Formación y Capacitación de los trabajadores y más concretamente el artículo 153-A menciona que: “Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad”. En este proceso intervienen: los patrones quienes podrán convenir con los trabajadores sobre la capacitación y adiestramiento por medio de instituciones, escuelas u organismos especializados quienes deberán estar regulados y autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS) (Ley Federal del Trabajo, DOF 02-07-2019, p. 43).

Así mismo, la LGE, establece en su Artículo 45 que, en forma conjunta con las demás autoridades federales competentes, establecerá un régimen de certificación, aplicable en toda la República, referido a la formación para el trabajo conforme al cual sea posible ir acreditando conocimientos, habilidades o destrezas (Ley General de Educación, DOF 19-01-2018, p. 19).

En el ámbito de la educación y capacitación cooperativa, el artículo 90 de la LGSC, establece que se apoyarán las escuelas, institutos y organismos especializados en



educación cooperativa por medio de los órganos federales en las entidades federativas, municipales y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México. Del mismo modo, se apoyarán las actividades que realicen las universidades o instituciones de educación superior en este sentido (Ley General de Sociedades Cooperativas, DOF 19-01-2018, p. 26).

Para completar su visión, ubicaron la importancia de la educación y establecieron en el Artículo 53 “Las sociedades cooperativas podrán constituir los siguientes fondos sociales: III.- De Educación Cooperativa”. En el Artículo 59 se asienta: “El Fondo de Educación Cooperativa será constituido con el porcentaje que acuerde la Asamblea General, pero en todo caso dicho porcentaje no será inferior al 1% de los excedentes netos del mes” (Ley General de Sociedades Cooperativas, DOF 19-01-2018).

Así mismo la LESS contempla en diversos apartados, los fines del Sector Social de la Economía, entre los que destacan el Artículo 8 Fracción III donde queda establecido el fomento a la educación, capacitación y formación para consolidar una práctica creativa y emprendedora y el Artículo 11 fracción IX, que establece: “Educación, formación y capacitación técnico-administrativa permanente y continua de sus asociados” (Ley de Economía Social y Solidaria, DOF 12-04-2019, p.p. 3, 5).

Como parte de la intervención del Estado y sus dependencias en las Entidades Federativas, el artículo 14 de la misma ley, refiere que se debe promover el desarrollo organizacional que integran el sector, por lo que se establecerá un Sistema Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica Especializada, a partir del diseño de su propia metodología y la colaboración con las instituciones de la Administración Pública Federal, Universidades e institutos de educación superior (Ley de Economía Social y Solidaria, DOF 12-04-2019, p. 6).

Por otro lado, la LGE publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993, establece en su artículo 45, que:

La Secretaría, juntamente con las demás autoridades federales competentes, establecerá un régimen de certificación, aplicable en toda la República, referido a

la formación para el trabajo, conforme al cual sea posible ir acreditando conocimientos, habilidades o destrezas -intermedios o terminales- de manera parcial y acumulativa, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridos (Ley General de Educación, Diario oficial, 1993, p.19).

En el ámbito de las Entidades Federativas y concretamente en la Ciudad de México, se creó la Ley de Fomento Cooperativo para el Distrito Federal (LFCDF) publicada en la Gaceta Oficial el 20 de enero de 2006, y donde se establecen las normas jurídicas y acciones de gobierno para la organización, expansión y desarrollo del sector y el movimiento cooperativo.

La presente Ley destaca en su artículo 2 fracción VIII referente al fomento cooperativo, sobre el impulso a la educación, capacitación y la cultura cooperativa, sobre la promoción, divulgación y financiamiento de proyectos cooperativos (Ley de Fomento Cooperativo del Distrito Federal, Gaceta Oficial del DF, 20-01-2006, p. 2).

Se puede afirmar que instituciones de diferente nivel de gobierno, cuentan con un marco jurídico que implica la obligación de atender con políticas públicas y programas, el desarrollo del cooperativismo como alternativa para el empleo y la operación de emprendimientos económicos y, de manera particular, lo relativo a las obligaciones en materia de formación y capacitación

### **2.13.1 Instituciones y organismos de asistencia técnica**

Anteriormente hemos referido en lo general, que el término cooperación alude a una acción colectiva, que no solamente involucra el acto de cooperar, trabajar y actuar colectivamente juntos, sino que, además, se refiere a la cooperación de las instituciones para encuadrar las relaciones en un marco normativo

La cooperación se produce cuando los actores adaptan sus conductas a las necesidades presentes o anticipadas de otros, y consideran también el factor que implica la intervención gubernamental en el desarrollo de sus procesos, es decir, la participación de los diversos órdenes de gobierno, en la perspectiva de respaldar esfuerzos de tipo económico, para dar viabilidad a sus iniciativas, por medio de un proceso de coordinación de políticas, es decir, la cooperación

intergubernamental se lleva a cabo cuando las políticas seguidas por un gobierno son consideradas por los asociados como medio de facilitar la consecución de sus propios objetivos, como resultado de un proceso de coordinación de políticas (Keohane, 1988, p.74).

De acuerdo con el artículo 79 de la LGSC, son considerados como organismos o instituciones de asistencia técnica, todos los que tienen por objeto impulsar y asesorar al Movimiento Cooperativo Nacional y pueden ser cualesquiera organizaciones públicas o privadas que no tengan finalidades especulativas, políticas o religiosas (Ley General de Sociedades Cooperativas DOF 19-01-2018, p. 24).

Como bien se ha mencionado, el INAES tiene el propósito de fomentar, desarrollar y fortalecer en los Organismos del Sector Social de la Economía OSSE, las capacidades gerenciales, técnicas y financieras en el marco de los fines, principios, valores y prácticas del modelo de gestión de la Economía Social, logrando la consolidación y crecimiento gradual del sector social de la economía (INAES, 2019).

El Banco del Bienestar, antes Banco de Ahorro Nacional y Servicios Financieros BANSEFI, tiene la misión de contribuir al desarrollo económico del país, a través de la inclusión y educación financiera con productos y servicios de calidad, confiables, eficientes e innovadores, para fortalecer el ahorro y el crédito principalmente para personas físicas y morales del segmento de bajos ingresos, con el apoyo de alianzas y redes de distribución (Banco del Bienestar, 2019).

En el sexenio de Enrique Peña Nieto (2012-2018), el entonces Instituto de Desarrollo Social INDESOL, así como el Instituto Nacional de la Mujer INMUJER, e instituciones federales como la Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano SEDATU, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación SAGARPA, la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales SEMARNAT, la Secretaría de Economía SE, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes CONACULTA, la Comisión de Recursos Naturales CORENA, por mencionar las más importantes, también cuentan con programas de apoyo a las sociedades

cooperativas, fundamentalmente en la administración de recursos, asistencia técnica, capacitación y elaboración de proyectos.

En el caso de la ciudad de México y particularmente en la gestión de Miguel Ángel Mancera, la STYFE, a través de la Dirección General de Empleo, Capacitación y Fomento Cooperativo, ofertaba cursos y talleres a personas desempleadas, subempleadas y grupos organizados, a efecto de que logren construir su propia fuente de trabajo, mediante la constitución de sociedades cooperativas. Para efectos de la presente investigación, se abordará más adelante el análisis de su normatividad.

### **2.13.2 Instituciones académicas vinculadas al cooperativismo**

Como se menciona en el artículo 80 de la LGSC, las cooperativas podrán contratar los servicios de asistencia técnica en materia de *Capacitación y adiestramiento al personal directivo, administrativo y técnico de dichas sociedades*, sin dejar de lado que también lo podrán hacer en la “Elaboración de estudios e investigaciones sobre las materias que incidan en el desarrollo de los organismos cooperativos” (Ley General de Sociedades Cooperativas DOF 19-01-2018, p. 24).

En este sentido, para el caso de las instituciones académicas en México que ofertan programas especializados en cooperativismo y economía solidaria, se encuentra la Universidad Autónoma de Chapingo UACH, que cuenta con una línea de investigación y servicio en promoción de la organización cooperativa (Rojas, 2013, pp 3-4). La Universidad Autónoma de Querétaro que imparte la licenciatura en *Gestión y Desarrollo de Empresas Sociales* ([www.uaq.mx/index.php/carreras/licenciaturas/fcya-2/licenciatura-en-gestion-y-desarrollo-de-empresas-sociales](http://www.uaq.mx/index.php/carreras/licenciaturas/fcya-2/licenciatura-en-gestion-y-desarrollo-de-empresas-sociales)).

Del mismo modo, la Universidad Autónoma de la Ciudad de México UACM, que cuenta con un espacio que denomina *Autogestión Cooperativa*, formada por académicos que tuvieron relación con sociedades cooperativas. (<https://www.uacm.edu.mx/Investigaci%C3%B3n/Programas>). Así mismo a la Universidad Cooperativa de Cancún UNICOOP ([www.unicoop.mx/u/index.cfm](http://www.unicoop.mx/u/index.cfm)), que

imparte la carrera en *Desarrollo Local y Autogestión Comunitaria*, y que ofrecen planes de estudios especializados en cooperativismo.

La Universidad Obrera UOM que realiza debates y exposiciones de fomento al desarrollo de empresas cooperativas ([www.uom.mx/economia-social-y-solidaria/](http://www.uom.mx/economia-social-y-solidaria/)) y la UAM campus Azcapotzalco, que ha organizado foros y congresos sobre *Economía Social y Solidaria*, a través de la División de Ciencias Sociales y Humanidades. ([www.uam.mx/semanario/ano1\\_05/21/](http://www.uam.mx/semanario/ano1_05/21/))

En el mismo sentido, existen universidades que ofrecen alternativas de formación con grado de maestría, tal es el caso de la Universidad Latinoamericana ULA campus Puebla, que ofrece un posgrado en *Gestión de Empresas de Economía Social*, poniendo énfasis en la construcción de un sistema de capital basado en las personas y en la resignificación del trabajo. ([www.iberopuebla.mx/oferta-academica/posgrados/ciencias-sociales/maestria-en-gestion-de-empresas-de-economia-social](http://www.iberopuebla.mx/oferta-academica/posgrados/ciencias-sociales/maestria-en-gestion-de-empresas-de-economia-social))

Otro ejemplo es el que oferta el Instituto Mora que imparte la maestría en *Cooperación Internacional para el Desarrollo*, que se centra en los enfoques de las relaciones internacionales y su aplicación en los escenarios regionales de la gestión de proyectos de cooperación internacional.

Otras instituciones reconocidas a la asistencia técnica, organización de cursos y talleres de capacitación, se encuentran: la Red Nacional de Investigadores y Educadores en Cooperativismo y Economía Solidaria (REDCOOP)<sup>12</sup>, la cual está integrado por dieciocho centros de educación superior y un Instituto de Capacitación (Rojas, 2013, pp. 3-4). El Instituto Mexicano de Desarrollo Cooperativo IMDECOOP, la Agencia para el Desarrollo Sustentable de Empresas Sociales ADESUES, Transformando 360 grados,

---

<sup>12</sup> La REDCOOP está integrada por académicos de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH), Universidad Autónoma de Querétaro UAQ, Universidad de Guadalajara UDG, Universidad Nacional Autónoma de México UNAM, Universidad Autónoma Metropolitana UAM, Universidad Autónoma del Estado de México UAEM, Universidad Autónoma de la Ciudad de México UACM, Universidad de Occidente UDO, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo UMSNH, Universidad Autónoma de Zacatecas UAZ, Universidad Cooperativa "Oswaldo G. Reyes Mora" UCOGRM de Mexicali, Baja California, Universidad de la Ciénega del Estado de Michoacán de Ocampo UCEMO, Universidad Iberoamericana UI Campus Puebla, Universidad Pedagógica Nacional UPN Campus Celaya Guanajuato, Instituto Politécnico Nacional IPN Baja California, Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México-Chalco ISCEEM, Instituto Tecnológico Superior de Huetamo ITSH, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente ITESO y el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Michoacán ICATMI. Acta Constitutiva de la Red Nacional de Investigadores y Educadores en Cooperativismo y Economía Solidaria, México, 2009. pp. 2-3.

Capacitación para la Productividad Social CPS, la Fundación Para el Pequeño Comercio, el Instituto de Equidad y Desarrollo, el Instituto Eutetic Castalin, el Instituto de Investigación, Innovación y Desarrollo Cooperativo, y la Fundación Mexicana para la Economía Social y la Cultura Cooperativa FUMECOOP, con una importante trayectoria y presencia en 14 estados de la Republica. (Rojas, 2003, pp. 177-179)

La finalidad de esta amplia REDCOOP, e Instituciones Académicas reconocidas, permite difundir los avances de investigación y difusión de la educación y fomento cooperativo por medio de foros, congresos, encuentros, coloquios, simposios, cursos, talleres y diplomados, además de establecer acuerdos y convenios con otras universidades del país, cuyo fin es establecer una ruta de trabajo conjunto en la labor educativa.

## **CAPÍTULO 3 LA POLÍTICA EDUCATIVA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN EL SECTOR SOCIAL COOPERATIVO Y SU IMPLEMENTACIÓN**

### **3.1 De las políticas internacionales al encadenamiento neoliberal como nuevo modelo económico en México.**

La característica que distingue los proyectos de nación de los autoproclamados gobiernos progresistas en el ramo social, económico y educativo, está determinada por una ideología universal que constituye la forma en que se organiza un ideal de sociedad. La ideología cualquiera que esta sea, está encaminada a construir un modelo que articule un trabajo organizativo del estado y su legislación, para consolidar una sociedad que de acuerdo con Swift (2016), es entendida como “un esquema equitativo entre libres e iguales”, por tanto, la ideología de un proyecto de nación debe consolidarse en un proceso político centrado en el individuo con el fin de alcanzar no solamente un sistema total de libertades individuales, sino pensado en un ideal de desarrollo de la sociedad en la que vive.

El proyecto de nación al que aspira cualquier país que busca un ideal colectivo en su sociedad no solamente está ligado a una ideología basada en la equidad, la libertad y la justicia social como forma de convivencia y control social, sino que, además, está en constante construcción de mecanismos que aseguren su permanencia en el diseño de políticas públicas para asegurar las condiciones mínimas de crecimiento, desarrollo y estabilidad económica. (Swift, 2016).

El Estado interviene a partir de la implementación de políticas públicas, las cuáles son entendidas como el conjunto de normas y principios que establecen mecanismos que garantizan a la población la elevación y redistribución de la riqueza. En otras palabras, es una acción pública orquestada por el estado que está dirigida a la sociedad para reducir la igualdad y exclusión. Son las estrategias que el Estado pone en marcha para mejorar la calidad de vida de la población a partir del diseño y operación de planes, programas y proyectos que ayudan a combatir la pobreza y reducir la brecha de la desigualdad social y que se complementan con el diseño de políticas públicas encaminadas a la educación. (Ayala, 1997, p. 134)

Tomando como base el pensamiento Rawls (citado por Swift, 2016), quién señala que: “una sociedad justa es aquella donde todos los ciudadanos deben gozar de igualdad de oportunidades”, independientemente de que en el proceso sean desigualmente recompensadas, su permanencia depende de la acción del estado en el diseño e implementación de políticas con fines de que todos tengan el máximo de oportunidades dentro del mínimo permitido.

Dicho ideal social, está ligado al poder económico del estado y en sus instituciones para distribuir los recursos económicos y materiales para que los más desfavorecidos, gocen de igualdad de oportunidades. Sin embargo, en algunos países de la región de Latinoamérica, la falta de recursos para aplicar una política de distribución fue un impedimento para poner en marcha programas sociales y educativos, que, en consecuencia, se vieron obligados a adoptar las condiciones de Organismos Internacionales (OI) con el fin de obtener financiamiento para poder consolidar proyectos sociales.

Con la idea de entrar al primer mundo, y en franca búsqueda de financiamiento internacional para implementar acciones políticas de crecimiento y desarrollo económico como aspiración al desarrollo nacional, México adoptó políticas economicistas de OI, que fueron impuestas en los años ochenta por el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), trayendo el nacimiento del modelo neoliberal en el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado (1952-1988) y donde se consolidó con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994).

El periodo neoliberal se caracterizó incluso hoy en día, por la gran cantidad de carencias para satisfacer necesidades de justicia social y derechos humanos, que como afirma Rawls (citado por Swift, 2016, p.2), la justicia: “consiste en dar a las personas lo que les corresponde...es lo que reciben por derecho”, lo que significó, el reclamo y movilización de sectores de la sociedad que demandaba el acceso a derechos básicos como la salud y la educación sin tener que pagar por ellos. La insatisfacción de justicia



social no estaba garantizada en una economía de libre mercado, que, ante la insolvencia de recursos para vivir, alcanzó a niños, jóvenes y adultos, que no tuvieron acceso a la educación ante una creciente brecha de desigualdades producto del nuevo modelo neoliberal en su conjunto.

Sin embargo, la insatisfacción de distribución de recursos no tiene que ver con el ingreso o no de dinero por parte de los OI, sino con la falta de una política distributiva para el bienestar social. De acuerdo con (Rawls citado por Swift, 2016, p.13) “las desigualdades sociales deben ser estructuradas de manera que sean compartidas al mayor beneficio de los menos favorecidos, siempre y cuando estén justificadas en su estructura para cubrir las necesidades básicas”, si esto es así, y todo está cubierto, no habría necesidades, por tanto, la desigualdad es necesaria.

La postura de Rawls podría asemejarse a un tipo de neoliberalismo por considerar la distribución sin importar lo desigual que ésta sea. Mientras los individuos tengan posesiones de manera justa a partir de las políticas del estado, es legítima. Sin embargo, los gobiernos que son fieles al modelo neoliberal son incapaces de remontarlo desde adentro con la aplicación de políticas públicas en beneficio de una justa distribución, porque son rebasados por presiones externas de las agencias económicas que condicionan recursos para diversos programas que están encaminados a la solución de problemas inmediatos.

En oposición a la teoría Rawlsiana cuya característica es la de no hacer una separación de los individuos y donde concibe al estado en su actuar de forma errónea, (Nozick citado por Swift, 2016, p.15), es aún más pragmático y neoliberal en su concepción de justicia, al oponerse a una intervención del estado en la distribución de recursos, donde alude que la redistribución, debe limitarse a proteger a los individuos sin afectar a las personas con lo que es suyo, y legitima las desigualdades como algo justo porque no han surgido de sus principios. Hay que entender al neoliberalismo como un modelo económico en la forma como se distribuye el dinero y que se manifiesta en las clases más desfavorecidas.

Las políticas denominadas *políticas modernizadoras*, tuvieron el respaldo de los sexenios posteriores a la década de los noventa, y que, en mucho, continúan siendo vigentes al no poder hacer una ruptura con las políticas internacionales aunado a la dependencia de recursos que condicionan la política interior. Si bien es cierto que, con la llegada de la cuarta transformación a México, existe un nuevo proyecto alternativo de nación que contempla un cambio económico y régimen político para satisfacer el acceso a diversos servicios y derechos humanos, lo cierto es que no existe al momento un cambio constitucional que pueda contribuir una transformación de fondo.

### **3.2 La política educativa y el proyecto modernizador**

Con la puesta en marcha de políticas internacionales en México y Latinoamérica, agencias por parte del BM, el BID y la OCDE, enfatizaron en recomendar sobre la modernización de la educación, como una política educativa a participar en la nueva “economía del conocimiento”: La privatización. (Tello, 2015, p. 40). La nueva economía del conocimiento trascendió a una nueva perspectiva economicista de la educación.

Como ya se mencionó, el pasado estructural de las políticas, planes y programas educativos en México, datan del Proyecto de Modernización implementado en el sexenio de Carlos Salinas, donde el eje principal se centra en el impulso a la universalización en la educación básica y de los procesos de descentralización en 1992, donde además se crea el Acuerdo Nacional para la Modernización en Educación Básica (ANMEB), que dio lugar a nuevas relaciones políticas, económicas y sociales imponiendo la globalización de la economía como consecuencia del capitalismo y del TLCAN. (Latapí, 2012, p. 34).

Desde esta panorámica y tomando en consideración que el eje articulador de toda política pública es la pluralidad, la gobernanza y la democracia como el flujo de iniciativas públicas y privadas Flores Crespo (2008), entonces de acuerdo con las líneas principales del ANMEB, ¿qué elementos se tuvieron que haber puesto a consideración por parte del estado en términos de su diseño e implementación en la política educativa, para que en el actual Sistema Educativo Nacional (SEN) exista una educación calidad, inclusiva y de amplia cobertura como una condición necesaria para el bienestar social y la transformación económica del país?, sin obviar la respuesta, lo cierto es que el ANMEB,

no necesariamente atravesó por un proceso de gobernanza, pluralidad y democracia por no considerar en términos generales, a la mayoría de las Organizaciones de la Sociedad Civil y los sectores sociales, mucho menos por tener un esquema democrático basado en la igualdad y autonomía como principios democráticos.

Del mismo modo, no se implementaron acciones objetivas y concordantes con la verdadera situación educativa en México, y mucho menos, se tomaron en cuenta contextos de la gran diversidad que existe en el país.

De acuerdo con Katarina Tomasevski (2004):

Los contenidos del derecho a la educación se reflejan en obligaciones de los gobiernos, pero dado que la realización del derecho a la educación es un proceso continuo, se requiere también de una medición continua...deberá tomar en cuenta todos los aspectos de la educación para discernir si se ajusta a los derechos humanos y evaluar que debería hacerse para asegurarlo. También es necesario que los indicadores sean capaces de captar el compromiso de los Estados en la consecución del cumplimiento de sus obligaciones que consisten-de acuerdo con el modelo de las "4 As- en hacer a la educación: asequible, accesible, aceptable y adaptable..." (Ruíz, 2015, p. 99).

Esto quiere decir, por un lado, que los gobiernos no ejercieron acciones para la puesta en marcha de una política de evaluación al SEN y al Sector Social de la Economía, que están sustentados en el derecho internacional tales como las 4 As, donde se establecen indicadores de medición continua para lograr no sólo una educación basada en los derechos humanos, sino además de calidad y en plena vigilancia continua (Ruiz, 2015, p. 99.).

Por otro lado, si la evaluación es la valoración sistemática de la operación y/o de los impactos de un programa o política al compararlos con un conjunto de estándares implícitos o explícitos para contribuir al mejoramiento del programa o política en cuestión. (Maldonado, 2018, pp. 51-52), ¿Por qué implementar una política sin referentes contextuales que puedan medir la actividad científica y profesional para la mejora de políticas públicas, la rendición de cuentas y una adecuada gobernanza?

Como ya se mencionó, este hecho en sí determinó que la “modernización de la educación”, no fuera un hecho aislado enfocado solamente al desarrollo de la propia educación en México, sino que, además, tuvo que ver con la reestructuración e implementación de un modelo económico que respondiera a los intereses del estado y en consecuencia al nacimiento del neoliberalismo como política de estado. En otras palabras, la modernización en la visión del estado hace referencia a la legitimidad de las políticas desde el discurso a partir de la imposición de un proyecto educativo hegemónico neoliberal que originó un conjunto de transformaciones en los procesos productivos y a las formas de dominio político justificando así, la viabilidad de la nación.

Por más de veinticinco años el SEN en México, ha sido reflejo de las distintas políticas educativas en los distintos sexenios que tendieron a desarrollarse a partir de políticas internacionales negociadas y convenidas por el gobierno mexicano en turno y organismos internacionales. Las políticas económicas de estos organismos contribuyeron a la definición de políticas públicas en el sector educativo en diversos países de América Latina, trayendo como consecuencia cambios en las estructuras políticas en el marco internacional (Tello, 2015, p. 40).

De acuerdo con el ANMEB en su primer párrafo destaca que: “Estos son objetivos que exigen una educación de alta calidad, con carácter nacional, con capacidad institucional que asegure niveles educativos suficientes para toda la población” (Acuerdo Nacional para la Modernización en Educación Básica, 19 de mayo de 1992, p.1). Como se puede observar, el acuerdo señala una serie de objetivos que están enmarcados en acciones de gobierno y las instituciones.

Puede observarse que desde la implantación del ANMEB durante el gobierno de Carlos Salinas De Gortari, se dieron procesos significativos, como la firma del convenio de colaboración donde se creó el Sistema Normalizado de Competencia Laboral SNCL y el Consejo de Normalización y Certificación Técnica (CONOCER), para operar como una entidad paraestatal del gobierno federal mexicano, sectorizada en la Secretaría de Educación Pública (SEP), cuya misión fue promover, coordinar y consolidar un Sistema Nacional de Competencias (SNC), que permitiera lograr un mayor nivel de competitividad

económica, desarrollo educativo y progreso social, con base en el capital humano de México (Convenio, DOF, 13-07-1993).

Por otra parte, se desarrollaron algunas acciones para vincular la educación con las necesidades del sector productivo privado, por lo cual el Consejo Nacional de Educación Profesional y Técnica CONALEP, implementó programas de formación basados en el desarrollo de Estándares de Competencia en concordancia con la generación de estrategias para la formación técnica para colaborar con los sectores productivos a fin de lograr la transformación del capital humano para la competitividad. (Cortés, 2016, p. 70). Contadas universidades identificaron la importancia de formar cuadros profesionales para el respaldo de las necesidades empresariales con identidad cooperativista y social.

Desde luego, se desarrollaron acciones de capacitación y educación enfocadas al desarrollo productivo y comunitario, aunque se dieron voces para denunciar corrupción, duplicidad y falta de seguimiento a las acciones emprendidas. Hubo cierto énfasis en el impulso al empoderamiento económico de mujeres, para lo cual se crearon programas de apoyo en las secretarías de entonces como SAGARPA, SEDESOL, INDESOL, SEDATU, SEMARNAT, etcétera.

### **3.3 De los acuerdos internacionales a la implementación de políticas educativas de capacitación y fomento cooperativo en México**

En lo que tiene que ver con el panorama internacional, se puede observar que el desarrollo del cooperativismo en América Latina, países como Brasil, Argentina, Colombia, Costa Rica, Paraguay, Ecuador, Perú, Honduras y México, han tenido un repunte durante las últimas décadas del siglo XX y la primera década del XXI, en el modelo cooperativo.

En este marco, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), promulgó en el año 2012 como Año internacional de las cooperativas. Con motivo de esta celebración la Asamblea General, mediante su resolución 64/136 del 18 de diciembre de 2009, alienta tanto a estados miembros como no miembros; y a todas las demás instancias

pertinentes, a que promuevan las cooperativas y se construya mayor conciencia sobre su contribución al desarrollo económico y social.

Con su distintivo énfasis en los valores, las cooperativas han demostrado ser un modelo empresarial versátil y viable, que puede prosperar incluso en épocas difíciles. Su éxito ha contribuido a impedir que muchas familias y comunidades caigan en la pobreza (Ban Ki-moon, secretario General de las Naciones Unidas).

El seguimiento y desarrollo de las actividades del año internacional de las cooperativas estuvo a cargo del Comité para la promoción y el adelanto de las cooperativas, integrado por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO y la ACI (Resolución, ONU, 2012).

De este modo, un estudio realizado por la OIT y la ACI, *El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*, (OIT, ACI Américas, 2012 p.89), indica que estos países han experimentado un crecimiento acelerado en la región latinoamericana en términos de generación de empleo, en la lucha contra la pobreza, el cuidado del medio ambiente y promotoras de la equidad social, y ubica a estos países en el nivel 1, como un modelo de cooperativismo consolidado pero con baja expansión actual, a diferencia de México que, según este estudio, se encuentra en un nivel 2 con un cooperativismo latente.

**Figura 8. Principales objetivos de la ONU en el marco del año internacional de las cooperativas**



Fuente: Elaboración propia con base en las concepciones de la Resolución ONU, 2012.

Sin embargo, un aspecto coincidente con México y estos países en crecimiento, es que en lo que tiene que ver con la generación de políticas públicas, se puede observar que, aunque se han emitido decretos y leyes a favor del sector cooperativo, en muchos casos han sido derogados o vetados y no cuentan con una Ley propia que asegure su desarrollo y fortalecimiento.

Desde luego que, en otras economías avanzadas, el sector social de la economía y el cooperativismo están protegidos en los tratados internacionales de comercio, como en el Mercado Común del Sur MERCOSUR, donde existen medidas de inclusión para participar en un mercado, que se comporta en forma diferente con empresas privadas y las que provienen del sector social.

No obstante, en países como Perú y México el apoyo de los gobiernos es más fuerte, a pesar de que en la mayoría de los casos las políticas públicas siguen siendo muy limitadas para su desarrollo.

Tal es el caso del *Convenio de Coordinación para la aplicación del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC)*, y de Adhesión al Régimen de Certificación a través de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, celebrado por las secretarías de Educación Pública, del Trabajo y Previsión Social en el sexenio de Ernesto Zedillo Ponce De León (1994-2000), que surge como un instrumento de política educativa que se propone mejorar la formación técnica en beneficio de las necesidades del aparato productivo nacional, además de modernizar los mercados laborales por medio de un sistema de información que demuestre las competencias que los trabajadores poseen (Cortés, 2016, p.67).

A continuación, se describen los puntos más relevantes:

- Que dichas autoridades determinarán los lineamientos generales aplicables en toda la República, para la definición de aquellos conocimientos, habilidades o destrezas susceptibles de certificación, así como de los procedimientos de evaluación correspondientes, sin perjuicio de las demás disposiciones que emitan las autoridades locales en atención a requerimientos particulares.
- En cuanto a la educación para adultos, se propone un esfuerzo amplio, consistente y eficaz en la lucha contra el analfabetismo, y una educación para el desarrollo comunitario y el trabajo productivo.
- Un significativo incremento cuantitativo y cualitativo en la capacitación para el trabajo, estableciendo como estrategia, vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa, para lo cual las autoridades educativas y laborales promoverán, con participación del sector productivo, el establecimiento de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), cuya estructura responderá a las condiciones actuales y previsibles del mercado de trabajo; dichas normas se integrarán en un Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), que facilitará la movilidad del trabajador entre industrias y regiones, y podrán servir de punto de partida para la estructuración de planes y programas de formación técnica y capacitación para el trabajo, y podrá ser referencia para la educación media superior en sus modalidades terminal y bivalente.
- Que es necesaria la inducción a una cultura que favorezca el aprendizaje, como un proceso continuo a lo largo de la vida (Convenio, DOF, 13-07-1993).



Como parte de estas regulaciones, el 23 de mayo de 2012 se crea el Instituto Nacional de las Economía Social (INAES) como un órgano desconcentrado de la SE con autonomía técnica y de gestión, cuyo objetivo es instrumentar políticas públicas de fomento al sector social, a fin de fortalecerlo y consolidarlo como un pilar de desarrollo por medio de la capacitación e investigación. También se señala que el INAES impulsará el diseño de políticas públicas en el ámbito educativo con el enfoque de economía social y solidaria en las instituciones educativas del país. (Art. 13 y 14 de la Ley de Economía Social y Solidaria, DOF 12-04-2019)

Durante el gobierno encabezado por el presidente Enrique Peña Nieto (2012-2018), el INAES consideró la orientación de sus políticas públicas y presupuestales, al fortalecimiento de capacidades y medios de los Organismos del Sector Social (OSSE) de la Economía, que contaran con iniciativas productivas para la inclusión productiva, y financiera.

Del mismo modo, basta con observar el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 que en sus líneas de acción establece:

Enfocar el esfuerzo educativo y de capacitación para el trabajo, con el propósito de incrementar la calidad del capital humano y vincularlo estrechamente con el sector productivo...se deben impulsar políticas activas de capacitación para el trabajo de manera que se fomente la actualización y vigencia de las capacidades y competencias de la fuerza laboral. Al respecto, es necesario lograr una mayor articulación entre el Sistema Educativo Formal y el Sistema de Capacitación para el Trabajo, con el propósito de facilitar la movilidad entre ambos sistemas” (Plan Nacional de Desarrollo DOF, 2013, p. 84).

Las directrices establecidas en el PND contribuyeron a que la Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social de la H. Cámara de Diputados de la LXII Legislatura, presentaran una iniciativa de ley que proponía la reforma, derogación, y adición de diversos artículos con el fin de otorgar mayor fortalecimiento a las sociedades cooperativas.

Del mismo modo, LFCDF refiere en sus Artículos 1 y 9 respectivamente, sobre el establecimiento y regulación de políticas, programas y acciones de fomento cooperativo para el desarrollo económico. A la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE) como una autoridad en Materia de Fomento con el fin de impulsar las actividades del sector a través de asesoría, capacitación y adiestramiento para la consolidación y desarrollo de las Sociedades Cooperativas. Enfatiza que el Gobierno del Distrito Federal, tiene la encomienda de expandir acciones de desarrollo al sector cooperativo, orientándolas hacia la organización, constitución, registro y organización social para el trabajo. De manera que la STyFE tiene la atribución no solamente poner en marcha planes y programas de capacitación y asistencia técnica, sino que le corresponde la formulación, difusión y ejecución de políticas y programas de gobierno, así como la coordinación de acciones para el apoyo y fortalecimiento del sector Ley de Fomento Cooperativo del Distrito (Federal, Gaceta Oficial del DF, 20-01-2006).

### **3.4 Las relaciones entre el Estado y el movimiento cooperativo**

De acuerdo con García Müller (2013), se puede advertir que, a lo largo de la historia reciente, las relaciones entre el Estado mexicano y el movimiento cooperativo se han alineado a cuatro modelos:

***De indiferencia.*** Se aplica en acato a la tradicional concepción liberal de la economía, hoy expresada a partir del neoliberalismo y cuyo Estado concibe al sistema cooperativo como una organización que puede y debe desarrollarse libremente, como las demás instituciones económicas. Es decir, considera a las sociedades cooperativas como cualquier otra forma de organización empresarial a la que se le da al menos nominalmente el mismo tratamiento que a las empresas comerciales y públicas, sin privilegios ni restricciones indebidas, como si se tratara de una suerte de desatención benigna.

***De control y manipulación.*** Dentro de este modelo el Estado utiliza al movimiento cooperativo como un instrumento complementario del progreso social y técnico, colocándolo como un sector dentro de la organización estatal de la economía centralizada. Es típico de los regímenes políticos que han intentado construir el

socialismo desde arriba, por una vía burocrática y estatista. Pero también se manifiesta en los regímenes autocráticos, formalmente democráticos, alineados al capitalismo global, en donde las cooperativas son utilizadas como mecanismo de organización y participación política de capas degradadas de la población en los programas asistencialistas de dichos gobiernos.

***De complementación o uso instrumentalizado o discriminatorio del cooperativismo.*** Este modelo utiliza a las cooperativas como instituciones complementarias a las grandes empresas de capital o bien para paliar los problemas estructurales y coyunturales del capitalismo.

***De fomento y promoción.*** Bajo este modelo se considera a las cooperativas como entidades que coadyuvan al desarrollo económico nacional, fortalecen la cohesión social y reducen la exclusión, razón por la cual las instituciones públicas deben darles un tratamiento especial de fomento. En este modelo la política pública, al reconocer el carácter específico de las cooperativas, asume como propósito general la creación de un entorno favorable para que el desarrollo de las empresas cooperativas se traduzca en mayores niveles de generación de empleo y autoempleo dignos, reanimación e integración de grupos marginados, generación y distribución equitativa de ingresos, arraigo de la población a sus sitios de origen, fortalecimiento del poder de negociación de los actores económicamente vulnerables y prestación de servicios básicos que deben garantizarse a toda la población (Rojas, J., Rojas, M., 2013, p. 4-6).

Particularmente dentro del último modelo, puede darse cierta afinidad y homologación de intereses y propósitos entre el Estado y el movimiento cooperativo, partiendo de una alianza en el cumplimiento de determinadas metas sociales. Sin embargo, se puede afirmar que aunque en los sexenios de Carlos Salinas de Gortari, Ernesto Zedillo Ponce de León, Vicente Fox Quezada, Felipe Calderón Hinojosa y Enrique Peña Nieto, se implementaron acciones políticas y un marco jurídico constitucional orientados al desarrollo de capacidades de los sectores que no tuvieron acceso a la escolarización formal, que ubica en forma distintiva la relevancia de la educación y capacitación en el ámbito de la SEP y la STyFE respectivamente, como

elementos de una política pública de estado, que asegure la viabilidad económica y social, no existen evidencias que demuestran la implementación de políticas educativas que atiendan el espíritu que mandataron los legisladores.

Durante el gobierno encabezado por el presidente Enrique Peña Nieto, el INAES consideró la orientación de sus políticas públicas y presupuestales, al fortalecimiento de capacidades y medios de Organismos del Sector Social de la Economía, que contaran con iniciativas productivas para la inclusión productiva, y financiera. (Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y Sociedades Financieras Comunitarias SOCAP y SOFINCO). Del monto total de los recursos que operó el INAES durante ese sexenio, hubo una partida específica destinada para actividades de educación y capacitación, especialmente dirigida a organismos del sector financiero como las Cajas de Ahorro. En las Reglas de Operación de cada año fiscal, se estableció que el otorgamiento de apoyos en especie para el Desarrollo de Capacidades, serán mediante invitación directa a los OSSE beneficiarios del Programa de Fomento a la Economía Social, del INAES, y que dicha invitación, sería realizada por la Unidad Administrativa responsable de la promoción, organización y/o realización del programa. Las Reglas de Operación refieren que el programa se llevaría a cabo conforme al presupuesto que un Comité Técnico aprobará, en función de la suficiencia presupuestal. (Diario oficial, Tercera Sección. Secretaría de Desarrollo Social, 2018, p.49).

Para el ejercicio fiscal de 2019, la Comisión de Fomento de la Economía Social y Cooperativismo, publicó que “El sector social se beneficia de diversas fuentes; sin embargo, el presupuesto para INAES se reduce en gran medida, lo que puede comprometer las acciones que realiza en beneficio de los diversos organismos del sector” (Boletín de prensa, LXIV Legislatura, Cámara de Diputados, 2018).

Tampoco se ubica con precisión en los 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable ODS, y las 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que obligan a México como miembro de la ONU, pese a que la Cancillería Mexicana realiza esfuerzos con organizaciones sociales para desarrollar una agenda temática de este

ámbito, incluso buscando interlocución con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL.

Este hecho, evidencia que, pese a que México tiene signados diversos acuerdos internacionales, especialmente los establecidos con la ONU, entre ellos, el cumplimiento como la Recomendación 193 de la OIT, que solicita a todos los gobiernos firmantes de la carta de la ONU, la promoción del cooperativismo como mecanismo para la creación del empleo y el desarrollo sustentable, lo que a la fecha han omitido los diferentes niveles de gobierno.

Los estados miembros de la OIT deberían adoptar una legislación y una reglamentación específica en materia de cooperativas, inspiradas en los valores y principios cooperativos definidos por la Alianza Cooperativa Internacional y revisar esta legislación y esta reglamentación cuando proceda (Recomendación 193, OIT, 2002)

No se encontraron documentos de registro oficial del gobierno, donde se informe sobre el número de sociedades cooperativas existentes, en operación, clasificadas por sectores productivos, su aportación al Producto Interno Bruto (PIB), el monto de capitales, empleos generados, cadenas productivas, circuitos de producción consumo, etcetera.

En el año 2011 se decía que existían 15.000 cooperativas, en su mayoría de consumo y producción de bienes y servicios, y que en ellas participaban unos cinco millones de personas, según datos del Fondo de Desarrollo Social del Gobierno del Distrito Federal. Este dato no aparece siquiera como categoría o referencia en el informe del INEGI.

La relación de indiferencia entre el Estado y los sistemas de educación y capacitación no existe a nivel federal como tema de interés o de alguna prioridad. Quienes legislaron en la materia en 1994, pretendieron recoger el espíritu de la Ley en materia cooperativista promulgada en 1938 por el presidente Lázaro Cárdenas, y dedicaron varios artículos descritos a continuación:

“Artículo 6. Las sociedades cooperativas deberán observar en su funcionamiento los siguientes principios: ...V.- Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria; Artículo 16. Las bases constitutivas de las sociedades cooperativas contendrán: VII.- Áreas de trabajo que vayan a crearse y reglas para su funcionamiento y en particular de la de educación cooperativa en los términos del artículo 47 de esta Ley: “En todas las sociedades cooperativas que esta Ley menciona, será obligatoria la educación cooperativa y la relativa a la economía solidaria. Para tal efecto, se definirán en la Asamblea General los programas y estrategias a realizar” (Ley General de Sociedades Cooperativas, DOF 19-01-2018).

Claramente se estableció una orientación relevante en la legislación, pero no se acompañó con políticas educativas ni acciones afirmativas en esta materia.

La falta de atención de este sector puede ubicarse como un indicador de evaluación de la política pública en la materia: El estudio del origen, desarrollo, fortalecimiento, consolidación e incidencia del cooperativismo, reflejan, por los resultados, un desconocimiento del modelo de economía social y cooperativista que no corresponde en principio, con las disposiciones constitucionales.

Por lo tanto, se puede afirmar que, en México, no existe una política pública transversal, explícita, definida, con recursos presupuestales y sistemas de evaluación como en otros países, para la atención en materia de educación y capacitación orientada a las empresas colectivas, y lo que existe se encuentra disperso; no existe una entidad oficial que mantenga relaciones formales y específicas con el sector de la economía social y el cooperativismo, en esta materia. Los programas del INAES, no registraron hasta 2018, ninguna política pública determinada en la materia; nula evaluación de resultados y desde luego, disminuciones presupuestales sistemáticas Ninguna otra dependencia federal reporta programas, ni definiciones presupuestales.

### **3.5 Antecedentes de la política de capacitación y fomento cooperativo en la Ciudad de México en el periodo 2000 a 2018**

Con la llegada de Cuauhtémoc Cárdenas (1997-2000) a la jefatura Gobierno, la Ciudad de México (antes Distrito Federal) inauguró el primer gobierno de izquierda el cuál se ha mantenido como su bastión político por más de veinte años. Desde 1997 y

hasta el término de la administración encabezada por Miguel Ángel Mancera (2012-2018), el Sector Social de la economía tuvo diversas experiencias de gestión y colaboración entre el movimiento cooperativo y el Gobierno de la Ciudad de México.

La interlocución entre ambos actores tiene sus orígenes en el año 2000 con la firma del primer convenio de coordinación entre el Gobierno del Distrito Federal (GDF) y la Unión de Sociedades Cooperativas de Actividades Diversas del Distrito Federal quien fungía como órgano de representación de algunos sectores cooperativos en la Ciudad de México. Sin embargo, a pesar de que pocos fueron los acuerdos que se llevaron a cabo por la disminuida voluntad política del gobierno en turno, se sentó un precedente legal que permitió sembrar las bases de continuidad a los procesos de interlocución entre el GDF, y los organismos representativos del movimiento cooperativo local en los siguientes años.

A partir de la firma del primer convenio, en septiembre de 2002 se suscribió el *Segundo Convenio de Concertación para el Fomento Cooperativo de la Ciudad de México*, el cuál destacó los compromisos alcanzados en el año 2000 y se extendieron los acuerdos que establecían mecanismos de coordinación y seguimiento de las actividades de fomento cooperativo. Con esta nueva línea de trabajo, el movimiento cooperativo y funcionarios de la entonces Subsecretaría del Trabajo y Previsión Social del GDF, se plantearon avanzar sobre el impulso de dos proyectos estratégicos: *a)* la emisión de una Ley de Fomento Cooperativo para el Distrito Federal que suscribiera la creación de organismos institucionales de atención al sector de manera explícita, y *b)* la implementación y puesta en marcha de una política de formación y capacitación al sector, desde un programa de fomento cooperativo para la Ciudad de México.

En el año 2004, iniciaron los procesos de cabildeo político entre una comisión de dirigentes cooperativistas y los legisladores locales para impulsar la aprobación y expedición de la LFCDF. En este marco, ambas partes se enfocaron en elaborar y consensuar diversas propuestas del proyecto de Ley que se fue afinando con el acompañamiento de diversos abogados especialistas en materia legislativa. Fue hasta mediados de 2004 cuando el diputado Emilio Fernández Allende perteneciente a la

fracción parlamentaria del Partido de la Revolución Democrática (PRD), presentó ante la Comisión de Gobierno de la Asamblea Legislativa, la *Iniciativa con proyecto de decreto que crea la Ley de Fomento Cooperativo y de Protección al Empleo para el Distrito Federal*.

En el transcurso de un año, se realizaron una serie de foros y encuentros entre líderes del movimiento cooperativo, académicos, funcionarios del GDF y legisladores locales que buscaban incidir a favor de la iniciativa de LFCDF, y resolver las controversias que se suscitaron, especialmente con la fracción del PRD logrando así, que en comisiones unidas de todos los partidos, el 4 de octubre de 2005 en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, se aprobara de manera unánime la iniciativa de Ley. Sin embargo, el entonces Jefe de Gobierno de la Ciudad de México AMLO se negó a publicarla, y fue hasta el 20 de enero de 2006 cuando por decisión y voluntad política de su sucesor en el cargo, Alejandro Encinas, se promulgó en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, la nueva LFCDF, siendo un logro para el movimiento cooperativo por ser la primera Ley en su tipo a nivel nacional (Ley de Fomento Cooperativo del Distrito Federal, Gaceta Oficial del DF, 20-01-2006, p. 1), pese a los obstáculos que su promotor legislativo el PRD, y su jefe de gobierno AMLO colocaron de diversas formas.

La creación de la nueva Ley fue el resultado de una trayectoria de esfuerzos conjuntos entre los principales representantes del movimiento cooperativo, algunas autoridades del GDF y diputados locales quienes tuvieron a bien, incorporar la voluntad política y las coincidencias básicas sobre los grandes problemas de desempleo y subempleo abierto aunado a la economía informal que permeaba en la Ciudad de México. La recién creada Ley, permitió en los 12 años siguientes, la puesta en marcha de programas de fomento cooperativo en la Ciudad, mismos que a continuación se detallan:

- Del año 2004 a 2007, fungiendo como Jefe de Gobierno AMLO (2000-2005), y por iniciativa del entonces secretario de Desarrollo Económico del GDF, Alejandro Encinas (2005-2006), tuvo vigencia el *Programa Especial de Empleo*



y *Fomento Cooperativo PEEFC*, mismo que no fue publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal por ser un programa piloto.

- En 2007, fue aprobado el *Programa General de Fomento Cooperativo PGFC*, por el entonces Jefe de Gobierno Marcelo Ebrard Casaubón (2006-2012), el cual se extendió hasta el término de su administración (Programa General de Fomento Cooperativo del Distrito Federal, Gaceta Oficial del DF, 10-07-2009, p.1).
- En el primer trimestre de 2007 y hasta finales de 2012, operó el Subprograma *¡Qué buena puntada!* perteneciente al *Programa para la Promoción, Fortalecimiento e Integración Cooperativa PPFIC* a través de la recién creada Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo del GDF, cuyo principal objetivo fue la de crear cooperativas de costura para la elaboración de uniformes escolares para todas las escuelas públicas de nivel básico en la Ciudad de México y que serían distribuidos de manera gratuita. (Gaceta Oficial del D.F., No. 629,10-07-2009, P.36). Este programa se desarrolló en medio de disputas de corrientes políticas por la sucesión en el gobierno de la Ciudad, y la confrontación entre el secretario del Trabajo y Fomento al Empleo y el Jefe de Gobierno que se tradujeron en la casi nula asignación presupuestal.
- A principios del 2012 y con la nueva administración de Miguel Ángel Mancera (2012-2018) como Jefe de Gobierno, se canceló el programa de elaboración de uniformes por sociedades cooperativas y el programa cambio de nombre a *Programa de Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas de la Ciudad de México (Cooperativas CDMX 2015)*, operado por la Dirección de Promoción al Empleo el cuál duraría hasta el término de su gestión y cuyas Reglas de Operación se publican cada año en la Gaceta Oficial del Distrito Federal.

La implementación de todos los programas de fomento cooperativo han sido a través de la STyFE<sup>13</sup> y las direcciones a su cargo. Las acciones de los programas y

---

<sup>13</sup> La STyFE ha tenido cinco titulares entre los años 2000 a 2018. Benito Mirón Lince (2000-2012); Carlos Navarrete Ruíz (2013); Patricia Mercado Castro (2013-2015); Amalia García Medina (2015-2017) y Claudia Luengas Escudero (2018). A partir del año 2012 y con los cambios en la Ley, la Subsecretaria del Trabajo y Previsión Social adquirió la categoría de Secretaría.

subprogramas se pusieron en marcha a partir de cuatro directrices, entre las que destacan la capacitación y el financiamiento que son consideradas como centrales y estratégicas en tanto la asesoría técnica y la comercialización se consideran complementarias.

### **3.6 Análisis institucional de los principales resultados de los programas de capacitación institucional implementados por la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo de 2004 a 2015**

En el marco de los programas de fomento cooperativo implementados por la STyFE durante los gobiernos de Andrés Manuel López Obrador y Marcelo Ebrard Casaubón respectivamente, se pusieron en marcha acciones de capacitación consistentes en la organización colectiva y el desarrollo de cooperativismo. Entre sus objetivos se planteó:

- Crear empleos mediante la constitución de empresas especialmente de carácter cooperativo, para impulsar una economía social que aliente el crecimiento económico, que aproveche las ventajas comparativas de la ciudad de México en el escenario global, regional y que aproveche las capacidades de la población, así como los nichos de mercado y la formación de redes;
- Promover un vínculo de colaboración intersecretarial para la consolidación de un mercado que incentive el desarrollo de las cooperativas creadas;
- Coordinar acciones de apoyo para el fortalecimiento del sistema, sector y movimiento cooperativo del Distrito Federal
- Formar multiplicador@s [sic] para transmitir los principios básicos del cooperativismo a población desempleada que se interese en auto-emplearse a partir de la formación de empresas cooperativas sustentadas en el trabajo colectivo y la elaboración de proyectos de inversión, con el fin de contribuir al abatimiento del desempleo en la Ciudad de México (Gaceta Oficial del D.F., No. 528,17-02-2009, p. 29).

Los programas fueron dirigidos a personas desempleadas y subempleadas cuyo fin se centró en formar cooperativas para después ser canalizadas con las instituciones correspondientes y efectuar los procesos de conformación de sus documentos

constitutivos y la asesoría técnica en proyectos productivos. De acuerdo con la Gaceta Oficial publicada el 17 de febrero de 2009, la STyFE tuvo la encomienda de celebrar convenios de colaboración con diversas instituciones para la realización de cursos de capacitación para la formación de empresas cooperativas para el autoempleo.

Al no existir información oficial que revele datos sobre las Reglas de Operación, la capacitación, número de cursos, cantidad de personas beneficiadas, total de horas asignadas, perfil de los instructores, así como temarios, materiales, procedimientos metodológicos, protocolos de seguimiento y en general, una evaluación externa sobre la capacitación impartida por considerarse un programa piloto, se realizó una indagación con ex funcionarios de la desaparecida Dirección de Promoción al Empleo, quienes proporcionaron información contenida en actas de las sesiones celebradas de febrero de 2004 a junio de 2015.

En dichos documentos, se encontró que, en 2004, la STyFE busco la participación de tres consultoras, y sólo la consultoría Capacitación para la Productividad Social S.C. de R.L de C.V, (CPS), tuvo la encomienda del diseño, elaboración e impartición de los cursos de capacitación en el marco de los convenios de concertación de fomento cooperativo en la Ciudad de México. En un primer acercamiento, se encontró que la estrategia de la STyFE para cumplir con los objetivos del *Programa Especial de Empleo y Fomento Cooperativo en el Distrito Federal* implementó dos fases iniciales. La primera fase consistió en formar instructores de capacitación para transmitir los principios básicos del cooperativismo a la población desempleada que estuviera interesada en auto emplearse a partir de la formación de su propia cooperativa, por lo que, en enero de 2004, la STyFE emitió una convocatoria abierta dirigida a los habitantes de la Ciudad de México, para capacitarse y tomar el curso denominado: *Formación de Formadores y Promotores de Cooperativas en la Ciudad de México*. Toda vez que los instructores concluyeron el curso, se efectuó la segunda fase, donde las personas aprobadas que reunieran las características para desempeñarse como instructores de capacitación, fueran acreditados como formadores del programa.

No se encontraron indicadores de medición sobre la evaluación de los perfiles de los instructores acreditados, evidencias de desempeño y mucho menos aspectos o categorías sobre la o las metodologías implementadas en el curso, para sus actividades implantaron un manual del participante denominado: *Apuntes sobre el Desarrollo Organizacional* que sirvió como material de apoyo en el curso de Formación de Formadores y que fue elaborado por la Coordinación de Capacitación y Fomento Cooperativo a cargo de la Agrónoma Verónica Viloría Gómora.

El documento da cuenta de la estrategia metodológica implementada en los cursos de capacitación tanto para la formación de instructores, como para la formación de cooperativas, y donde se destaca la implantación de los llamados *Laboratorios Organizacionales*. El manual detalla que el laboratorio organizacional es un método organizativo del cooperativismo el cual está basado en la Teoría de la Organización, donde se establece la práctica autónoma y autogestiva en una empresa cooperativa, bajo un cambio en la práctica organizacional cotidiana. La metodología se centra en impulsar una *nueva conciencia en la praxis organizativa, con base en la unidad, la disciplina y la crítica* (Apuntes sobre el Desarrollo Organizacional, 2004, p. 3).

Los *Laboratorios organizacionales* o *capacitación organizacional*, fue una adaptación de la metodología denominada: *Capacitación Masiva* puesta en marcha en los años setenta en Brasil y posteriormente en Centroamérica por el sociólogo brasileño Clodomir Santos de Morais (1928-2016), cuya tesis supone que las personas están configuradas económicamente y socialmente por el medio, pero no determinadas, y que éstas pueden cambiar y reconfigurarse a través de la actividad organizada, mediante la que adquieren poder efectivo de transformar su entorno. De acuerdo con Sobrado (2016), la *Capacitación Masiva* tuvo su efervescencia que facilitó el surgimiento de cooperativas agrícolas en Costa Rica lo que motivó a la STyFE replicar el modelo durante el periodo de 2004-2012 en zonas urbanas, sin mayor análisis sobre las condiciones sociales de cada país (<https://www.ntsnoticias.com/post/2016/12/30/clodomir-santos-de-morais-revivido>).

Sin embargo, para el Director de Capacitación y Educación Cooperativa de la consultoría CPS, institución encargada de impartir el taller de *Formación de Formadores*, indicó lo siguiente:

...la Capacitación Masiva que se implanta por el GDF no es más que un enfoque basado en la Teoría de la Organización implementado en Brasil en los años setenta, con una fundamentación del marxismo de esa época, y que partía fundamentalmente en la imposición de métodos y contenidos (D. Ramírez, comunicación personal, 6-de febrero de 2020).

El entrevistado señaló que la STyFE a través de la Coordinación de Capacitación y Fomento Cooperativo, se implantaron técnicas que no cuentan con un reconocimiento científico como metodología social en América Latina y que, el mismo Paulo Freire se distanció de Santos de Morais por sus diseños metodológicos. Relató que, con la implementación del enfoque en las sesiones, se crearon situaciones de aprendizaje intencional para generar un ambiente de *caos*, con el fin de demostrar que masivamente se enfrentan adecuadamente los problemas y que de esa forma sale “el pus de la educación capitalista”; y que solamente aquellos individuos que provinieran de la “clase trabajadora”, tenían capacidades para transformar la realidad. Así mismo, resaltó que, en dichas sesiones, no se aplicaron instrumentos básicos y didácticos que le permitieran al individuo reflexionar sobre su realidad. Todo esto aunado a una concepción donde el formador no era un acompañante solidario que aprendiera junto con el individuo, sino que era un agente provocador que no debía involucrarse expresamente en el acompañamiento de los capacitandos.

Una estrategia concebida desde entonces posibilitó la contratación de personas con esta formación en puestos operativos de dicha dependencia, por lo que los programas de fomento cooperativo continuaron operando bajo la misma ruta que en años anteriores. En el primer trimestre del año 2007, se emitió una convocatoria para la formación de instructores, que posteriormente serían los encargados de replicar la denominada *Capacitación Masiva*.

Como ya se mencionó, al día de hoy, no se cuenta con información oficial externa sobre la evaluación de los programas de capacitación entre los años 2007 y 2015, no solamente porque en sus primeros años el programa fue considerado como piloto, sino porque a pesar de existir el *Consejo de Evaluación del Desarrollo Social de la Ciudad de México*, organismo público descentralizado sectorizado de la Secretaría de Desarrollo Social, no se contó con información cualitativa y cuantitativa sobre la evaluación externa de la Política Social de la Administración y de los Programas Sociales ejecutadas en materia de fomento cooperativo y muy especialmente en su categoría de formación y capacitación proveniente de la STyFE.

En las actas de las sesiones ordinarias de los Consejos Consultivos de Fomento Cooperativo del Distrito Federal celebradas entre los años 2004 a 2015, que fueron proporcionadas por ex funcionarios internos de la STyFE, se encontró que se impartieron los siguientes tipos de cursos:

**Tabla 11. Clasificación de cursos y talleres de capacitación de los programas de Fomento Cooperativo impartidos por la STyFE durante el periodo 2004-2015 en la Ciudad de México**

Tipo de curso	Número de cursos	Personas beneficiadas
Formación de formadores	7	260
Formación de empresas cooperativas	682	16,312
Formación de cooperativas de costura	50	1,200
Talleres de oficios	143	3,575
Elaboración de proyectos	3	71
Desarrollo de empresas cooperativas	13	315
Aprendizaje cooperativo	1	83
Total	899	21,816

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por ex funcionarios de la STyFE relacionada con los programas de capacitación y con actas de las sesiones ordinarias del Consejo Consultivo de Fomento Cooperativo del Distrito Federal, celebradas los días 11 de julio de 2012, 21 de noviembre de 2013 y 6 de junio de 2015 respectivamente.

Como se puede observar, a lo largo de once años de operación del programa de fomento cooperativo, se impartieron en promedio 75 cursos por año de todo tipo y se capacitaron 1,818 personas. De acuerdo con las actas, los cursos estuvieron integrados por un promedio de 75% mujeres y 25% hombres. Llama la atención que los cursos de

*Formación de cooperativas* registran los números más elevados, mientras que en lo que tiene que ver con el *Aprendizaje cooperativo*, muestra los números más pobres.

Del mismo modo, resulta interesante observar que la tendencia de los cursos de *Formación de cooperativas de costura* es alta, en comparación con los cursos de *Desarrollo de empresas cooperativas*, y los talleres de *oficios* en virtud de que la STyFE continuó implementando la *Capacitación Masiva* del Subprograma *¡Qué buena puntada!*, dedicado a la confección de uniformes. Así mismo, se puede observar que tanto los cursos de *Desarrollo de empresas cooperativas* y *Diseño y elaboración de proyectos*, destinados a las cooperativas activas, (que no necesariamente eran cooperativas formales por no estar constituidas legalmente), tuvieron poca aceptación, lo que pudiera entenderse que no tuvieron la suficiente atracción para la población.

En un apartado del acta de la sesión celebrada en noviembre de 2013, se observa que del total de cursos impartidos, el curso de *Formación de cooperativas* representa el 76% del total y que el costo unitario por beneficiario se ubica alrededor de los mil pesos, de manera que si esa cantidad se multiplica por los 21,816 beneficiados referidos en la Tabla 15 provenientes de los cursos de la *Capacitación Masiva* se obtendría una cantidad de 22 millones trescientos sesenta y un mil cuatrocientos pesos, que da cuenta la inversión total de los recursos invertidos por la STyFE durante once años de operación.

De acuerdo con el Director de Capacitación y Educación Cooperativa de CPS, la gran cantidad de recursos que aportó la STyFE, en esos dos gobiernos para la formación de sociedades cooperativas, se tomaron del Fondo para el Desempleo, y la inversión no correspondió con el número de cooperativas creadas o en operación, o que se hayan constituido como una referencia metodológica. Indicó que lamentablemente, pueden constituir un importante tema de investigación para ubicar no sólo el fracaso de las propuestas metodológicas impuestas de la *Capacitación Masiva*, sino la red de intervenciones del gobierno que afectaron y afectan el desarrollo autónomo, independiente, autogestivo, eficiente, competitivo y solidario del cooperativismo de la Ciudad de México.

Así mismo subrayó que una clave fundamental del fracaso del Subprograma *¡Qué buena puntada!*, dedicada a la confección de uniformes para escuelas de nivel básico en la Ciudad México, por sociedades cooperativas, también constituye un interesante objeto de estudio, para documentar la intervención de las estructuras gubernamentales en la búsqueda de clientelas político-electorales disfrazadas de sistemas de educación. También queda pendiente el análisis del indicador costo beneficio, es decir, de toda la inversión generada en cursos de capacitación, cuantas cooperativas realmente se constituyeron formalmente, cuantas resultaron sostenibles y se mantienen en operación, como indicadores iniciales de una evaluación más seria.

Su versión se comprobó al consultar el ejercicio fiscal 2012<sup>14</sup>, en donde la Asamblea Legislativa del Distrito Federal autorizó un presupuesto de 20 millones de pesos que se transfirieron del Programa del Seguro de Desempleo al Programa General de Fomento Cooperativo. Más adelante se presenta una tabla de los recursos aplicados en los ejercicios fiscales de 2012 a 2015.

Al asumir el cargo como Jefe de Gobierno Miguel Ángel Mancera (MAM) en el año 2012, el Gobierno de la Ciudad de México canceló el Subprograma *¡Qué buena puntada!* y canceló, no solamente el acuerdo por el que las cooperativas de costura fueran proveedoras de la confección de uniformes para los centros educativos de la ciudad, sino que puso fin a la continuidad de la *Capacitación Masiva* y los *Laboratorios Organizacionales*, aunque quedaron resquicios de aquella metodología organizacional por parte de los operadores técnicos que se mantuvieron en el cargo y cuya actuación fue a partir de inmediatez y la improvisación por la falta de personal capacitado en los temas cooperativos tanto en lo conceptual como en lo técnico.

A partir del año 2012, se elaboraron y publicaron los informes de evaluación y desempeño interno por parte de las dependencias de gobierno, de conformidad con el artículo 42 de la Ley de Desarrollo Social para el Distrito Federal, que faculta al *Consejo de Evaluación del Desarrollo Social en la Ciudad de México* para realizar las evaluaciones externas y establece los lineamientos para las evaluaciones internas como

---

<sup>14</sup> Gaceta Oficial del Distrito Federal, número 1451, con fecha de 2 de octubre de 2012.



una atribución que establece el Artículo 16 fracción III de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, que enuncia: "...controlar y evaluar el funcionamiento de los órganos administrativos adscritos a su ámbito, conforme a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y del Programa General de Desarrollo del Distrito Federal..." (Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, Gaceta Oficial del Distrito Federal, 2015, p. 37). Esta atribución compete no solamente a las instancias del Gobierno de la Ciudad de México, sino a los programas y subprogramas ejecutados en el año fiscal inmediato anterior para su publicación.

A partir del 2012, se cuenta con la publicación de resultados cuantitativos sobre el funcionamiento de los programas de Fomento Cooperativo ejecutados por la STyFE. Sin embargo, se debe subrayar que los datos registrados por transparentes que estos sean forman parte de una evaluación oficial por ser interna y diseñada por los mismos operadores del programa y en donde probablemente, los indicadores de medición no respondan a una valoración sistémica e integral que arroje resultados objetivos y que por el contrario sean consecuencia de una manipulación por así convenir a los intereses de la propia STyFE en las diferentes administraciones.

Con base en la información consultada en los informes publicados por la STyFE, a continuación, se detallan los resultados del *Programa para la Promoción, Fortalecimiento e Integración Cooperativa* de 2012 a 2015.

**Tabla 12. Indicadores sobre los resultados del Programa para la Promoción, Fortalecimiento e Integración Cooperativa durante los ejercicios fiscales 2012, 2013, 2014 y en la Ciudad de México**

<b>Titulares de la STyFE</b>	<b>Presupuesto ejercido (millones de pesos)</b>	<b>Año fiscal</b>	<b>Meta establecida por número de cooperativas</b>	<b>Meta alcanzada</b>	<b>Población Beneficiada</b>
Benito Mirón Lince	20	2012	100	107	1,486
Carlos Navarrete Ruíz	20	2013	100	122	800
Patricia Mercado Castro	5	2014	25	30	155
Amalia García	17	2015	100	134	898
<b>Total</b>	<b>62</b>			<b>393</b>	<b>3,339</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los informes de evaluación publicados por la STyFE, suscritos en la Gaceta Oficial del Distrito Federal de fechas, 9 de julio de 2013, 24 de julio de 2014 y 30 de junio de 2015 y convocatoria del Programa de Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas de la Ciudad de México, publicada el 29 de enero de 2016.

Como se observa, de 2012 a 2015, la STyFE ejerció un presupuesto de 62 millones pesos beneficiando a 393 cooperativas y en teoría a 3,339 socios. Los presupuestos ejercidos durante los cuatro años corresponden al financiamiento otorgado para la compra de maquinaria, equipo, servicios destinados a sus procesos productivos y la constitución legal. Sin embargo, los resultados no muestran una partida específica para la capacitación y formación cooperativa, donde se establecieran los presupuestos asignados y ejercidos, lo que indica, que la capacitación no era más que un requisito para el acceso al financiamiento sin considerarse como eje central y estratégico para las cooperativas beneficiadas.

## CAPÍTULO 4 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### Aproximación a los Estudios de Casos

Como se mencionó en la estrategia metodológica, la presente investigación plantea la recopilación y análisis de datos cualitativos en campo que sustenten el cumplimiento de la hipótesis en donde se sostiene que la formación y capacitación que en materia de cooperativismo se ha realizado en la Ciudad de México corresponde, en términos de resultados, a diversas concepciones y propuestas metodológicas que conciben y aplican instituciones públicas y organizaciones sociales sobre la materia, y que se reflejan en la sostenibilidad, permanencia y viabilidad económica y social de las sociedades cooperativas.

En el desarrollo de esta indagación, primero se partió de la recuperación de los documentos normativos tales como las Reglas de Operación del *Subprograma de Fortalecimiento y desarrollo a las Cooperativas 2018* (SFDC 2018) y las actas de sesiones ordinarias del Consejo Consultivo del programa, implementado por la STyFE para su análisis desde el Enfoque Institucional y las categorías que se desprenden de la política educativa de capacitación y su implementación. En un segundo momento se realizaron estudios de caso en tres Sociedades Cooperativas de la Ciudad de México con el propósito de complementar y confrontar, por un lado, las directrices establecidas por la STyFE en materia de capacitación y por otro, los observables recuperados en campo a fin de cumplir con el análisis de la política de formación y capacitación institucional entre la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE) del Gobierno de la Ciudad de México y el sector social de la economía.

Es preciso mencionar que a partir de la crisis sanitaria que aqueja a México desde marzo de 2020 por la propagación del virus SARS-COV-2 COVID 19 (coronavirus), se dificultó la última parte de la intervención en campo donde se tenía previsto la recuperación de hallazgos y la aplicación de entrevistas a un instructor. Sin embargo, este hecho no fue un impedimento ya que la realización de entrevistas, fueron hechas en línea y de forma remota aún con las complicaciones técnicas que esto conllevó y que

en varias ocasiones tuvieron que descartarse o en el mejor de los casos, postergarse por no contar con los recursos tecnológicos.

Así mismo, hubo dificultad para trabajar con los tecnicismos propios del Marco Jurídico y la Administración, como por ejemplo: *quorum, actividad preponderante, Responsabilidad Limitada, excedentes, Capital Variable, Pequeña y Mediana Empresa PYME, sistema de cooperación, plan de negocios*, entre otros, puesto que los miembros cooperativistas difícilmente comprendían la terminología y su significado, por lo que muchas veces hubo que reorientar las preguntas acompañadas de estrategias didácticas opuestas a los paradigmas positivistas tradicionales.

La intervención en campo permitió relacionar los resultados cualitativos obtenidos de las Sociedades Cooperativas, con los documentos normativos recabados en la Dirección General de Empleo, Capacitación y Fomento Cooperativo (DGECyFC) de la STyFE. En este sentido se puede afirmar que el método cualitativo y los instrumentos aplicados, son de gran validez y confiabilidad, no solamente por la acción de observar directamente el funcionamiento y las interacciones de los miembros de las Sociedades Cooperativas, sino por la eficacia de las entrevistas semi estructuradas que permitieron obtener elementos observables para estructurar un análisis a partir de las categorías planteadas. La información obtenida se dio en el marco del respeto y la convivencia con los miembros cooperativistas, lo que facilitó recabar información adicional a la requerida y que posibilita a tener una visión más integral de las empresas sociales.

A manera de recapitulación, en el marco teórico y metodológico de la presente investigación, se plantea el análisis del proceso de implementación de las políticas educativas desde los niveles *macro, meso y micro*, cuya descripción ya fue asentada en sus dos primeros niveles y que están referidos en los apartados *3.1 De las políticas internacionales al encadenamiento neoliberal como nuevo modelo económico, 3.2 La política educativa y el proyecto modernizador* (análisis macro) así como en el *3.3 De los acuerdos internacionales a la implementación de políticas educativas de capacitación y fomento cooperativo en México y 3.6 Antecedentes de la política de capacitación y fomento cooperativo en la Ciudad de México en el periodo 2000 a 2015* (análisis meso).

El abordaje analítico y su descripción, da cuenta del comportamiento de la política educativa internacional en correspondencia con los acuerdos, convenios, tratados, planes nacionales de desarrollo y sectoriales de la administración educativa en México y las conexiones existentes sobre las problemáticas y los procesos de implementación que las instituciones intermedias y especialmente las del Gobierno de la Ciudad de México, aplican desde sus dependencias gubernamentales.

Para complementar los tres niveles de análisis, a continuación, se presenta una indagación en su nivel *micro* sobre la política de capacitación al sector social cooperativo en la Ciudad de México, desde el Enfoque Institucional y al Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas (SFDC 2018) desde las categorías de Acción Institucional e Implementación.

#### **4.1 Análisis de la política de Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas de la Ciudad de México desde el Enfoque Institucional**

Como toda implementación en políticas públicas en el ramo social, económico y educativo, el SFDC 2018, establece líneas de acción concretas que dan orden a la problemática de las organizaciones sociales, que son definidas a partir del contexto social del momento, es decir, como un proceso subsecuente a los motivos exclusivos de su origen. Por lo tanto, la puesta en marcha de sus acciones es resultado de la toma de decisiones que, a su vez, se complementan con indicadores de medición que justifican y legitiman la respuesta institucional para la solución del problema.

Como se abordó en el marco teórico, el enfoque institucional plantea el análisis que juegan las instituciones en el desarrollo social y de las atribuciones que tienen en la conformación del marco regulatorio el cuál es resultado de una política pública, por lo que al analizar la política social de fomento cooperativo en la gestión de MAM, desde el enfoque descriptivo, de inicio, se puede señalar que tuvo algunos aciertos a partir de la causalidad en términos de la lógica de causa-efecto. Un acierto fue mantener la continuidad de espacios de discusión sobre las políticas públicas dirigidas al sector cooperativo de la Ciudad de México. Otro aspecto fue la elaboración de propuestas para

los Programas Operativos Anuales<sup>15</sup>, así como la conformación de algunas comisiones de trabajo y representación en diferentes instancias del gobierno local como la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESO), la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), y en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Sus aciertos marcaron tendencias de apoyo al sector social, sobre todo en la conformación y activismo de los Consejos Consultivos donde se tomaron decisiones basadas en el dialogo y el consenso y la creación de programas y subprogramas de fomento cooperativo.

Sobre la política de *Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas de la Ciudad de México*, (ADSC) cobra relevancia la incorporación en 2015, el componente de capacitación y el apoyo para la adquisición de maquinaria y equipo. En el año 2016, se crean dos subprogramas: *Impulso Cooperativo* el cual está enfocado a personas que realicen una actividad productiva de manera informal y que deseen operar bajo la figura de Sociedad cooperativa y el de *Fortalecimiento Cooperativo* dirigida específicamente a cooperativas constituidas que se encuentren en operación. El objetivo general de la política de Apoyo a las Cooperativas afirma lo siguiente:

Contribuir a la generación y consolidación de fuentes de trabajo entre las personas habitantes de la Ciudad de México, ofreciendo como alternativa de organización a las sociedades cooperativas, quienes por sus características favorecen tanto el desarrollo económico como el social de sus socios y socias, por lo que se plantea brindar servicios de asesoría, capacitación o asistencia técnica especializada, además de apoyos económicos para la adquisición de equipo, maquinaria y/o servicios enfocados a fortalecer procesos productivos, de comercialización y/o de promoción (Reglas de operación, Cooperativas CDMX, 2016, p. 6).

Con la adherencia de la capacitación y asistencia técnica, los programas de la STyFE incorporan a un universo de participantes que va desde los 18 años hasta adultos mayores de cualquier edad, siempre y cuando estén en capacidad productiva, que dicho por la misma institución en sus Reglas de Operación (2016):” ...es necesario apoyar a las cooperativas de la Ciudad de México con capacitación que les permita entender su mercado”.

---

<sup>15</sup> El Programa Operativo Anual es un documento oficial en el que los responsables de una organización o institución gubernamental enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo

De acuerdo con el diagnóstico presentado en 2018 por la titular de la STyFE, Claudia Luengas Escudero, en la Ciudad de México según datos del INEGI, al tercer trimestre del año 2018, la Población Económicamente Activa (PEA), se conformó por 4,100,230 personas, de las cuales 419,579 ganan 1 salario mínimo y 224,963 se encuentran desocupadas. Esto es el 5.0%, de la PEA que carece de prestaciones, derechos laborales y seguridad social. (Reglas de operación, Cooperativas CDMX, 2018, p. 489).

Desde esta perspectiva, la STyFE da cuenta de la realidad social que permea en la Ciudad de México y alinea el contexto social con acciones institucionales en donde suscribe como un objetivo general, el de ampliar el acceso de la población a trabajos dignos, con protección social, respetando los derechos laborales de todos sin importar su origen, condición social, económica, étnica, migratoria, de salud, edad, discapacidad, sexo, embarazo, preferencia sexual, nacionalidad, estado civil, apariencia física, situación de calle, entre muchas otras (Reglas de operación, Cooperativas CDMX, 2018, p. 488). Sin embargo, hasta este punto, el parafraseo legal y jurídico, es incompleto porque no involucra el contexto real del sector social cooperativo y la importancia de establecer mecanismos de acción, por lo que en sus Reglas de Operación también se asientan los antecedentes y la labor que ha hecho la STyFE en gestiones anteriores.

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI, se reportaron 606 sociedades cooperativas activas en la Ciudad de México, mientras que el diagnóstico interno del padrón de cooperativas de la STyFE reporta en su última verificación de agosto de 2017, un registro de 408 cooperativas que habrían solicitado algún tipo de asistencia o ingreso al SFDC 2018 entre los años 2012 y 2016 (Reglas de operación, Cooperativas CDMX, 2018, p. 489). Los datos consultados muestran una variación que tradicionalmente ha existido entre ambas instancias, pero más allá de tocar las discrepancias entre una y otra cifra y someter al análisis el número de cooperativas que realmente solicitaron algún apoyo o bien sobre los beneficios que al día de hoy se sostienen derivado del subprograma, el hecho es que el reporte no sólo trata de demostrar la necesidad de implementar acciones para el sector, sino que, de nueva cuenta, la STyFE se reivindica como la institución facultada para definir una

política de intervención institucional. Ya que con base en los lineamientos de las Reglas de Operación 2018, la STyFE, suscribe como política institucional y específica, impulsar programas para el desarrollo y fortalecimiento del cooperativismo y su inserción económica en la vida de la Ciudad, con enfoque de economía social y solidaria, atendiendo los principios de derecho al trabajo digno y diálogo social del sector

A continuación, se describe la composición del Subprograma de Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas de la Ciudad de México implementada por la STyFE, con el propósito de identificar las directrices institucionales como resultado de la política apoyo al sector.

**Tabla 13. Reglas de operación 2018 del Subprograma de Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas de la Ciudad de México, publicada el 31 de enero de 2018.**

Indicadores	Directrices Institucionales
Política específica	Proporcionar, por sí o a través de personas bajo su revisión, físicas o morales, asesoría, capacitación y adiestramiento para la constitución, consolidación, administración y desarrollo de las Sociedades Cooperativas, así como para la producción, comercialización y consumo de los bienes y servicios necesarios para los actos que establece la referida Ley.
Eje de acción	Fomento y garantía del trabajo digno o decente: empleo y autoempleo, salario remunerador y seguridad social, capacitación para y en el trabajo, seguro de desempleo y reinserción, inclusión y no discriminación: permanencia, salario e ingreso remunerador.
Articulación con otros programas y acciones sociales.	Con el propósito y la finalidad de impactar positivamente en los ingresos y nivel de vida de los habitantes de la Ciudad de México vinculados al movimiento y sector cooperativo, este Subprograma es un instrumento de política pública, que se suman a otros programas sociales que brindan apoyo a desempleados, mujeres jefas de familia, jóvenes, adultos mayores, indígenas, personas con discapacidad y los que se enfoquen a mejorar las condiciones de trabajo, salud, vivienda, educación y alimentación de las familias de los trabajadores, por lo que se vincula con otros programas de STyFE y del Gobierno de la Ciudad México.

Fuente: Elaboración propia con base en las Reglas de Operación 2018 del Subprograma de Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas de la Ciudad de México, publicada el 31 de enero de 2018

Como puede observarse, las acciones de gobierno descansan en una serie de intenciones donde se espera que su aplicación, transforme la naturaleza de las cosas en el medio, por lo que considera poner en marcha marcos regulatorios que rijan programas



y subprogramas que se adaptan como actos eslabonados y que posibiliten la transformación de las cosas como lo dicta la Administración Pública Federal APF.

Por otro lado, un ejemplo que marcó el desinterés del gobierno de MAM, fue que desde el 2013, no hay registros de la instalación de un órgano de interlocución definido en la LFCDF, como lo es Consejo Consultivo de Fomento Cooperativo, que debe ser convocado por el gobierno, como un espacio para el dialogo y participación entre las autoridades de la STyFE y el movimiento cooperativo, así lo refiere Eduardo Martínez Guerrero miembro de la Cooperativa Séptimo Arte, y de la Federación de Cooperativas de Cine y Medios Audiovisuales FECINEMA "...desde hace seis años, hay una negativa institucional del gobierno que pese a las exigencias del sector, no se ha convocado al Consejo Consultivo de Fomento Cooperativo incumpliendo lo que está previsto en la Ley".(E. Guerrero, comunicación personal, 16 de noviembre de 2019)

De acuerdo con el Artículo 7, 8 y 21 de la LFCDF, se constituirá un Consejo Consultivo de Fomento Cooperativo, (CCFC) el cuál funge como órgano de consulta y tiene la atribución de dar seguimiento a las políticas de Fomento Cooperativo, entre ellas, las orientadas a la educación y a la capacitación. La LFCDF, plantea que el CCFC está integrado por autoridades competentes: la STyFE, la SEDECO, la SEDESO, la Secretaría de Finanzas, los jefes delegacionales, académicos y un representante del movimiento cooperativo. Entre otras atribuciones del CCFC, está la de conformar un Comité Técnico de Evaluación, encargado de evaluar, autorizar y dictaminar las solicitudes de los beneficiarios del subprograma y a las cooperativas que presenten proyectos que son sujetos de financiamiento. El Comité estará integrado por representantes de la DGECyFE, la SEDECO, la Secretaría de Finanzas, una persona académica especialista en Cooperativismo y Economía Solidaria, un académico especialista en proyectos productivos, un representante del CCFC, un representante de la Contraloría Interna de la STyFE y un representante de la Contraloría Ciudadana. Además, corresponde al Jefe de Gobierno, emitir la convocatoria, así como presidirlo (Ley de Fomento Cooperativo del Distrito Federal, Gaceta Oficial del DF, 20-01-2006, p. 4, 8).

Si bien es cierto que entre el 2007 y 2015, las entonces Delegaciones como: Álvaro Obregón, Coyoacán, Cuajimalpa, Cuauhtémoc, Gustavo A Madero, Iztapalapa, Magdalena Contreras y Milpa Alta tuvieron una participación importante en la conformación de los Consejos Consultivos Delegacionales a partir de los Convenios de concertación establecidos en gobiernos anteriores, con MAM no solamente no existen registros sobre convocatorias desde el 2014 por parte de las autoridades de la STyFE para la instalación del CCFC como se ha mencionado, sino porque de acuerdo con las dos últimas actas consultadas, la Vigésima primera y Vigésima segunda Sesión ordinaria correspondientes al 23 de julio de 2014 y 16 de junio de 2015, da cuenta que el Jefe de Gobierno, no hizo acto de presencia, y la última no se llevó a efecto, debido a la falta de una convocatoria real a los consejeros.

Del mismo modo y no menos importante, la administración de MAM se caracterizó porque en seis años de gestión, cuatro titulares se ocuparon del despacho de la STyFE, lo que determinó que cada uno transportara su propia visión y concepción del cooperativismo, la imposición de burocracias incapacitadas y desconocedores del modelo cooperativo, ocasionando que diversas acciones en materia de planeación y seguimiento de la política de capacitación de ADSC, se viera afectada a falta de un diálogo y consenso con el movimiento cooperativo.

Queda pendiente otro análisis sobre el ejercicio presupuestal, ya que se introdujo la modalidad de subcontratar despachos que se hicieron cargo de diversos procesos que debía ejercer la STyFE, dejando al margen a los organismos cooperativos especializados.

Lo anterior refrenda lo estipulado por Shepsle, Kenneth, A. y Bonchek, Mark, (2005), respecto a las acciones políticas emprendidas por las instituciones muestran procedimientos de regulación y permiten el establecimiento de estructuras para tratar los temas que involucran al sector cooperativo. Sin embargo, aunque en el terreno jurídico los procedimientos son claros porque el problema está institucionalizado, las estrategias en el tema político para la solución de problemas se ven truncadas por un lado, porque la toma de decisiones es a partir de una agenda que evidentemente no es prioridad y tampoco responden al propósito de incentivar la acción colectiva, pero también porque

la toma de decisiones es a partir de una agenda que evidentemente no es prioridad y tampoco responden al propósito de incentivar la acción colectiva, pero también porque sus posibles alternativas de solución son a partir de las propias concepciones e intereses que impiden considerar al gobierno y los encargados de la STyFE, como Agentes de Cambio con capacidad de desarrollar funciones de coordinación y articulación de intereses en favor del sector social de la economía.

Es un hecho que, en la gestión de MAM, se tuvieron aciertos en reconocer a la LFCDF como el mecanismo jurídico para abrir espacios de participación, y a la STyFE como la institución encargada de poner en marcha las acciones de gobierno para la solución de problemas del sector, pero en los hechos, el movimiento cooperativo vio limitada su acción por la estructura y marco institucional existente. Este hecho evidencia que las instituciones son las que van a normar y a aplicar las reglas restrictivas, cuyas condiciones dirigen el marco de relaciones que se producen (North, 1990).

Desde esta panorámica se puede afirmar que los constantes cambios en el escenario político y legal al interior de la STyFE, así como la falta de voluntad política en el ejercicio de sus funciones, y el cuestionamiento sobre la transparencia en el manejo presupuestal, trajeron como consecuencia no solamente una inestabilidad en el corto plazo ocasionada por la discontinuidad en el diálogo y la participación, sino también, en la disgregación del movimiento cooperativo, ocupado en su acceso a recursos y alejado de la agenda más amplia del cooperativismo de la Ciudad y del país, con lo que se generó un estancamiento en los avances que mermaron lo que en gobiernos anteriores se había avanzado.

#### **4.2 Análisis descriptivo sobre el componente de capacitación y formación del Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018 (COOPERATIVAS, CDMX 2018) en su fase de implementación**

Dado que la implementación en políticas es un conjunto de decisiones y acciones llevadas a cabo por los actores institucionales cuyo marco se encuentra en un programa político administrativo derivado de normas legislativas y reglamentarias que regulan la normatividad específica de la política en cuestión, es posible identificar el SFDC 2018 cuyo análisis se desprende de la normatividad suscrita en las RO.

Es preciso aclarar que el abordaje que a continuación se presenta, es un análisis sobre los procesos de formación y capacitación implementados, así como de las estrategias y planes de acción puestos en marcha por la STyFE, en concurrencia con el sector y las organizaciones sociales atendidas.

El SFDC 2018, forma parte de la política social de Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas (ADSC), cuya implementación es a través de la DGECyFC de la STyFE. El subprograma es el conjunto de acciones que responden a una política social que opera desde el 2012 con una serie de cambios y enfoques a lo largo de las diferentes gestiones. Entre sus objetivos generales, está el de brindar apoyos directos e indirectos a organizaciones sociales otorgando capacitación a los socios que no cuentan con conocimientos sobre la administración, producción, comercialización y promoción de una sociedad cooperativa, y que han trabajado de manera empírica. Los apoyos directos son económicos para gastos relacionados con la constitución legal de la Sociedad Cooperativa, e indirectos, que se enfocan con el propósito de establecer y desarrollar un plan de negocios para fortalecer los procesos productivos a través de la capacitación para el desarrollo cooperativo y asistencia técnica especializada (Reglas de operación, Cooperativas CDMX, 2018, p. 489, 492).

La STyFE sostiene en sus Reglas de Operación, que las razones para impulsar políticas que favorezcan al sector social, obedecen a causas de desigualdad de la riqueza que atraviesa el país, la cual excluye a una gran parte de la población. Dicha desigualdad está marcada también por la brecha entre los pequeños emprendedores y los grandes capitalistas, cuyos capitales vulneran a las pequeñas empresas que no logran sobrevivir al primer año de existencia. Del mismo modo, refiere que las cooperativas han desaparecido debido al incumplimiento de su objeto social y por falta de capacitación en sus integrantes que muestran vacíos en su comprensión de la realidad económica de su entorno. De acuerdo con su visión, lo anterior es un obstáculo para el desarrollo del Movimiento Cooperativo afirmándolo de la siguiente manera:

...la falta de capacitación en los integrantes impide el desarrollo de las mismas llevándolas a la extinción debido a distintas causas entre las cuáles se destaca el no cumplimiento del objetivo económico de las Cooperativas, al no comprender la realidad económica y a los mercados del país, ello conlleva al incumplimiento del objetivo social, teniendo como resultado final la desaparición del emprendimiento (Reglas de operación, Cooperativas CDMX, 2018, pp. 489, 490).

Así mismo, la STyFE redondea su posicionamiento resaltando que: “el cooperativismo es parte de la economía social y solidaria, cuyos valores y principios pueden ser un importante instrumento de desarrollo económico y social” e incorpora la necesidad de: “implementar políticas públicas de apoyo al cooperativismo, proporcionando apoyo económico y de capacitación para que dichas sociedades se encuentren en mejores condiciones y con mayores herramientas para competir y permanecer en sus respectivos mercados” (Reglas de operación, Cooperativas CDMX, 2018, pp. 490).

La normatividad plantea que la fase de implementación del SFDC 2018, está constituida por líneas de acción a partir de la política de ADSC. A continuación, se describen los ejes institucionales observables del subprograma desde la categoría de implementación en su alineación con política de formación y capacitación del Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018.

**Tabla 14. Alineación de la política de Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas con el Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018 desde el Enfoque Institucional y las fases de su implementación en el proceso de capacitación**

Eje	Enfoque Institucional de la política de formación y capacitación	Fases de Implementación del Subprograma
1	Reforzar la coordinación interinstitucional con los órganos político-administrativos para promover los emprendimientos productivos individuales, las empresas del sector social y cultural y las sociedades	<b>Líneas de Acción:</b> <b>Eje 1.</b> Equidad e Inclusión Social para el Desarrollo Humano. <b>Área de oportunidad 7.</b> Empleo con Equidad. <b>Objetivo 1.</b> Ampliar el acceso de la población de la Ciudad de México a trabajos

	cooperativas, mediante la capacitación, asistencia técnica, ...”	dignos, con protección social, pleno respeto a los derechos laborales y sin discriminación <b>Meta 1.</b> Promover la creación de trabajos dignos, especialmente para los grupos sociales que tienen más dificultad para obtenerlos.
2	Proporcionar capacitación gratuita, en cursos de corto plazo, se fortalece con becas para la persona cursante y con apoyos financieros para el autoempleo. Así mismo, apoya las solicitudes de capacitación y consultoría específica de las micro y pequeñas empresas y sus trabajadores, acciones de apoyo que se realizan en un esquema de coparticipación financiera.	Promover y apoyar a las personas a la realización de su derecho al trabajo mediante la adquisición y el desarrollo de habilidades y capacidades laborales, para y en el empleo, a fin de superar las dificultades de empleabilidad y propiciar su inserción o reinserción en el mercado laboral; o también para el desarrollo de capacidades organizacionales y gerenciales con el fin de generar una actividad productiva por cuenta propia.
3	Brindar servicios de asesoría en formación cooperativa, capacitación para el desarrollo cooperativo, asistencia técnica especializada.	Impulsar la creación de nuevas sociedades cooperativas, de igual manera, a través de apoyos económicos directos e indirectos, consistentes en capacitación técnica, formación cooperativa y asistencia técnica especializada; así como para la adquisición de equipo, maquinaria y/o servicios enfocados a fortalecer procesos productivos, de comercialización y/o de promoción.
4	A fin de que las organizaciones sociales, que posteriormente serán sociedades cooperativas constituidas puedan permanecer como beneficiarios del Subprograma.	Los beneficiarios serán autorizados por un Comité Técnico de Evaluación, encargado de evaluar las solicitudes y de dictaminar a los beneficiarios del programa.
5	La asesoría en formación cooperativa y la posterior capacitación para el desarrollo cooperativo de las organizaciones sociales, deberán realizarse de manera simultánea con las gestiones para la constitución como sociedad cooperativa, de tal forma que las organizaciones beneficiarias puedan completar los requisitos establecidos en las presentes RO.	La DGCyFE brindará asesoría en formación cooperativa a las organizaciones sociales beneficiarias, a través de Instructores previamente contratados para este fin.

7	La DGCyFE brindará asesoría en formación cooperativa a las organizaciones sociales beneficiarias, las cuales serán designadas, conforme al orden en que aparecen en la lista de espera publicada del Subprograma	La DGCyFE brindará capacitación para el desarrollo cooperativo (Generación del plan de negocios) a las organizaciones sociales beneficiarias, a través de la Institución de Educación Superior correspondiente.
---	--	---

Fuente: Elaboración propia con base en las Reglas de Operación 2018 del Subprograma de Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas de la Ciudad de México, publicada el 31 de enero de 2018

El procedimiento indica que la integración documental de los asociados estará a cargo de la DGECyFC, quien revisa que la información entregada por las organizaciones cumpla con los requisitos y la información solicitada con el fin de seleccionar a las cooperativas que serán beneficiarias del Subprograma. Así mismo, el Subprograma establece como meta, una cobertura financiera de 150 apoyos económicos indirectos destinados a cubrir los servicios de asistencia técnica especializada por un monto de hasta \$35,000.00 (Treinta y cinco mil pesos) por sociedad cooperativa hasta alcanzar un monto total de \$5,250.000.00 (cinco millones doscientos cincuenta mil pesos). Los apoyos están destinados evidentemente para sociedades cooperativas de producción y bienes y servicios, que estén legalmente constituidas, en operación y con presencia en cualquiera de las demarcaciones en la Ciudad de México. Solamente los socios que cuenten con experiencia en el trabajo colectivo, demostrable, en la realización de alguna actividad productiva, que cumplan con los requisitos y con los documentos establecidos en las Reglas de Operación (RO), recibirán en apoyo (Reglas de operación, Cooperativas CDMX, 2018, p. 491, 493).

Uno de los aspectos que se deben subrayar, es que en las RO se establece que la DGECyFC designará mediante el Comité Técnico de Evaluación, a la Institución de Educación Media Superior para brindar los servicios de capacitación sobre el financiamiento y operación de la Sociedad Cooperativa, así como el Servicio de Asistencia Técnica Especializada, a través de Instructores previamente contratados para este fin. De acuerdo con el informe de Evaluación Interna reportado por la STyFE, se contrataron los servicios profesionales del Instituto Politécnico Nacional (IPN), para dar acompañamiento y capacitación para la formación de Nuevas Sociedades Cooperativas (Evaluación Interna 2018, Gaceta Oficial de la Ciudad de México, 26-06-2018, p. 266).

A continuación, se detallan las metas alcanzadas por la STyFE y el IPN de acuerdo con la estimación asentada en las RO y a lo reportado en la Evaluación Interna.

**Tabla 15. Metas alcanzadas en la fase de implementación del Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018 por la STyFE y el IPN**

Tipo de curso o acciones implementadas	Metas proyectadas	Número de cursos o acciones	Cooperativas beneficiadas
Formación de Empresas Cooperativas	110	48	266
Desarrollo de actividades productivas		4	
Asistencia Cooperativa		4	
Acciones de acompañamiento			129
Asesoría y capacitación			129
Asistencia Técnica y capacitación	150		137
Apoyos entregados para la adquisición de maquinaria y equipo	260		254

■ No se especifica

Fuente: Elaboración propia con base en la Evaluación Interna de la STyFE publicada en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México el 29 de junio de 2018

Resulta muy claro que existe una política establecida para el sector, que de manera general define las áreas responsables y los lineamientos de acción institucional que configura un sistema sincrónico para el desarrollo de los procesos de coordinación y articulación. Al analizar las Reglas de Operación (RO) del Subprograma, se desagregan las acciones generales de la política hasta llegar a un punto de concreción que supone la puesta en marcha de tareas puntuales. Como se observa, la STyFE, plantea una estrategia de implementación, bajo la estructura de planes de acción que dan cuenta de los problemas a resolver. La producción de sus planes está organizada de manera formal a través de los servicios implicados como las direcciones de área, los responsables administrativos y gerenciales, así como de los grupos y población objetivo, los beneficiarios finales y las instancias alternas.

Sin embargo, aunque en el diseño y elaboración de la política de apoyo al sector están previstas las directrices y ejes de acción en las RO, resulta evidente que, en materia de implementación, no se incorporan procesos de ejecución definidos y claros para satisfacer las necesidades de capacitación que las empresas sociales requieren en la esencia, así lo refiere el instructor contratado por el IPN:



...pero te voy a ser sincera, me di cuenta de que, a las cooperativas de nueva creación, son a las que más tienes que apoyar porque no tienen idea de a donde se tienen que registrar, los trámites fiscales que tienen que hacer... Lo que nos dijo a nosotros el responsable del proyecto en el IPN, que sólo les diéramos una “embarrada” de lo que eran valores y principios sin que nosotros los instructores supiéramos el significado de eso... Hay una diferencia abismal entre una cooperativa y una empresa privada, pero había compañeros instructores que no sabían nada y evidentemente no tienen esa visión para transmitirles el conocimiento. ...” (Véase en Análisis de hallazgos, 4.6. D. Caso de estudio: Entrevista a instructor de capacitación).

Como se observa, los argumentos presentados refieren no solamente la ausencia de una planeación adecuada y un diagnóstico previo donde los instructores acreditados tuvieran nociones sobre los perfiles de las personas que les fueron asignados por parte de la STyFE, sino que denota la improvisación en la transmisión de conocimientos y vacíos en la concepción doctrinal que el cooperativismo plantea. Por otro lado, el argumento deja entrever que tampoco hubo una estrategia de formación y selección de instructores adecuada para impartir los cursos, y que fueron seleccionados sin tener en cuenta sus experiencias previas ligadas al cooperativismo. Si tomamos como válida la afirmación que establece la STyFE, donde se deben poner en marcha programas de capacitación enfocados al fortalecimiento de las cooperativas con la finalidad de contar con mejores herramientas para competir y permanecer en sus respectivos mercados, valdría la pena responder ¿Por qué la STyFE no diseñó una estructura adecuada de planeación donde los instructores involucrados, tuvieran las herramientas necesarias para la impartición de cursos?

Si se retoma el supuesto que, para reducir la brecha entre los pequeños emprendedores y los grandes capitalistas, es necesaria la formación y capacitación, entonces ¿Por qué la STyFE no implementa un modelo de capacitación orientado a las cooperativas que, al mismo tiempo de acompañamiento y asistencia técnica, no solamente para que se obtengan conocimientos para comprender la realidad económica del país, sino para cumplir con su objetivo económico como se establece en las RO?

Los cuestionamientos saltan a la luz porque a lo largo de todo el mapeo de las RO, no se reconocen objetivos, directrices, estrategias, acciones, componentes, ejes y en general, rutas de acción medibles que tengan que ver con la capacitación y la formación cooperativa de forma concreta y específica. Y es que una de las razones que denotan la ausencia de tales componentes, es porque la concepción que tiene la autoridad sobre la capacitación y la formación está razonada e interpretada de manera distinta a la de los mismos cooperativistas, así lo relata el instructor adscrito al IPN: “muchas de las cooperativas de nueva creación, sólo iban al curso por el apoyo que les iba a dar la STyFE... no tienen realmente ni el espíritu cooperativo, ni los valores, ni nada...”(Véase en Análisis de hallazgos, 4.6, D Caso de estudio: Entrevista a instructor de capacitación). En el análisis se observa de primera mano que la lógica de la STyFE es implementar procesos de capacitación como un requisito para acceder al financiamiento para la adquisición de maquinaria y equipo y no como una cuestión para el mejoramiento de sus capacidades administrativas y del Desarrollo Organizacional.

Otro aspecto es que el proceso de implementación está subordinado a la instrumentalización de sus procedimientos. Es decir, la STyFE le otorga un mayor peso al cumplimiento de los requisitos y a las normas restrictivas de acceso al Subprograma para el alcance de sus metas cuantitativas, que a la esencia misma de la capacitación como un proceso de mejora continua al interior de las organizaciones. Así mismo, la acción institucional no está encaminada a la lógica de trabajo de las cooperativas, sino a la instrumentalización de sus procedimientos como una medida de imposición, y se observa cuando la STyFE, condiciona el otorgamiento los recursos colocando a la capacitación como requisito, lo que denota que la capacitación no es necesariamente la razón de ser del subprograma, sino el financiamiento y los excesivos procedimientos burocráticos difíciles de cumplir para un gran número de cooperativas de nueva creación Así lo detalla en entrevista el instructor adscrito al IPN encargado de impartir la capacitación: “Por ejemplo, si uno no iba, en automático ya no les daban el recurso... Muchos iban obligados al curso, no porque quisieran aprender...algunos sí, pero la mayoría de los de nueva creación, iban por el dinero” (Véase en Análisis de hallazgos, 4.6, D. Caso de estudio: Entrevista a instructor de capacitación).

Aunque la estructura del Subprograma denota eficacia por la claridad en sus objetivos y metas en el proceso de implementación, esto no significa que la eficiencia en los resultados cualitativos que se presentan, sean los que describan el impacto de la capacitación en la praxis. En efecto, los reportes en la Tabla 19 sobre las metas alcanzadas, demuestran la eficacia de la STyFE, reafirmando los compromisos que la política de apoyo establece en las RO, sin embargo, los resultados son cuestionables aún más, cuando no hay registros oficiales de eficiencia que permitan medir los logros sobre indicadores metodológicos y de contenidos como resultado de la capacitación impartida por el IPN.

Resulta interesante señalar, que la STyFE al no contar con una estructura de formación, ni un área en su organigrama funcional dedicada al diseño de contenidos temáticos, y metodologías especializadas para la impartición de la capacitación cooperativa, las RO prevé, la contratación de una Institución de Educación Media Superior encargada de brindar los servicios de capacitación, acompañamiento y asistencia técnica. En consecuencia, la STyFE contrató al IPN, como la entidad educativa responsable de este ámbito, sin embargo, la normatividad establece que el Comité Técnico de Evaluación, será el órgano encargado de la integración de la terna que conforman las opciones educativas para tales fines y, por consiguiente, el que tome la decisión final.

Al no encontrar información en el portal de la STyFE sobre los documentos y los criterios empleados para la selección del IPN, se solicitaron las actas de las sesiones ordinarias y extraordinarias en el portal de Transparencia de la Ciudad de México que brindaran información sobre el procedimiento de selección del Comité Técnico de Evaluación para dichos fines. De acuerdo con el acta obtenida fechada el 27 de julio de 2018 en sesión ordinaria, la DGECyFC, adjudicó de forma directa al IPN, los “Servicios Profesionales para cubrir las Actividades de Capacitación para el Desarrollo Cooperativo” asentando: “Toda esta capacitación se requiere contratarla con el Instituto Politécnico Nacional, que cuenta con un plan de capacitación acorde con el Programa mencionado” (Véase en Anexo 9, pp. 1,3). El acta da cuenta que el pago por la prestación de servicios equivale a un monto estimado de 6,500,000 (seis millones quinientos mil pesos) con IVA

incluido, acogiéndose al Artículo 1, Párrafo 27, inciso C) de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal, que establece el procedimiento de adjudicación directa y la libertad de no someterlo a consideración del órgano colegiado. De esta manera, la DGECyFC, delegó las actividades al IPN para capacitar a 260 cooperativas a través de los servicios de Asistencia Técnica Especializada, sin considerar las opiniones del Comité Técnico de Evaluación.

De acuerdo con la versión del instructor entrevistado, las actividades de capacitación implementadas por el IPN tenían una duración de tres días, en donde cada uno de los beneficiarios tenía la obligación asistir a una sesión dentro de este periodo de tiempo. Es decir, se contrataron instructores para que en un total de tres días, se capacitarán paralelamente a las 266 cooperativas seleccionadas que cumplieran con los requisitos. Cada curso estaba conformado por 25 personas, en sesiones matutinas y vespertinas de cinco horas cada uno, (de 9:00 a 14: hrs y de 16:00 a 21: hrs) en distintas sedes del IPN: “El programa de capacitación solamente duró tres días. La primera tarde que yo lo di fue en un edificio que está en Zacatenco, ahí tuve 25 personas”. (Véase en 4.5 Análisis de hallazgos, 4.5.4, D. Caso de estudio: Entrevista a instructor de capacitación). Lo anterior quiere decir que, si tomamos de referencia a las 266 cooperativas reportadas como beneficiadas, y se multiplican por los cinco integrantes que conforman la cooperativa y que fueron obligados a tomar el curso para acceder a financiamiento, en total el IPN capacitó a 1,330 personas en promedio en un tiempo de tres días. Para ello, se tuvieron que contratar alrededor de 50 instructores para cumplir con la encomienda del subprograma.

En suma y no menos importante, si se dividen los 6,500,000 (seis millones quinientos mil pesos) otorgados al IPN, entre las 266 cooperativas reportadas como beneficiadas, da un promedio total de 24, 436 (veinticuatro mil cuatrocientos treinta y seis pesos) por concepto de gasto unitario para cada una de las cooperativas, y si esa cantidad se divide entre las 1,330 personas que en teoría fueron beneficiadas, arroja un monto de 4,887(cuatro mil ochocientos ochenta y siete pesos) por cinco horas de capacitación, lo que indica por un lado el interesante negocio con la STyFE, pero por

otro, la exorbitante y desproporcionada cantidad de recursos asignados al IPN, que ni las consultorías privadas de más alto renombre, cobrarían en un programa social.

Con el despliegue técnico-pedagógico implementado por el IPN, y con el imponente y excesivo gasto asignado para la ejecución de las tareas encomendadas, con más razón tendría que haber no solamente un informe detallado sobre los resultados del convenio con la STyFE, sino una relación del personal y perfil profesional de profesores, académicos y en general de las personas contratadas para realizar las tareas de capacitación y Asistencia Técnica Especializada. Lo cierto es que, ante la falta de información, y los testimonios recabados en la presente investigación, un primer indicio es que independientemente de las probables irregularidades y deficiencias del IPN para hacerse cargo de la capacitación del SFDC 2018, lo evidente es que su llegada, fue resultado de una decisión unilateral ejecutada por la STyFE, al no tomar en cuenta al Comité Técnico de Evaluación y fraguada desde la misma secretaria del Trabajo entonces a cargo de Claudia Luengas Escudero por así convenir a sus intereses, dando continuidad a esta política iniciada por Patricia Mercado, la primera titular de la STyFE con MAM, y quien canceló la convocatoria del Consejo Consultivo de Fomento Cooperativo como instancia de vigilancia e intervención del sector en la agenda institucional.

En segundo lugar, el hecho de no contar con documentos oficiales y evidencias sobre la experiencia y trayectoria del IPN en torno a los procesos de capacitación cooperativa y asistencia técnica especializada, publicados en un órgano oficial del Gobierno de la Ciudad como un documento de acceso a la información pública, no solamente pone en entredicho la política implementación de la STyFE en términos de eficiencia y eficacia, sino que también, se abre otro abanico de preguntas relacionadas con las metodologías de formación que el IPN puso en marcha para los cursos de capacitación y que al día de hoy se desconocen de manera oficial.

Cabe mencionar que el IPN, es reconocido por tener una amplia experiencia en procesos de formación y capacitación técnico-profesional, pero no cuenta con una trayectoria institucional en materia de convocatoria de foros o espacios para tratar temas

relacionados a este sector; tampoco registra una interlocución en materia de legislación y de políticas públicas en materia legislativa. Es memorable la declaración del director del IPN, Enrique Fernández, cuando respondió el 18 de abril de 2017, durante la realización del Seminario Internacional de Cooperativismo y Economía Social, convocado por la Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social, ante un reclamo sobre la participación del IPN como institución especializada en los programas de la STYFE. “es verdad que no conocemos de cooperativismo, pero lo interesante es que estamos aprendiendo”.

Existen documentos constitutivos de sociedades cooperativas, que como muestra de incongruencias desarrolladas en las actividades de capacitación, luego se tradujeron en los documentos básicos como las bases constitutivas: Se encuentran disposiciones como la referida a la facultad del Consejo de Administración para admitir o expulsar socios, fuera de la facultad exclusiva de la Asamblea General para efectuar dicha disposición. O como el manejo del concepto referido a utilidades como se dispone en la legislación mercantil, en vez del concepto de rendimientos como lo señala la Ley General de Sociedades Cooperativas, entre otras disposiciones graves impartidas en cursos.

Por lo anterior a continuación se enumeran los vacíos encontrados en las RO 2018 en su fase de implementación, que sustentan la ausencia de una política de formación y capacitación para las Sociedades Cooperativas.

1. No existe una definición sobre una política de formación y capacitación que incluya palabras clave como: educación, capacitación o formación cooperativa, mucho menos doctrina cooperativa y educación para los adultos.
2. No existe una definición sobre una política de formación y capacitación con referencia a la metodología de formación que estructure los objetivos de los programas institucionales con los objetivos de aprendizaje.
3. No existe una definición sobre una política de formación y capacitación con referencia a lineamientos para señalar contenidos temáticos
4. No existe una definición sobre una política de formación y capacitación con referencia a un sistema de evaluación de resultados de aprendizaje

5. No existe una definición sobre una política de formación y capacitación con referencia al perfil profesional de los denominados *Especialistas en Asistencia Técnica*, mencionados en la normativa
6. No existe una definición sobre una política de formación y capacitación con referencia a los requisitos de información de resultados de las instituciones educativas contratadas para la realización de actividades de formación

Finalmente, se puede deducir que la política de ADSC presenta lagunas en su diseño principalmente por no abordar a la capacitación como un componente central para el desarrollo de los procesos organizativos en las cooperativas. En consecuencia, su implementación en el SFDC-2018, impide la concatenación de acciones específicas y concretas de un modelo de formación donde se encuentren jóvenes y adultos, escolarizados o no, que abarque desde el Desarrollo Organizacional y la Planeación Estratégica como ejes que estructuran el funcionamiento de la organización y el control de las actividades administrativas, hasta la Doctrina y Educación Cooperativa como elementos que la distinguen de otras formas de organización.

## Análisis de hallazgos

A continuación, se presentan los análisis de hallazgos de los tres estudios de casos que cumplieron con los criterios de selección enunciados en la metodología de investigación.

### 4.3 A Caso de estudio: Crisálidas SC de RL de CV

La Sociedad Cooperativa Crisálidas SC de RL de CV, fue seleccionada por haber accedido al Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018 (SFDC-2018) y por mantener operaciones actualmente.

La organización se encuentra ubicada en la colonia Pedregal de San Nicolás de la Alcaldía Tlalpan, considerada como una colonia urbana en las inmediaciones del Ajusco medio. La cooperativa se constituyó en el año 2016 gracias a un programa de apoyo delegacional y en 2018 accedieron al SFDC-2018 de la STyFE. Está conformada por dos hombres y tres mujeres. Su actividad preponderante son los servicios de asesoría y atención psicológica y psicopedagógica a niños, adolescentes y adultos. A lo largo de casi cinco años, muestran una trayectoria de consolidación, impulsada por su acceso a recursos de carácter gubernamental.

### Análisis categorial

#### Bloque I

Categoría y subcategorías de análisis	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Descripción de hallazgos
<b>Acción Institucional (AI)</b>	<p>...hasta que conocimos que era una cooperativa y la conocimos gracias a que la Junta de Unidad Departamental de cooperativas de la delegación, vino a dar una plática de lo que era. Sonaba atractivo, teníamos el proyecto</p> <p>La verdad es que la delegación nos ha apoyado muchísimo, o</p>	<p>Considerando también que la delegación Tlalpan fue quien nos formó como cooperativa, entonces aquí no existe una articulación entre los programas que genera por una parte un departamento y por otra el otro toma otras decisiones y entonces no sabemos que vamos a hacer</p>	<p>Se observa que existe una AI cuando los entrevistados reconocen la intervención de la Alcaldía Tlalpan y la Junta de Unidad Departamental como responsables de atender la política de Apoyo al Desarrollo de las Sociedades Cooperativas</p>



	<p>sea nosotros sí nos hemos orientado con las personas de cooperativas de la alcaldía, siempre han sido como muy dispuestos, nos ubican, conocen nuestro trabajo</p>		
<p><b>Implementación (IM)</b></p>	<p>Nos invitaron al de fortalecimiento de la STyFE, ahí fuimos a las pláticas, nos explicaron lo pensamos, decidimos, entramos, son trámites no sencillos y los hicimos. ...conocí un poco lo de las cooperativas...nos dio toda esta idea de los valores, que es una cooperativa, sus funciones, eso sí porque ahí aprendí un poco más de las cooperativas... sí dio mucha estructura al orden, a la administración, o sea sí muchas de las cosas que ahí se aprendieron se siguen ejecutando ahorita, esto de cómo hacer tu promoción, cómo vender tus servicios Yo creo que tiene que ver mucho con el Marco Legal, lo que tiene que ver con la contabilidad, con Hacienda, creo que en esa parte si hace falta mucho diría yo</p>	<p>En la STyFE recibimos la capacitación, dos años y dos años nos dieron recursos para equiparnos...ya estábamos constituidas, entonces ya entramos directamente al programa de fortalecimiento, te dan primero la capacitación y ya después te depositan Los contenidos fueron Planeación estratégica me parece, derechos y obligaciones de las cooperativas...visualización... ...entonces más que capacitarse, o sea si necesitamos que nos lleven de las manitas y nos digan tienes que hacer esto, esto esto y el otro, no sé, y entonces aquí te acompañamos y aquí te asesoramos. Creo que tiene que ser como una asesoría constante</p>	<p>Reconocen que, gracias a la IM de programas, se favoreció la conformación de su cooperativa porque fueron invitadas a participar al SFDC-2018 operado por la STyFE, a través de la Alcaldía Tlalpan.</p> <p>Se puede inferir que hay IM, en el momento en que las entrevistadas reconocen que el curso les sirvió para conocer sobre la IC y el DO, lo que las llevó a fortalecer sus operaciones, aunque no recuerdan con precisión los contenidos temáticos de los cursos.</p> <p>Sin embargo, consideran que, en la IM de capacitación, falta acompañamiento y asistencia técnica personalizada, lo que pudiera considerarse como una contradicción. Así mismo, se observa que, en la IM, de programas por parte de la Alcaldía Tlalpan, no hay una línea horizontal sobre la toma de decisiones lo que genera posturas opuestas o distintas.</p>

## Bloque II

Categoría y subcategorías de análisis	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Descripción de hallazgos
<b>Coordinación Consciente (CC)</b>	...sí hay una jerarquía de funciones, pero al final las decisiones se toman en conjunto...no hay como alguien que mande y diga que lo que se tiene que hacer sólo porque le conviene a una persona o al beneficio de una	De pronto coincidir en las ideas y las creencias, podrían no coincidir...entonces, así como llegar a acuerdos y trabajar hacia la misma dirección pues sí es un tanto complicado... ...pero por ejemplo creo que a veces es importante esto de trabajar más como en cómo hacer una asamblea cuando hay un cambio de miembro..., cosas más prácticas que pasan en las cooperativas...Nosotros hacemos todo a partir de lo que conocemos	Se observa que hay rasgos de CC cuando las entrevistadas reconocen procesos para tomar acuerdos al interior de la organización a partir de su experiencia, aunque por otro lado se observa que al no poner en práctica asambleas como un instrumento para la toma de decisiones, se hacen presentes las jerarquías como un método para la solución de problemas.
<b>Incentivos (IN)</b>	La repartición de los bienes es para todos y es acordada y como todas las decisiones...siento que estamos bien, pero nos falta generar mayores ingresos...	Si queremos como crecer, necesitamos una nómina	En ambos casos las entrevistadas refieren sobre la necesidad de incrementar ganancias, lo que indica que la falta de IN como una recompensa, influyen en su comportamiento, sin embargo, cuando refieren que los bienes se reparten de manera acordada, desconocen que éstos forman parte del patrimonio de la cooperativa y no son repartibles hasta el momento de su liquidación.
<b>Oportunidades de Crecimiento (OC)</b>	...tenemos muchas derivaciones de niños de las escuelas, tenemos mucha relación con las escuelas nos conocen, que conocen nuestro trabajo que lo han conocido y han confiado en nosotras y nos derivan ellas a los niños.....no podemos vivir de esto sabes, porque las cuotas son muy bajas y creo que esa es nuestra gran área	la Comunidad de nos conoce, nos ubica y sí solicitan nuestros servicios... Si, hemos crecido mucho. La gente nos busca, la gente nos recomienda, las escuelas nos buscan, insisto la gente nos conoce	Ambas reconocen que sus OC se derivan del trabajo acumulado en la comunidad y a la proyección que tienen hacia las escuelas, lo que representa un crecimiento gracias a que la comunidad las tiene ubicadas.

	de oportunidad, el poder hacer algo para poder generar ingresos, porque no es posible vivir con cotas tan bajas		
--	---	--	--

### Bloque III

<b>Categoría y subcategorías de análisis</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Descripción de hallazgos</b>
<b>Instrumentación Racional (IR)</b>	No se encontraron indicadores	...el qué nosotras tengamos nuestra cooperativa, nos lleva a tomar decisiones propias, hacer cambios cuando se requiera hacer cambios, o generar cosas cuando se requiere generar cosas, obviamente enfocadas a lo que es nuestro giro... Tenemos como que todavía metas y objetivos que todavía no logramos, entonces creo que todavía falta... si, nos manejamos bajo nuestra ética, bajo la legalidad y demás	La IR en una de las entrevistadas, denota proyecciones a largo plazo atendiendo el "bien común". Sin embargo, las decisiones y los cambios que realizan son a partir del momento y de las circunstancias que necesitan atender, lo que podría entenderse como una racionalidad parcial que se aplica a falta de una instrumentación con objetivos definidos.
<b>Eficacia Organizacional (EO)</b>	Confiamos en las decisiones y confían nuestras decisiones, entonces, se acuerdan si hay que hacer la asamblea y hay que firmar y hay que ir a hacer trámites, pues están todos en la disposición.	Nuestra población ha aumentado y nuestros servicios han crecido... La verdad es que las cosas se nos han ido dando y ha sido trabajo conjunto. No sé si de manera individual hubiera sido posible	Se detecta que hay rasgos EO cuando refieren sobre la comunicación y el compromiso al estar de acuerdo con las necesidades inmediatas. Sin embargo, las interacciones están reducidas al mero cumplimiento de trámites y no al avance en su conjunto por parte de sus miembros.

## Bloque IV

Categoría y subcategorías de análisis	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Descripción de hallazgos
<p><b>Aprendizaje Colectivo (AC)</b></p>	<p>Hemos aprendido a trabajar con lo que tenemos y por supuesto que...quizá nunca va a ser suficiente porque las necesidades son muchas</p>	<p>Nancy y yo nos conocimos...tenemos muchos años conociéndonos, y hemos trabajado casi toda la vida juntas...ya sabemos también de qué pie cojeamos.</p>	<p>Ambos entrevistados se reconocen en el AC, cuando infieren tiempo y trabajo previo de manera conjunta. Esto las ha llevado a conocer sus capacidades a favor y en contra y a interactuar a partir de sus propios medios, que les ha dado como resultado adquirir experiencia.</p>
<p><b>Desarrollo Organizacional (DO)</b></p>	<p>...sí hay un plan estratégico... pero no lo hemos trabajado... por ejemplo este año si nos propusimos un plan de objetivos de trabajo...para el siguiente año, pero lo vamos trabajando más como anualmente</p> <p>Una de nuestras metas pues no sé si a mediano o largo plazo, no sé si en cinco años, pero si queremos un espacio propio, si estamos pensando y estamos viendo cómo adquirir un terreno...por ejemplo nosotros cobramos las cuotas de recuperación, se va el consultante, me entrega a mí la cuota, yo firmo su carnet, yo junto las cuotas, le hago entrega a Alicia de quien vino y ella lleva la lista de asistencia de las personas, tenemos una base de datos que nos permite tener información estadística, entonces, registramos asistencias y por entonces ella lo registra</p>	<p>Llevamos expedientes, llevamos registros, llevamos carnets donde lleva la fecha, la cuota y la asistencia y allá afuera está nuestra libreta de lista de espera, donde también los registramos. Una vez que se le da el espacio, también se anota el status, donde se le asignó, si asistió, si no asistió. Si tenemos una estructura...</p> <p>Entonces si queremos crecer también necesitamos ir contratando psicólogos, bajo nuestra supervisión de que se enfoquen o se dediquen a dar el servicio para que nosotros nos dediquemos a la cuestión administrativa, vinculación con otras escuelas y todo eso.... No, no tenemos nada de eso, pero si es importante tener nuestra planeación estratégica, porque también eso nos da luz y nos da guía.</p>	<p>Por sus argumentos, se observa que hay indicios de DO cuando se reúnen para la toma de decisiones, y conocen su proceso productivo. Sin embargo, el DO esta reducido solamente a ciertas acciones administrativas y no como un proceso de planeación en su conjunto que involucre la parte de atención pedagógica, psicológica y demás componentes que conforman la estructura de la organización, lo que denota vacíos en otras áreas organizacionales.</p> <p>Esto se constata cuando plantean la idea de adquirir un terreno, y no tienen establecidos objetivos concretos y medibles para realizarlo.</p> <p>Aunque reconocen a la planeación estratégica como parte del DO y la importancia de tenerla como un plan, no la llevan a cabo.</p>

<p align="center"><b>Capacidad Organizacional (CO)</b></p>	<p>Principalmente somos Alicia y yo las que estamos más al frente...porque si somos honestos de pronto no estamos los cinco trabajando aquí, somos dos, los demás apoyan...las otras dos personas, que están enterradas, se les consulta su opinión, participan, que, aunque no están, que no vienen, siempre están participando, dando ideas, sugerencias...nos ayudan a mirar otras cosas y a redefinir la toma de decisiones en conjunto</p>	<p>Pues al principio las hacíamos cada mes, ahora las hacemos cada tres meses. A veces no nos da tiempo... tenemos otras actividades. De esto no se puede vivir, definitivamente no</p>	<p>Por un lado, resulta evidente que no hay una CO enteramente conformada. Esto se observa cuando el control de las actividades administrativas y gerenciales que recaen en una sola persona y aunque pudiera parecer coordinada racionalmente, solamente dos de ellas están al frente de la organización, mientras que los otros tres integrantes son consultados cuando se les requiere.</p> <p>Sin embargo, aunque solamente son dos las personas que están al frente de la organización, han sabido mantenerse gracias a la ejecución de sus tareas con los recursos disponibles.</p>
<p align="center"><b>Fortalezas (FO)</b></p>	<p>...aprecio mucho poder hacer y poner al servicio de la comunidad lo que sé, para lo que me he formado, que es la psicología</p> <p>Yo apporto mis conocimientos, mi tiempo, mi responsabilidad, mis ganas estar aquí” “Yo creo que lo que tenemos a favor, uno es como nuestra formación, dos es nuestra actualización, pues estamos en constante actualización, tres que trabajamos con lo que tenemos, o sea, de pronto pudiera ser cualquier cosa una limitante y pues con lo que tenemos hemos</p>	<p>La constancia, dedicación y compromiso... Fortalezas, nuestra formación, no somos improvisadas, nuestra experiencia, nuestro compromiso y como te decía, nuestra constancia.</p> <p>Mi trabajo, mi mano de obra, mi experiencia, mis conocimientos, mi formación, mi disposición de aprender, el tiempo.</p>	<p>Las entrevistadas reconocen como FO organizacionales a la constancia, dedicación, compromiso y experiencia como recursos que tienen a favor y pueden controlar en la organización, subrayando que su mayor logro, es salir adelante con recursos limitados.</p> <p>Del mismo modo, se reconoce como FO individual a la formación y actualización personal, el tiempo invertido y la responsabilidad, que al final son un complemento colectivo para beneficio de la organización.</p>

	podido, creo que esa es una principal fortaleza		
<b>Competencias (CM)</b>	<p>...pero por ejemplo eso no le ocurre a Alicia, yo tengo que aprender a eso, pero si siento que esa es como una falla mía...creo que Alicia lleva muy bien la parte administrativa..., ella se encarga de toda la parte de distribución, lleva a la base de datos de los ingresos, de los egresos...todo, yo confío ciegamente en ella porque reconozco mis habilidades, y esa no es mi fuerte, yo me dedico a otra área donde ella confía, algo como la parte de esto de escritos, y de cosas como académicas.”</p> <p>“Alicia está trabajando en un taller de apoyo psico educativo, con niños donde se trabajan procesos cognitivos de atención, memoria, retención, concentración</p>	<p>Yo ahí trabajé muchos años brindando servicios psicológicos, generando el modelo de atención Si, lo hago a partir de lo que yo aprendí en otros lados, pero también tuve que investigar lo fiscal y lo contable</p>	<p>Se observa la falta de CM administrativas y gerenciales en una de las entrevistadas, cuando refiere que la organización ha funcionado gracias a la capacidad individual de la otra integrante. Esto, es un indicio de que las CM administrativas y gerenciales recaen en una sola persona, y que hay una concentración de los conocimientos, lo que representa al mismo tiempo la falta de CC y AC</p>

## Bloque V

Categoría y subcategorías de análisis	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Descripción de hallazgos
<b>Educación Cooperativa (EC)</b>	<p>Alicia es la administradora y yo estoy como presidenta...en el marco legal, ella es la representante legal...ha habido como disposición y acuerdos o sea al final hemos estado, como conscientes y nos hemos comprometido, entonces, las dificultades no han sido como en estas ideas de cooperar...Una cooperativa es justo eso, socios que</p>	<p>Si, y considerando que ella es por ejemplo la presidenta y yo soy la administradora ... entonces, tenemos que fortalecer a las a las señoras para que una, tengan una economía alterna...</p> <p>La verdad es que, para mí, fue entrar a un mundo nuevo, totalmente desconocido...No, no teníamos como mucho conocimiento de la cooperativa y no teníamos ni conocimiento de ¿Qué</p>	<p>Los argumentos de las entrevistadas denotan la ausencia de EC en diversos ámbitos. Un aspecto es el hecho de que la cooperativa está a cargo de dos personas fungiendo una como administrador único y otra como presidente. La ausencia de EC, evidencia que pongan en marcha un modelo de administración de la empresa privada, que no corresponde con las funciones del Consejo de Administración de una cooperativa, al no</p>

	<p>voluntariamente participan y bueno, aunque todas las empresas tienen como esta parte de su estructura y su filosofía su misión visión, a mí me parece que una de las cosas importantes de una cooperativa es que además de estos como beneficios económicos que bueno, en nuestro caso no son tantos, no es eso, tiene que ver con la participación social y cultural en muchos sentidos...No, bueno yo no sé para que sirva un certificado de aportación, no sé si Alicia sepa...En teoría, sí tenemos Consejo de Vigilancia, en la práctica no...Las asambleas donde estamos todos, las tenemos como dos o tres veces al año... y por ejemplo yo estoy segura de que si nos falta como empaparnos del cooperativismo es la verdad, aunque no funcionamos como una empresa porque no hay un patrón, pero si hay como muchas otras cosas que no son como tal cooperativa</p>	<p>vamos a hacer con una cooperativa?, a pesar de que yo tenía conocimiento previo...</p> <p>Creo que estaría bien un curso integral sobre la filosofía y valores de las cooperativas y de planeación, es relevante... No Recuerdo ningún principio o valor cooperativo</p>	<p>involucrar a más socios. Aunque refieren que en general todos los integrantes cooperan por tener disposición y compromiso, no hay una corresponsabilidad de EC por parte de los otros integrantes, dejando a las dos entrevistadas como las responsables de tomar las decisiones en asambleas que no son periódicas Otro aspecto que se observa a falta de EC, es la limitada concepción del significado de cooperación y confusión sobre los conceptos de participación social y cultural que no necesariamente tienen que ver con la cooperación. Del mismo modo, desconocen diversos instrumentos sobre la organización cooperativa, como lo son: el certificado de aportación y la importancia de tener un Consejo de Vigilancia. También se observa que su falta de EC las ha llevado a trabajar bajo un esquema de improvisación a partir de su AC. Las entrevistadas admiten que sus debilidades corresponden a la falta de conocimientos sobre el Marco Legal y las obligaciones fiscales, y que les falta conocer más sobre cooperativismo porque no trabajan como cooperativa. Sin embargo, un punto a favor de EC es el compromiso que tienen con la comunidad y en especial con las mujeres, al fortalecerlas con el empoderamiento de una economía alterna.</p>
	<p>Solidaridad es uno de ellos, ayuda mutua, responsabilidad,</p>	<p>Trabajar en conjunto para alcanzar una meta u objetivo...Cooperar, brindar</p>	<p>Se detecta la ausencia de IC porque no hay una concepción doctrinal y</p>

<p style="text-align: center;"><b>Identidad Cooperativa (IC)</b></p>	<p>cooperación no se si ese sea como valor, pero creo que esos, me faltan...son como siete.</p> <p>Por cooperación entiendo: ayuda mutua, solidaridad, compañerismo, respeto Cooperación es una decisión de compartir de apoyar con otras personas para un fin común</p>	<p>es lo que tienes de ti para alcanzar un objetivo, una meta...es una comunidad que nos ha acogido y cobijado, entonces sobre todo nos llevó a trabajar aquí, es la población, la población y las necesidades de la comunidad... Bueno, principalmente estamos enfocados al autoempleo, la empresa privada si está más enfocada a obtener ganancias... todos los miembros de la cooperativa tengamos una calidad de vida digna... Justo, que entre los miembros todos nos vemos beneficiados y en una empresa privada son pocos los que se ven beneficiados y ahí se derivan hacia abajo... no me gusta ser egoísta, ni con el material, creo que soy bastante desprendida... a veces hay actividades que aquí realizamos sin consultar...</p>	<p>practica sobre los principios y valores cooperativos. En su mayoría son respuestas improvisadas y ambiguas.</p> <p>Del mismo modo, se puede observar que se concentran más en los procesos gerenciales que en la apropiación filosófica de la IC.</p> <p>Sin embargo, se aprecia una de ellas distingue con claridad la diferencia entre una cooperativa y una empresa privada como forma de repartición de los recursos. Así mismo hay un reconocimiento externo por su trabajo en la comunidad, y una proyección interna para el mejoramiento de las condiciones de vida digna.</p>
--	--	---	--



#### 4.4 B Caso de estudio: Granut Mix SC de RL de CV

La Sociedad Cooperativa Granut Mix SC de RL de CV, cumplió con el requisito de selección por ser beneficiaria del Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018 (SFDC-2018) y por mantener actividad comercial constante y permanente.

La cooperativa ubica su domicilio fiscal en la colonia Lomas Quebradas de la Alcaldía Magdalena Contreras. La organización es fundamentalmente familiar y se constituyó formalmente en el año 2012, año en que comenzaron a tener presencia en el mercado. Su actividad se ubica en el sector de la transformación de leguminosas, oleaginosas y frutas deshidratadas aptos para diabéticos e hipertensos. Forma parte de un sector productivo local, pero también han logrado expandir su mercado mostrando una trayectoria de consolidación. La cooperativa tuvo acceso al financiamiento del SFDC-2018.

#### Análisis categorial

##### Bloque I

Categoría y subcategorías de análisis	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Descripción de hallazgos
<b>Acción Institucional (AI)</b>	Aquí en la delegación nos dejaron sin administrador... El consejo se va renovando cada 5 años y ahorita tenemos el problema de que lo quitaron y pusieron a otra persona, entonces creo que ahora tenemos que ver un corredor o algo así	Si, alguna vez nos dieron curso de la ley del cooperativismo, estuvimos viendo los artículos o sea fue muy rápido porque era parte del proyecto tomar esa capacitación, pero si lo llegamos a ver...fuimos a la delegación a que nos realizaran el cambio...la Secretaría del Trabajo cuando te da el apoyo, vienen incluidos los cursos o talleres, esos los hemos tomado sin costo...luego buscamos en cursos gratuitos del Gobierno, también nos inscribimos en las expos cuando se hace en alguna Expo...Pues a mí me agrada que esté haciendo ese tipo de apoyo porque te hace como...a lo mejor sí muchas veces no lo vas a hacer entre amigos, pero pues como familias, se pueden hacer	La AI se aprecia cuando una de las entrevistadas refiere la intervención de la Alcaldía y la STyFE quienes brindaron apoyo para la realización de trámites y el ofrecimiento de cursos de capacitación respectivamente. Sin embargo, la Alcaldía modificó sus bases constitutivas dejándolas sin administrador, lo que deja entrever que ambas partes desconocen de EC, IC y CO

		<p>autosustentables y creo que ahora se requiere más que nunca con tanto desempleo que hay, que la gente empieza a generar sus propios recursos y entre familia pues qué mejor</p>	<p>De acuerdo con su opinión, la entrevistada reconoce la AI de apoyo a las cooperativas porque favorece el autoempleo y promueve a los grupos para que se organicen con miembros de su familia.</p>
<p><b>Implementación (IM)</b></p>	<p>Entonces, ahorita ya tenemos un calendario de capacitaciones, uno es a través de los profesionales que ya tenemos y otro es a través de una página creo que es de la Secretaría del Trabajo... Fue una capacitación de un día todo el día muy express, o sea por muy bueno que tu seas, no se puede abarcar tanto en tan poco tiempo... Pues hacerte del cooperativismo, el trabajo en equipo, pero este año fue diferente bueno el año pasado fue diferente. Mas que nada fuimos, vimos los testimonios... Si, pero de forma muy general y con muchas fallas porque sólo era una embarradita... parecía más que estaba preocupado por el tiempo de terminar rápido que por los contenidos.</p>	<p>Bien porque el capacitador, yo ya había tomado cursos con él anteriormente en el 2015 y la verdad pues sí se ve que sabe mucho, es consultor, entonces me pareció bien, siento que faltaron temas, pero también por el tiempo fue muy rápido...Él nos dio mucho de ventas, técnica de ventas y estrategias, es que fue mucho contenido y fue tan rápido...No de cooperativismo no nos dieron nada, fueron otro tipo de temas: ventas, números, costos...Si así fue como PYME porque nos dijo como registrar tu marca ante el IMPI, ese tipo de temas, pero nada que ver con el cooperativismo...solamente nos dieron unas diapositivas, bueno, las que el instructor expuso, pero algún manual o cuadernillo, nada de eso.</p>	<p>Se observa por parte de las entrevistadas, que la IM de los cursos del SFDC-2018 por parte de la STyFE, fueron buenos en términos de técnicas, estrategias de ventas, trámites para el registro de su marca y por el relativo conocimiento de los temas por parte del instructor, sin embargo, en lo que tiene que ver con el tiempo de las sesiones de capacitación, la metodología y los contenidos temáticos, refieren que fueron demasiado improvisados, con contenidos muy generales y sin ningún material de apoyo.</p> <p>Así mismo se observa que el enfoque de los cursos en la IM del SFDC-2018, no se contemplaron contenidos temáticos sobre Sociedades Cooperativas, o al menos no en la esencia, sino que más bien se centraron en la administración de una PYME.</p>

## Bloque II

Categoría y subcategorías de análisis	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Descripción de hallazgos
<b>Coordinación Consciente (CC)</b>	No se encontraron indicadores	Trabajo en equipo...Cómo que todos aporten de sus conocimientos y habilidades, ciertas áreas, aportar eso... como los conocimientos...es mejor trabajar en conjunto porque salen mejor las cosas, es como al conjuntar las ideas de varias personas, puede salir algo mejor que de manera individual...todos nos regimos por las mismas reglas, las decisiones se toman en conjunto o por mayoría de votos, o sea se toma más en cuenta tu opinión en una cooperativa...	Se observan rasgos de CC cuando una de las entrevistadas reconoce al trabajo en equipo como forma de organización para el cumplimiento de sus objetivos gracias a la aplicación de normas y tomando en consideración las opiniones de los demás integrantes.
<b>Incentivos (IN)</b>	Si, así lo acordamos. De hecho, todos tienen un sueldo... Bueno, nosotros como socios tenemos un sueldo y ellos tienen otro sueldo...  No precisamente un fondo. Tenemos un convenio con una farmacia aquí en la esquina	muchas veces quiere ser remunerada con algo, y si no ve algo a cambio...ven un interés de por medio...también...desde su primer día de trabajo ya saben cómo todas las prestaciones que se les van a dar...Pues de que luego vienen y: "ay es que no quiere trabajar, es que hace lo que quiere, es que ya le dije...", entonces... estamos contentos con lo que tenemos y comprometidos...	En términos de los IN materiales, se observa que sólo se remiten a los sueldos y prestaciones de Ley como cualquier otra empresa privada sin contemplar un fondo de Educación y Reserva.  De mismo modo, aunque refieren satisfacción de IN por lo que tienen, la ausencia de IN inmateriales como la motivación, contribuye a que las relaciones entre los integrantes al interior de la organización, sea ríspida incluso con los que asumen los liderazgos.
<b>Oportunidades de Crecimiento (OC)</b>	No se encontraron indicadores	No se encontraron indicadores	En ninguna de las entrevistadas se detectaron indicios de OC sobre situaciones externas que intervienen en para generar una posición competitiva.

### Bloque III

Categoría y subcategorías de análisis	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Descripción de hallazgos
<p><b>Instrumentación Racional (IR)</b></p>	<p>Aquí es como tenemos el bien común...en primera que somos familia, en segunda que tenemos la confianza y nos trazamos metas objetivos para llegar y cumplirlos...El trabajo en equipo, esa unidad que hay entre nosotros porque finalmente nosotros estamos trabajando y somos los pilares de la cooperativa...Si tenemos un reglamento interno...nosotros nos dedicamos a la elaboración, comercialización de botana saludable, a grandes rasgos.</p>	<p>El que pueda cada uno de nosotros aportar ideas y que esas ideas se lleven a cabo y se tome en cuenta, y que entre todos lleguemos a un acuerdo en conjunto para el bienestar de la cooperativa...o sea tomamos en cuenta a los demás departamentos</p>	<p>Desde el enfoque de una de las entrevistadas, se observa que la IR está concebida en la familia, la confianza y la unidad para satisfacer el “bien común”.</p> <p>Sin embargo, otra alude que la IR está en la toma de acuerdos para el bienestar interno.</p> <p>Ambas reconocen que tanto los reglamentos, como las opiniones de otras áreas, han permitido el cumplimiento de sus metas desde su actividad preponderante.</p>
<p><b>Eficacia Organizacional (EO)</b></p>	<p>Deliberamos para tomar una decisión y es en general o sea no nada más con los socios, sino con todos</p>	<p>No se encontraron indicadores</p>	<p>De acuerdo con lo observado, la EO está presente sólo en la comunicación al tomar en cuenta a socios y colaboradores, sin embargo, no se observan referentes de compromiso e interacción.</p>

## Bloque IV

Categoría y subcategorías de análisis	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Descripción de hallazgos
<p><b>Aprendizaje Colectivo (AC)</b></p>	<p>No se encontraron indicadores</p>	<p>Me gusta porque trabajo en conjunto con el despacho que nos lleva la contabilidad entonces pues ahí voy aprendiendo también...</p>	<p>Se encontraron rasgos de AC únicamente en una de las entrevistadas cuando refiere un aprendizaje externo que es trasladado a la organización y que pudiera considerarse como la construcción individual de una experiencia.</p>
<p><b>Desarrollo Organizacional (DO)</b></p>	<p>Tenemos nuestros roles definidos y nuestras actividades... el año pasado nos fijamos una meta de esa meta llegamos al 98 por ciento de lo estimado... Si, tenemos nuestros perfiles de puesto y cada quien está en diferentes áreas.... Si tenemos un reglamento interno... en términos de la Administración de la empresa, en gran medida las funciones se definen por departamento... Una vez al mes se hace la planeación de todo lo que vamos a realizar... También tenemos reuniones trimestrales para ver objetivos ir avanzando con cosas que son más laboriosas... hoy en día, nosotros tenemos ya personal calificado, tenemos ingenieros en la industria de alimentos, químicos en alimentos, nutriólogos, el puesto nuevo que se abrió es una chica con la licenciatura en Administración... Todo empieza desde una planeación... tenemos un</p>	<p>Cada departamento tiene sus propios manuales y su propio perfil de puesto donde se describe todas las características y todas las obligaciones que tienen... una consultoría y se fueron diseñando en base a entrevistas que les fueron realizando a cada empleado. Le realizaron la entrevista y de ahí se sacaron los perfiles de puesto de las áreas... nos planteamos una meta para el siguiente año medible y así es como decidimos cuántos clientes tenemos que traer para poder lograr nuestra meta y de qué tipo de mercado debe de ser el producto... pagamos este a una consultoría para que hicieran lo de mercadotecnia, redes sociales y objetivos de ventas... Es comercialización, producción y venta de botanas, pero también pueden ser este alimentos que implica la comercialización... se le manda un cuestionario de nuevo proveedor, dónde pues tiene que poner como varios requisitos, desde si cuenta con certificaciones,</p>	<p>De acuerdo con las opiniones de las entrevistadas, se puede observar que el DO está sustentado en varios aspectos. La organización cuenta con un organigrama funcional definido por áreas y departamentos. Cada área de trabajo cuenta con personal calificado cuyos perfiles fueron definidos previamente por una consultoría externa.  Otro aspecto del DO es la contratación de servicios externos de consultoría, que les permitió definir perfiles, grados de responsabilidad en cada área de trabajo, así como un esquema de negocios basado en la planeación estratégica donde están establecidos los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo  Así mismo, el DO está presente desde el momento en que tienen claridad en el proceso</p>

	<p>sistema en donde nosotros cargamos todo lo que se va a producir... Entonces por eso se hace una planeación con tiempo porque si no te puedes quedar sin abasto... Tenemos tres almacenes: almacén de materia prima, almacén de proceso, y almacén de terminado... Si, pagamos consultorías para definir estrategias... Si, a corto, mediano y largo plazo... tenemos un registro de entradas y salidas del dinero, hay una persona que se encarga de la contabilidad y las nóminas, la emisión de facturas. Tenemos una proyección de presupuestos de ventas y nosotros cuidamos el precio conforme se mueve el mercado...</p>	<p>referencias de otros clientes con los que esté trabajando... Si queremos seguir creciendo, tenemos que vender más... gracias a esas consultorías hemos ido avanzando y a lo mejor nuestro crecimiento ha sido más rápido gracias a esas consultorías, a gente que está ahí siempre... Sí, porque es la base de un negocio, el saber hacia dónde vas, o sea ¿cuál va a ser como tu propuesta de valor? y a partir de ahí, pues van a empezar como a salir pues los demás departamentos, las demás áreas... Si, tenemos un sistema que es un software donde se van cargando todas las facturas al día a día, todo lo que se va facturando al día ese sistema lo va registrado y pues se puede quedar guardado de los años que tú quieras. Tienes como tú respaldo de todo lo facturado.</p>	<p>productivo, el nicho de mercado y el esquema de mercado. Además, porque cuentan con reglamentos y manuales de área para el control de las actividades administrativas y la realización de reuniones trimestrales para la evaluación de avances y el establecimiento de nuevos objetivos.</p> <p>Es claro que existe un DO, por la suficiencia de instrumentos y recursos organizativos que la cooperativa tiene, sin embargo, su consolidación en mucho ha sido gracias a la contratación de Agentes de Cambio privados, y no como resultado de la capacitación institucional de subprograma de la STyFE.</p>
<p><b>Capacidad Organizacional (CO)</b></p>	<p>Yo estoy en la dirección, Diana está en cuantas por cobrar y cuentas por pagar, Roberto está en logística, Miri está en almacén... Pues no así cómo actas de acuerdos, pero si tenemos nuestra libreta de minutas. La de este año es esta (la muestra al entrevistador) y el año pasado fue esta (la muestra al entrevistador). Entonces aquí, pues vamos poniendo fechas, firmamos los acuerdos a los que llegamos...</p>	<p>De las cosas que no las sé, pues las investigo... también hacemos convenios con las asociaciones para que nos den promotoría en el autoservicio... Si, nosotros hacemos semanalmente, una reunión con los líderes de cada departamento</p>	<p>Se observa la presencia de CO cuando las entrevistadas describen a las personas y puestos en cada área de trabajo que ejecutan tareas coordinadas. También se aprecia que tienen controles técnicos como la libreta de minutas para registrar los acuerdos, aunque no con el carácter de acta de acuerdo, el cual es una herramienta básica en el sistema de organización cooperativa.</p> <p>También se observan los rasgos de habilidades funcionales y gerenciales en la CO cuando otra de las entrevistadas refiere</p>

			que toma iniciativas para la generación de convenios e investigación de mercado. Así mismo, la manera en que la CO cobra un peso es cuando establecen reuniones con cada responsable departamental
<b>Fortalezas (FO)</b>	La confianza, la honestidad	Trabajo en equipo, una buena relación de familia, los cinco buscamos siempre la misma meta, tenemos clara nuestra meta, hacia dónde queremos ir...	Ambas entrevistadas refieren como FO la confianza, honestidad, buena relación de familia y claridad en las metas como aspectos internos que pueden controlar, aunque su descripción es a partir del núcleo familiar y no desde la cooperativa.
<b>Competencias (CM)</b>	Cada quien de acuerdo los socios, pues tenemos diferentes profesiones... hoy en día, nosotros tenemos ya personal calificado, tenemos ingenieros en la industria de alimentos, químicos en alimentos, nutriólogos, el puesto nuevo que se abrió es una chica con la licenciatura en Administración	Yo siempre que estuve aquí llevé la parte administrativa y contable	Una de las entrevistadas refiere que el personal tiene CM al tener cada uno una profesión y perfiles de acuerdo con las necesidades del negocio. Al referir que son personal calificado, se infiere que tienen CM puesto que es una capacidad verificable y concreta.  La otra entrevistada muestra rasgos de CM puesto que está a cargo del área administrativa contable.

## Bloque V

Categoría y subcategorías de análisis	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Descripción de hallazgos
	No, no recuerdo ningún principio...Entonces, ahorita ya tenemos un calendario de capacitaciones, uno es a través de los profesionales que ya tenemos y otro es a través de una página creo	Entonces yo no lo vi al principio como algo económico, sino como en términos de aprendizaje... Desconozco que sean los excedentes...Pues yo creo que, para excluir a un socio, se tiene que igual	Las opiniones denotan ciertos rasgos de EC al tomar en consideración cursos de capacitación a los responsables de área y colaboradores.

<p style="text-align: center;"><b>Educación Cooperativa (EC)</b></p>	<p>que es de la Secretaría del Trabajo</p> <p>Pues cursos de trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones...Sí, pero aunado a una capacitación y preparación.</p>	<p>levantar un acta y hacer el cambio en el acta... Si hacemos una orden del día... si nos juntamos y lo registramos en una bitácora para que quede asentado de que estuviste de acuerdo... hay ciertas cosas que sí se tienen que tomar nada más entre los socios... No, nosotros no manejamos préstamos. Eso es una política de la empresa...Si alguien se enferma acude al Seguro Social... No, no tenemos ningún fondo para prevenir Sí, hay un fondo para capacitarse, pero no tenemos, así como definida como una cantidad, o sea porque si nos gusta que la gente que está aquí se vaya capacitando... al año tienen que tomar por lo menos una capacitación ...Si hay alguien como que al final, tiene la última palabra... Pues si necesitamos cursos de contabilidad sin duda... porque muchas veces tenemos nada más cómo lo básico, pero si se requiere como para poder llevar como una buena distribución de los recursos...</p>	<p>Por otro lado, se observa que los intereses económicos no es lo más importante para una de las entrevistadas sino el aprendizaje, por lo que se puede decir que hay un rasgo de EC por su interés en contribuir no sólo en el desarrollo colectivo de la cooperativa, sino también por su desarrollo individual de CM, y el CO de la organización.</p> <p>Del mismo modo, hay evidencia de que realizan asambleas como parte de la EC, aunque no emiten una convocatoria y tampoco levantan actas de asamblea. Al mismo tiempo reconocen que ciertas reuniones están cerradas a los colaboradores por considerar que solamente los socios que tienen los liderazgos más afianzados son los que toman determinadas decisiones.</p> <p>Algunos indicios sobre la ausencia de EC es que no tienen claridad sobre los principios y valores cooperativos, ni sobre los excedentes, ni de procedimientos de exclusión. Tampoco tienen conformado el Fondo de Previsión. Si bien es cierto que están obligados a tomar una capacitación anual, tampoco está</p>
--	---	---	---



			conformado el fondo de EC
<b>Identidad Cooperativa (IC)</b>	<p>Reunimos varias personas para conjuntar una cooperación, llámese de dinero, de conocimientos... aquí no nada más son los socios y no hay mucha gente que ya está involucrada...nuestra cooperativa es familiar, entonces es una manera en que si tú trabajas en conjunto, pues está padre...mucho está basado en la confianza...en las empresas donde yo estaba, pues nada más era como el bien de ciertas personas...El trabajo en equipo, esa unidad que hay entre nosotros porque finalmente nosotros estamos trabajando y somos los pilares de la cooperativa...Yo soy la directora. Es que vamos cambiando o sea a determinados años le toca a otro...Si, los certificados de aportación son lo que nosotros aportamos cuando nos constituimos...Si cuando iniciamos, ya no hemos vuelto a aportar, o bueno no con esos certificados porque realmente ahorita estamos trabajando con un sueldo, entonces hemos decidido que las ganancias no se reparten... aquí no hay cómo un superior, sino que todos estamos a la misma altura, y pues la repartición debe ser igual, en partes iguales...Siempre pues debe haber un líder, claro que aquí no está como tan bien visto, porque finalmente bueno pues todos tenemos el mismo nivel, es como un liderazgo más lineal, no es de que yo diga "se va a hacer todo lo que yo diga"... creo que soy un buen líder...</p>	<p>Cómo que todos aporten de sus conocimientos y habilidades, ciertas áreas, aportar eso... como los conocimientos... es una cooperativa familiar, pues estábamos buscando integrantes y pues decidimos que mejor fuéramos familia... Pues si unimos esfuerzos, creo que las cosas pueden salir... de manera individual... en las privadas sé que las cosas son verticales, hasta arriba está el dueño, luego el vicepresidente y así, de arriba hacia abajo, y pues en una cooperativa todos estamos al mismo nivel, todos nos regimos por las mismas reglas, las decisiones se toman en conjunto o por mayoría de votos, o sea se toma más en cuenta tu opinión en una cooperativa... hay muchas personas de valor que por los años que llevan aquí han demostrado su compromiso con la cooperativa... se ponen la camiseta y le echan ganas, y si hay que quedarse más tiempo lo hacen, entonces para mí eso es como que lo que más aprecio de la gente que ha llegado aquí... Hicimos cambios de puestos, es que ves que es cada cinco años se tiene que renovar... Yo quedé como presidenta, otra de las chicas quedó como la secretaria y el otro fue... ay, no recuerdo el otro cargo... No tengo muy claras las funciones del Consejo de Administración, pero es</p>	<p>Con base en las opiniones, se puede observar que hay una limitada concepción de la IC al no tener claridad sobre la cooperación. Sin embargo, en la práctica, reconocen que gracias a que la cooperativa es familiar, el trabajo en equipo descansa en la confianza que se tienen.</p> <p>Mantienen una concepción de que la organización familiar trae mejores beneficios que con personas desconocidas. Al ser una cooperativa familiar, es posible ubicar los liderazgos internos, puesto que sólo algunos deciden sobre el rumbo de la organización.</p> <p>Aunque sus argumentos distinguen que la empresa privada solamente atrae beneficios a pocas personas como un elemento distintivo de la IC, por otro lado, mantienen la figura de administrador único con lo que se reafirman los liderazgos familiares.</p> <p>También se observa que hay un reconocimiento al trabajo y al esfuerzo de las personas, lo que las distingue de las empresas privadas y como un distintivo de IC</p>

		<p>como cuidar los recursos y a su vez repartirlos de la mejor forma, siempre cuidando como los intereses de los socios... algo así... Pues no, es que de verdad no sé cuáles podrían ser los derechos y obligaciones de los socios, es que no sé me viene a la mente ninguno, bueno pues podría ser pues...a opinar en algo que no me parezca, pues a decidir cómo se reparten los recursos</p>	<p>Se observa que, como un rasgo de IC, conocen el significado de los certificados de aportación, sin embargo, desconocen que éstos no se reparten porque forman parte del patrimonio social de la cooperativa</p> <p>Es una constante entre sus argumentos sobre la administración democrática de los socios, sin embargo, se aprecia que entre ellos se reparten los cargos del Consejo de Administración sin hacer asambleas constitutivas como parte de la IC, y aunque dicen que no hay jerarquías, ellos se evidencian al desconocer las funciones del Consejo de Administración, así como los derechos y obligaciones de los socios</p>
--	--	--	--

#### 4.5 C Caso de estudio: Plan Ecológico de Productores del Llano de Apaxtla del Segundo Dinamo SC de RL de CV

Plan Ecológico de Productores del Llano de Apaxtla del Segundo Dinamo SC de RL de CV, es una cooperativa que se seleccionó gracias a que han mantenido operaciones de forma permanente por más de 4 años, así lo demuestran sus bases constitutivas. Por tanto, fue considerada porque es una cooperativa conformada por hombres y mujeres y por ser beneficiaria del Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018 (SFDC-2018).

La organización ubica sus servicios en la colonia El Rosal Alto de la Alcaldía Magdalena Contreras. Dedicados a la producción de trucha arco iris, ganado porcino, conejos, aves y hortalizas; también se enfocan a la prestación de servicios turísticos en la zona ecológica de los Dinamos. Su actividad forma parte de un sector productivo local. La cooperativa fue beneficiada con financiamiento del SFDC-2018.

#### Análisis categorial

##### Bloque I

Categoría y subcategorías de análisis	Entrevistado	Descripción de hallazgos
<b>Acción Institucional (AI)</b>	Nos informaron en la Delegación, los que promovían las cooperativas, y entonces decidimos que era conveniente entre padres y hermanos. No sabíamos cómo hacerla diferente o para que hacerla con gente de la comunidad... Hemos trabajado mucho, pero hemos recibido recursos que nos ayudaron mucho... Hemos recibido apoyo, y no lo hemos desperdiciado, pienso que nos sirvió servido para levantar lo que tenemos.	Se observa que la AI de la Alcaldía favoreció la conformación de la cooperativa gracias a la información proporcionada y a los apoyos aplicados. De acuerdo con su opinión, la AI sirvió para fortalecerse.
<b>Implementación (IM)</b>	En un curso que nos hicieron ir, y que organizó el Politécnico y la Secretaría del Trabajo, nos hablaron algo de principios y valores... Pues repetitivo y a veces con problemas porque en el del Poli como que piensan más como empresa y no como cooperativa, y en el de la Secretaría mucha gente que no es cooperativista... lo vimos muy rápido y no se les entendía bien... Estos temas no los aprendimos en ningún curso. Lo	El entrevistado reconoce que la IM de la capacitación por parte de la institución responsable, estuvo enfocada al perfil de empresa privada, y con la ausencia de contenidos relacionados con la EC e IC. Del mismo modo, se puede reconocer que, en la IM de contenidos, no están contemplados temas como el Marco Legal y el DO como puntos de partida. Con su opinión también se observa

	que nos dieron sirve a lo mejor para otras cooperativas, para nosotros en lo particular, no nos sirvió... En los cursos veíamos algo relacionado con ventas... Más bien como de empresa privada.... No tocaron el tema del marco legal... creo que se podía hacer más, porque ellos desconocen el campo, lo que se podría hacer pensando en lo que llaman cadenas productivas. Apoyan cualquier cosa y sabemos de gente que no continua.	que, el personal de la STyFE no cuenta con una visión compartida sobre los procesos cooperativos.
--	--	---

## Bloque II

<b>Categoría y subcategorías de análisis</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Descripción de hallazgos</b>
<b>Coordinación Consciente (CC)</b>	Yo no podría hacer todo, y no tengo dinero para contratar gente que haga esta tarea... Pues si unimos esfuerzos, creo que las cosas pueden salir... Pues todos saben las tareas que se deben hacer. Nos vamos rolando y cuando uno termina le ayuda a otro... el presidente va organizando las tareas y todos opinan y se llegan a acuerdos.	Las opiniones denotan que la CC se encuentra en la distribución de funciones con aparente acuerdo. También se observa que el liderazgo del presidente para la distribución de tareas es el método de trabajo establecido ante la ausencia de asambleas como practica para la toma de decisiones.
<b>Incentivos (IN)</b>	Todos tenemos los mismos derechos. Los beneficios se reparten de una manera más pareja y se trabaja de manera más pareja.	En el caso de los IN, solamente se detectan rasgos muy generales en alusión a la repartición equitativa como parte de los derechos de los socios. Del mismo modo, no se demostraron indicadores de satisfacción a favor o en contra por los IN recibidos.
<b>Oportunidades de Crecimiento (OC)</b>	Oportunidad como la tendencia de mucha gente de consumir productos naturales. Podemos llegar a tener productos orgánicos. Aumentar en grande la producción de mojarra, tilapia, acociles y acamayás.	El entrevistado reconoce las OC están en función de la variedad de sus productos y el consumo de la gente

## Bloque III

<b>Categoría y subcategorías de análisis</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Descripción de hallazgos</b>
<b>Instrumentación Racional (IR)</b>	Echarle ganas al trabajo entre todos para que nos vaya mejor... Entonces nos llamó a los hijos, y decidimos hacer una cooperativa entre varios de los hermanos... Hemos hecho pocas y nos han ayudado a organizarlas, ya que en realidad no sabemos cómo... tenemos	Se pueden observar rasgos de IR cuando el origen de la organización se sustenta en la familia como base del "bien común". Así mismo se puede reconocer que, aunque desconocen de procesos de IR, su

	actividades complementarias, sobre toda en algunas épocas.	avance es desde el conocimiento empírico y la experiencia.
<b>Eficacia Organizacional (EO)</b>	A veces falta mayor atención y responsabilidad... A que se confían en que la responsabilidad es más de uno que de los demás... Tal vez no, creo que tenemos áreas mal aprovechadas. Otras actividades que podían efectuarse.	El entrevistado reconoce fallas en la EO como la responsabilidad y el exceso de confianza, lo que los ha llevado a tener un inadecuado desempeño de la organización.

#### Bloque IV

<b>Categoría y subcategorías de análisis</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Descripción de hallazgos</b>
<b>Aprendizaje Colectivo (AC)</b>	Estos conocimientos ya vienen desde nuestros abuelos, nuestros padres, y así nos educaron desde chicos... cada quien sabe lo que debe hacer y no lo tenemos que escribir.	El entrevistado denota indicios de AC cuando refiere la construcción de capacidades desde la familia, y cuya ha servido para delinear su esquema de actividades.
<b>Desarrollo Organizacional (DO)</b>	Tenemos acuerdos verbales... Pues compramos materias primas como forrajes y alimentos. Los guardamos. Preparamos raciones y damos de comer a los animales y a los peces. Revisamos instalaciones y agua. De acuerdo al proceso, se abre la tierra, se siembra, barbechamos, volteamos, se cosecha, clasifica, empaqueta y se vende. Los peces se clasifican, se cambian aguas, se lavan estanques, se pescan, empaquetan y venden... Falta planeación y financiamiento... Un documento que diga todo lo que puedes hacer. No tenemos ese documento.	Con base en sus argumentos, se puede observar que el DO se sustenta en los acuerdos verbales y sin algún otro instrumento administrativo o gerencial. Sin embargo, aunque no hay evidencias del DO bajo el esquema de planeación estratégica, se aprecia que conocen el proceso productivo de su actividad preponderante y de una aparente distribución de actividades.
<b>Capacidad Organizacional (CO)</b>	De acuerdo a lo que haya que hacer. A veces hay que atender las tareas referidas a siembra y cosecha. Otras, a cuidar y alimentar animales. Otras a vigilar a los peces. También tenemos que hacer compras o realizar gestiones... Todos somos iguales, no llevamos registros ya que muchas veces vamos al día. No tenemos empleados... Nos falta líneas de producción. Un invernadero. Sistema de recolección de agua. Paneles solares... Sinceramente no tenemos registros, no tenemos muchas entradas.	Se puede observar CO parcial. No hay evidencias de habilidades funcionales y gerenciales, puesto que no hay una asignación específica de puestos de trabajo, sin embargo, se observa que las actividades por área están bien identificadas y coordinadas con los recursos disponibles.
<b>Fortalezas (FO)</b>	Andar en las oficinas para trámites. Buscar quien nos ayudara o simplemente nos orientara para seguir adelante. Aprender lo que es la cooperativa para trabajar de esta manera... Tierra, gente joven. Adultos que le saben, agua, un espacio para	El entrevistado reconoce que sus FO provienen desde el interior de la cooperativa donde se observa que son transformadas para enfrentar los problemas externos.

	vivir, buenos vecinos que también ayudan, una zona acreditada como turística.	
<b>Competencias (CM)</b>	Esa actividad ya la conocemos. No está escrita.	

## Bloque V

<b>Categoría y subcategorías de análisis</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Descripción de hallazgos</b>
<b>Educación Cooperativa (EC)</b>	Nos ha dado chance de conseguir recursos para trabajar el campo. A nadie le importa la actividad de quienes trabajamos la tierra... Sí, regularizamos el Consejo de Administración y los asociados... Los certificados los tenemos porque nos hicieron hacerlos para actualizar la cooperativa, pero sinceramente no recuerdo para que nos sirven... La verdad no hacemos asambleas... No nos alcanza para eso, no tenemos un fondo de educación, pero estamos al pendiente de ir cuando alguna institución nos invita y tenemos tiempo.	Se observan indicios de EC cuando hay un compromiso con la comunidad para trabajar el campo y como referentes de ser la única organización preocupada por el entorno y el bienestar de su familia. Así mismo la ED se manifiesta cuando reconocen al Consejo de Administración al realizar cambios para actualizar los cargos. Sin embargo, la ED se ve rezagada cuando no hacen asambleas y no tienen conformados los fondos sociales.
<b>Identidad Cooperativa (IC)</b>	Echarle ganas al trabajo entre todos para que nos vaya mejor... Entrarle con nuestro trabajo, con lo que tenemos, con lo que sabemos... Una persona que no sabe que debe cooperar en la vida, es porque en su casa no le enseñaron a cooperar. En las comunidades sabemos desde chicos que para comer tenemos todos que trabajar. Desgraciadamente en la escuela, en muchos lugares les enseñan a ser egoístas, a sólo preocuparse por ellos mismos, y si no ven dinero, no caminan... Es bueno pensar en los demás, en tener un trabajo, en cultivar mejor la tierra, en estar enseñando a los hijos el trabajo y que piensen que desde ahora esto es el patrimonio del futuro... creo que es mejor trabajar en conjunto porque salen mejor las cosas, es como al conjuntar las ideas de varias personas, puede salir algo mejor que de manera individual... Aquí nadie le quita a los demás lo que les corresponde. Trabajamos para todos. Nos va bien a todos o nos va mal, pero no existe alguien que se haga rico a costa de los demás... estamos chambeando para que esto sea el patrimonio de nuestros hijos... venimos trabajando cerca de nuestras familias y de nuestros padres.	Las opiniones del entrevistado refieren indicios de IC cuando sostiene que se busca el bienestar colectivo y no individual. Así como el reconocimiento valores y principios inculcados desde la familia y la comunidad, por lo que la ID está presente en la distinción de otras formas de organización.

#### 4.6 D Caso de estudio: Entrevista realizada a instructor de capacitación del Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018, adscrito al Instituto Politécnico Nacional y a la Dirección General de Empleo, Capacitación y Fomento Cooperativo de la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo

El instructor entrevistado, formó parte del cuerpo interdisciplinario del Instituto Politécnico Nacional (IPN) en el año 2018, encargado de impartir la Capacitación Especializada a las personas que integraron sociedades cooperativas de nueva creación inscritas en el Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018 como requisito de acceso a financiamiento para la compra de maquinaria y equipo.

A continuación, se presentan los argumentos y opiniones más relevantes que tuvieron una significación para el análisis de la Acción Institucional de la política de Apoyo a las Cooperativas y de las metodologías aplicadas en la capacitación por parte de la STyFE.

Es importante señalar que la sistematización de las opiniones que a continuación se presentan, están estructuradas a partir de la categoría de la Implementación desde el enfoque metodológico, de contenidos temáticos, objetivos de aprendizaje, sistemas de evaluación y materiales de apoyo aplicados en su práctica como instructor externo que, a diferencia de las entrevistas en los casos anteriores, fueron analizadas desde la praxis interna.

#### Análisis de la Implementación de la capacitación

Categoría y subcategorías de análisis	Entrevistado	Descripción de hallazgos
	Y lo único que dieron fueron unas diapositivas para poder dar el taller... nos dieron una introducción muy rápida para entender la figura de las cooperativas y una lista de todos los temas que les daban. En mi experiencia me di cuenta de que, los cooperativistas no tenían ni la más remota idea de la sustentabilidad. Entonces tuve que empezar con bolitas y palitos... si te puedo decir que había fallas porque en realidad no había una metodología... Unos grupos iban para recibir	Se observa que en la fase de IM, los instructores recibieron una introducción general sobre la metodología y los contenidos temáticos del curso, cuya indicación fue abordarlo de manera superficial.  Indicó que los instructores contratados, no tienen la visión para transmitir conocimientos porque no comprenden las definiciones doctrinales y de la administración de la empresa social.

<p style="text-align: center;"><b>Implementación (IM)</b></p>	<p>información muy general de cooperativismo... trate de reunir las herramientas que para ellos fuera un poquito más amigable... no había material. O sea, yo lo hice para apoyarme ... a ellos se les daba una introducción sobre los principios y valores de las cooperativas. Los instructores ya teníamos la instrucción de sólo abocarnos a esos temas, pero te voy a ser sincera, me di cuenta de que, a las cooperativas de nueva creación, son a las que más tienes que apoyar porque no tienen idea de a donde se tienen que registrar, los trámites fiscales que tienen que hacer... Cuando yo les hablé de sustentabilidad, un 70% sabía de lo que estaba hablando y los otros no comprendían nada. Y luego también me di cuenta que muchas de las cooperativas de nueva creación, sólo iban al curso por el apoyo que les iba a dar la STyFE... no tienen realmente ni el espíritu cooperativo, ni los valores, ni nada, o sea ellos decían: “yo nada más quiero cumplir con los cursitos”... lo que yo diseñé si iba acordé con lo que yo detecté que ellos necesitaban, precisamente porque vi mucha desinformación y que desgraciadamente muchos que apenas formaron su cooperativa, sólo entran por el dinero. Decían: “en cuanto me den la lana, desaparezco”, era un descaro impresionante... si había sanciones. Por ejemplo, si uno no iba, en automático ya no les daban el recurso. Muchos iban obligados al curso, no porque quisieran aprender... algunos sí, pero la mayoría de los de nueva creación, iban por el dinero... Yo creo que para poder evaluar si estos cursos fueron satisfactorios y realmente ayudaron a las cooperativas, necesitas que estén integrados en una planeación para poderlos impartir. Deben estar cooperativistas, el gobierno y la academia, deben estar los tres... lo que nos dijo a nosotros el responsable del proyecto en el IPN, que sólo les diéramos una “embarrada” de lo que eran valores y principios sin que nosotros los instructores supiéramos el significado de eso... hay una diferencia abismal entre una cooperativa y una empresa privada, pero había compañeros instructores que no sabían</p>	<p>Al mismo tiempo, la entrevistada recalcó, que los instructores fueron provistos con diapositivas como único material didáctico para la impartición de los cursos y que, ante la falta de una metodología y materiales de apoyo, optó por hacer sus propios materiales didácticos.</p> <p>Se observa que, en el proceso de IM de la capacitación, se presentaron en su mayoría personas con un profundo desconocimiento sobre principios y valores cooperativos, así como de la sustentabilidad y de los procesos administrativos. Su opinión reafirma que las cooperativas de nueva creación son las que necesitaban mayor apoyo</p> <p>Por otro lado, refirió que la asistencia de las personas a los cursos de capacitación fue motivada por el dinero que recibirían una vez que terminara el curso, y que en su mayoría fueron personas sin un perfil cooperativo</p> <p>Advierte sobre la importancia de llevar a cabo este tipo de proyectos con la colaboración de los cooperativistas, el gobierno y la academia.</p> <p>No se observan hallazgos de sistemas de evaluación al instructor y a los participantes.</p>
---	---	---



	nada y evidentemente no tienen esa visión para transmitirles el conocimiento.	
--	---	--

#### **4.7 Diagnóstico de hallazgos y dictamen sobre las necesidades de formación y capacitación**

Como se mencionó en el marco metodológico, toda vez que se examinaron los estudios de caso, se estableció un diagnóstico que ayudó a comprender la forma en que los miembros cooperativistas realizan sus actividades dentro de la organización, a partir de la capacitación recibida. El objetivo del diagnóstico es elaborar un dictamen sobre los procesos y necesidades de formación y capacitación, que en su caso deberán ser referidas con el diseño e implementación de metodologías que respondan a sus problemáticas.

De esta manera, con base en la recuperación de hallazgos en tres Sociedades Cooperativas a continuación se presenta un diagnóstico general sobre el estado que guardan las organizaciones estudiadas y un dictamen de las necesidades de capacitación como resultado del análisis categorial en cada uno de los estudios de caso.

Es preciso mencionar que el Bloque I (IM), tiene la característica de ser un comparativo entre las opiniones de los cooperativistas y las respuestas de uno de los instructores habilitados para la impartición de los cursos. Por lo que el diagnóstico y dictamen presentados, es el resultado de ambas realidades

#### **Bloque I Implementación (IM)**

Las opiniones vertidas sobre la IM de los cursos de capacitación son concebidas por parte de los miembros de una de las tres cooperativas, como de gran ayuda porque gracias a su intervención, favorecieron sus técnicas de ventas. Las otras dos (cooperativas) refieren que la IM de los cursos ayudaron a fortalecer sus operaciones, pero no precisaron en qué rubros. Las tres organizaciones indicaron que las sesiones de capacitación fueron improvisadas al no contar con metodologías y contenidos temáticos con enfoque de cooperativismo. Las tres coincidieron sobre la falta de materiales de apoyo y recursos didácticos por parte del instructor. Al mismo tiempo, las tres organizaciones coincidieron en que las sesiones estaban más orientadas a los procesos

administrativos de una PYME que al de una empresa social. Dos de ellas destacaron el desconocimiento de los instructores sobre cooperativismo y la falta de acompañamiento y asistencia técnica durante y posterior a los cursos.

Las respuestas por el lado del instructor confirman que la IM de los cursos fueron improvisadas porque recibieron la indicación de ser muy generales en la impartición. En suma, se reafirma la versión de los cooperativistas cuando el instructor refiere que solamente se utilizó material expositivo en las sesiones, sin apoyo didáctico para los participantes, y la falta de metodologías con enfoque de cooperativismo privilegiando temas sobre las PYME. Al mismo tiempo, se confirman los argumentos de los cooperativistas sobre el desconocimiento de contenidos temáticos, cuando el instructor afirma que la plantilla de instructores contratados, no tuvieron una formación previa en los temas y que transportaban visiones contrapuestas.

## **Dictamen**

Por lo tanto, se infiere que la IM de la capacitación institucional, no corresponde con el tipo de curso, objetivos de aprendizaje, contenidos temáticos, resultados de aprendizaje, indicadores de satisfacción y materiales de apoyo didáctico, a falta de una metodología especializada en el desarrollo de las sociedades cooperativas que involucre el fortalecimiento de su identidad empresarial-cooperativa y el impacto en sus operaciones. Para que los contenidos de los cursos permitan un conocimiento integral sobre el cooperativismo, es necesario diseñar un plan de formación que se imparta en forma secuencial y permanente a un mismo grupo.

En suma, se debe poner en marcha un curso de formación de formadores basado en las Reglas de Operación que incluyan los elementos que diferencian la formación y la capacitación en el contexto de las sociedades cooperativas con el fin de que los instructores habilitados reconozcan los alcances de sus actividades no sólo en términos metodológicos y pedagógicos, sino en el ámbito de la realidad social, económica y política del contexto cooperativo.

## **Bloque II Coordinación Consciente (CC), Incentivos (IN) y Oportunidades de Crecimiento (OC)**

Los datos obtenidos revelan que la CC no está presente en todos los casos como un mecanismo para tomar acuerdos coordinados entre la organización y sus miembros. En dos organizaciones se pone en marcha la realización de asambleas como instrumento normativo para deliberar asuntos de trabajo y la toma de decisiones mientras que, en la cooperativa faltante, la toma de acuerdos es sustituida por las jerarquías establecidas y la experiencia individualizada. Para orientar las necesidades e intereses reales, se debe partir de la experiencia consciente o inconsciente que los socios utilizan para adquirir nuevos conocimientos con el fin de permitir el desarrollo de una actitud crítica y compromiso de cambio en su realidad.

Así mismo, los IN están reconocidos parcialmente en todos los casos como las recompensas materiales y no materiales. En dos cooperativas el comportamiento de los asociados está en constante cambio debido a la falta de IN destacando los bajos salarios como resultado de su actividad. En la otra organización, las recompensas materiales no están cubiertas al no contar con los fondos sociales que plantea el marco legal. La ausencia de IN no materiales como la motivación influyen en el comportamiento de los miembros, modificando de forma negativa las relaciones internas entre ellos.

Las OC en dos cooperativas reflejan una proyección de trabajo aceptable al exterior derivado de su trabajo organizativo con la comunidad. La organización restante, no muestra indicios de OC como resultado de acciones directas en su comunidad debido a que su actividad preponderante no está determinada por situaciones externas, aunque esto no quiere decir que no estén consolidados.

### **Dictamen**

Por lo anterior, se puede deducir que las organizaciones deben reforzar su CC con contenidos temáticos que aborden la función de las asambleas como un instrumento legal para la toma de decisiones y el reconocimiento de las características y procesos que determinan su clima organizacional. Del mismo modo, profundizar sobre la utilidad de los fondos sociales, la distribución de los excedentes y la seguridad social como IN que influyen en el comportamiento positivo en la estructura de la organización.

Finalmente, se debe abordar el compromiso con la comunidad como parte de las OC, lo que constituye un factor determinante en el sistema de valores de la organización cooperativa.

### **Bloque III Instrumentación Racional (IR) y Eficacia Organizacional (EO)**

La IR en dos de las cooperativas descansa en los lazos familiares para el cumplimiento de sus metas compartidas bajo la idea de que el “bien común” debe recaer prioritariamente en el círculo familiar y después en los miembros de la organización. En la otra organización, la IR está rezagada por la falta de definición en sus obligaciones para satisfacer el “bien común” y por la improvisación de sus actividades para resolver problemas.

Sobre la EO las tres cooperativas presentan comunicación recíproca entre sus miembros para el desempeño de actividades, sin embargo, en otra cooperativa las actividades están reducidas a la mínima interacción. Respecto del compromiso, en dos organizaciones hay un compromiso consolidado al tomar en cuenta a socios y colaboradores, mientras que otra no hay referentes de una responsabilidad.

### **Dictamen**

Con base en lo anterior, se debe reforzar la IR por medio del cumplimiento de sus metas compartidas a partir de la definición y distribución de las actividades administrativas, reglamentos de trabajo, sistemas de comunicación y control administrativo. En suma, la EO debe abordarse con más profundidad desde la organización del proceso productivo, hasta las actividades sustantivas de la organización definidas en su objeto social.

### **Bloque IV Aprendizaje Colectivo (AC), Desarrollo Organizacional (DO), Capacidad Organizacional (CO), Fortalezas (FO) y Competencias (CM)**

En las tres cooperativas existe AC conformado desde sus capacidades individuales que, al ser aplicadas en la organización, generan conocimientos colectivos a favor, desde su experiencia individual. Sobresale el hecho de que, en una organización, el AC es utilizado para el mejoramiento de las actividades en todas sus áreas, mientras que las dos restantes, la experiencia se concentra en un reducido número de miembros.

Respecto de sus recursos, dos de ellas han generado un AC con sus propios medios reorientando sus capacidades.

Las tres organizaciones presentan características del DO. Sobre la planeación estratégica, las tres tienen claridad en su objeto social y todos los miembros tienen conocimiento general sobre sus funciones y responsabilidades. La cooperativa más avanzada en la planeación estratégica muestra evidencias de tener un plan de negocios definido al tener establecidos los objetivos, estrategias, metas y acciones como parte del DO. Sin embargo, esto ha sido gracias a la contratación de los Agentes de Cambio que no transportan la visión de una empresa social y se refleja cuando el plan de negocios está orientado al cumplimiento de los procesos administrativos para la generación de capital, bajo un estricto control de normas, y reproduciendo esquemas de la empresa privada como la falta de información financiera a los socios, y la no repartición de excedentes entre otros, descuidando el clima laboral de sus asociados.

Las organizaciones restantes no cuentan con una planeación estratégica unificada, sus miembros actúan de manera voluntaria conforme se van presentando situaciones a resolver. Sobre la estructura de la organización, solamente una cooperativa cuenta con su organigrama definido con cargos, puestos y responsables de área, sin embargo, sus Consejos de Administración y Vigilancia no están vigentes. Las otras dos cooperativas no tienen definidos organigramas, ni muestran evidencias sobre la descripción de actividades por área, aunque sus órganos de gobierno sí están vigentes. En el caso del proceso productivo, dos de las cooperativas tienen nociones generales de su actividad individual en el proceso, mientras que la otra organización, cuenta con una descripción detallada de las funciones de cada persona. En los tres casos, se detectaron liderazgos establecidos y reconocidos por sus integrantes, lo que es indicativo que la concentración de las decisiones en algunos miembros con jerarquías sustituye la aplicación de instrumentos organizativos, lo que determina vacíos en el DO.

Sobre la CO, dos cooperativas muestran el control de las actividades administrativas y gerenciales por parte de alguno de sus miembros como resultado de la ausencia de los demás integrantes. A diferencia de la otra organización, la cual tiene definidos sus roles diferenciados para la ejecución de tareas coordinadas. En las dos

primeras cooperativas, las habilidades funcionales son coordinadas, pero desarrolladas con desorden y bajo el método de la improvisación al no estar definidas las actividades ordenadamente mientras que, en la otra sociedad, hay una constante interacción entre los responsables departamentales. Las tres organizaciones, mostraron evidencias de CO en la aplicación de instrumentos de control administrativo como herramientas de control, sin embargo, en dos cooperativas los instrumentos solamente son utilizados como un trámite para darle formalidad al trabajo, ante la ausencia de los demás miembros.

Los miembros de las tres organizaciones reconocieron sus FO, sin embargo, aunque en dos organizaciones ubicaron algunas de sus FO como organización colectiva, sus descripciones son axiológicas y sin evidencias. Mientras que la organización restante no distingue entre una FO individual de una colectiva.

En dos organizaciones hay conformación de CM individuales y genéricas, contando con una formación profesional entre sus principales miembros. Mientras que la otra organización, cuenta con un miembro con CM especializada verificable en su actividad dentro de la sociedad. Las CM en los tres casos representan dos escenarios, uno es que en la cooperativa donde las CM administrativas y gerenciales están concentradas en una sola persona, los demás integrantes delegan inconscientemente las funciones por carecer de CM. Y el otro escenario ocurre cuando varios integrantes tienen CM individuales efectivas y concretas y no delegan o socializan el conocimiento para el desarrollo de la organización.

## **Dictamen**

Se determina que en las tres organizaciones hay que reforzar el AC de sus recursos y capacidades a partir del DO, en la definición de su CO y la identificación de FO y CM. Por tanto, se deben abordar contenidos del DO referentes a las estructuras funcionales, y el control de las actividades administrativas poniendo especial atención en las jerarquías y el proceso productivo. Así mismo, las organizaciones deben elaborar de un plan de negocios con enfoque de empresa social mediante la definición de objetivos y metas medibles a corto y mediano plazo desde el enfoque de la planeación estratégica. Como parte del CO, las organizaciones deben reforzar sus procesos funcionales y gerenciales para ejecutar las tareas de forma coordinada con los recursos que disponen,

por lo que es necesario abordar contenidos sobre los principales controles del capital y sus sistemas de control administrativo, contable y fiscal.

En el ámbito de sus FO, las cooperativas deben poner en marcha un análisis FODA con todos sus integrantes, con el fin de que reconozcan sus principales FO económicas, sociales y políticas que operan en favor de la organización y que al mismo tiempo ubiquen los ámbitos que limitan el crecimiento de la organización transformándolas en FO. En suma, las tres sociedades deben establecer modelos para fortalecer sus CM individuales de forma concreta y eficiente, partiendo de la revisión y en su caso de la definición de los perfiles de puestos y la descripción de funciones que se establecen en su actividad preponderante.

### **Bloque V Educación Cooperativa (EC) e Identidad Cooperativa (IC)**

Las tres organizaciones muestran rasgos de EC. En el caso de los órganos de gobierno, las tres cooperativas tienen conformado su Consejo de Administración de las cuáles, dos lo tienen vigente y la restante no ha renovado los cargos del consejo que por ley deben realizarse. De las tres organizaciones, sólo una tiene el Consejo de Vigilancia conformado. Dos de las tres empresas, tienen un Consejo de Administración que opera bajo la figura de Administrador único, lo cual contraviene con los principios de la administración democrática de los socios y al mismo tiempo reproduce el modelo de administración de la empresa privada. De las tres organizaciones, solamente una realiza reuniones de trabajo para dar seguimiento a las actividades, pero no con el carácter de asamblea como una práctica del sistema cooperativo.

Las otras dos organizaciones, realizan reuniones que no son periódicas y solamente las realizan para tratar asuntos de trámites esenciales. Ninguna de las tres mostró evidencias de emitir convocatorias para la realización de asambleas y mucho menos de un libro de actas de asamblea y listas de asistencia. Las tres sociedades desconocen la utilidad de los certificados de aportación, y la repartición de excedentes como instrumentos que le otorgan personalidad jurídica y derechos respectivamente. Así mismo, no tienen conformados los fondos de Educación Cooperativa, de Previsión Social y de Reserva previstos en la ley.

Las tres sociedades tienen un desconocimiento sobre su Patrimonio Social, y la importancia del fondo de Educación, aunque una organización, si tiene como política interna el que los miembros reciban capacitación al menos una vez por año. Respecto del compromiso con la comunidad, hay evidencias que dos de ellas tienden a proyectar la economía social como alternativa de empoderamiento a las mujeres, a diferencia de la otra organización que admite que no trabajan como cooperativa y sus fines están más enfocados a la generación de la riqueza. Las tres organizaciones no identifican con precisión los derechos y obligaciones de los asociados, sin embargo, solamente una organización reconoció la importancia de la EC como medio para el desarrollo colectivo.

Respecto de la IC, las tres organizaciones tienen una limitada concepción de la cooperación desconociendo sus principios y valores cooperativos. Las tres organizaciones reconocen algunas de las diferencias entre una empresa privada y una cooperativa, pero en la práctica, una de ellas reproduce los modelos que caracterizan a la empresa mercantil como por ejemplo la repartición inequitativa de los excedentes. Al menos dos de las cooperativas, muestran una narrativa de IC sobre el mejoramiento de las condiciones de sus asociados y también en el reconocimiento a su esfuerzo y la valorización de su trabajo que al mismo tiempo son IN no tangibles. La otra organización, pone más énfasis en sus procesos productivos para generar riqueza. Dos de las sociedades son enteramente familiares y mantienen una concepción respecto de que la cooperación, atrae mejores beneficios desde la familia como estructura organizativa, que con personas desconocidas. Sus posicionamientos denotan la conformación de liderazgos internos quienes deciden el rumbo de la organización bajo los principios de confianza, trabajo en equipo y unidad familiar.

## **Dictamen**

Se determina que las sociedades cooperativas deben profundizar sobre su EC en su funcionamiento y perfil como organización, reconfigurando su IC sobre lo que las distingue de otras formas de organización. Por tanto, los miembros deben reconocer el marco legal poniendo atención en los órganos de gobierno, su vigencia, el contenido de las bases constitutivas, la emisión y control de los certificados de aportación, los derechos y obligaciones de los asociados y los procedimientos de asociación y exclusión.



Del mismo modo, se debe poner en práctica la realización de asambleas y elaboración de actas para la toma de decisiones, como una práctica de la ED. En términos de su IC, las cooperativas deben reconfigurar su concepción doctrinal sobre los principios y valores a partir del quinto principio de la EC. En este sentido, los cooperativistas deben identificar las razones que los motivaron a formar parte de la cooperativa, reafirmando su sentido de pertenencia a partir de su concepción y significado de la cooperación. Finalmente, deben reconocer como parte de su IC las diferencias entre una empresa mercantil y una empresa cooperativa.

## Conclusiones generales

Como producto del análisis documental de las políticas públicas que a nivel federal ha formulado el gobierno de la República, dirigidas a fortalecer al sector social de la economía y el cooperativismo, se observa la insuficiencia de un marco regulatorio que estuviera en principio, alineado con la Recomendación 193 de la OIT, que exhorta a los gobiernos afiliados a la ONU, a generar acciones de respaldo para impulsar el empleo y posicionar y desarrollar al modelo propuesto por el cooperativismo. Al menos, en las dos últimas versiones del Plan Nacional de Desarrollo, se observa el desconocimiento o desinterés gubernamental en la materia, ya que no existen menciones claras al respecto.

Con el cambio de régimen político en el país, y después de que existen múltiples posicionamientos del gobierno federal de condena al modelo generado por el neoliberalismo, no existe un discurso y menos acciones encaminadas a definir con claridad cómo encaja el cooperativismo como estrategia para el desarrollo económico con equidad.

En este contexto se encuentra la actividad que se realiza en la Ciudad de México, caracterizada por su comprensión e interés por el cooperativismo, al menos en los últimos quince años, a diferencia del gobierno federal y de la mayoría de las entidades federativas.

El análisis *macro* permite observar que, en el contexto histórico de las tres últimas administraciones, se efectuaron acciones dirigidas a promover y fortalecer el cooperativismo por medio de una política de apoyo al sector social de la economía y de políticas de fomento cooperativo. Se puede comprobar que el gobierno de esta capital ubicó la importancia de acompañar la promoción del cooperativismo por medio de una estrategia de formación de capacidades, que fortaleciera la comprensión y posicionamiento de este modelo.

Al analizar la política de formación y capacitación institucional formulada por la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo del Gobierno de la Ciudad de México, se encuentra el establecimiento de un programa denominado Subprograma de

Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas, ejecutado a través de la Dirección General de Empleo, Capacitación y Fomento Cooperativo; este programa parte de la formulación de un elemento de diagnóstico y justificación y señala que su implementación obedece a causas derivadas de la desigualdad y a la brecha entre los pequeños emprendedores y las empresas capitalistas, como los grandes obstáculos para el desarrollo del sector, resaltando que la falta de capacitación impide su desarrollo al no comprenderse la realidad económica.

Este programa cuenta con el respaldo de la Ley de Fomento Cooperativo, que se constituye como marco regulatorio específico orientado al desarrollo del sector, ya que precisa con claridad el ámbito de obligaciones de los diversos niveles de autoridad para la implementación de acciones de formación. Sin embargo, al ponerse en marcha la referida política pública de capacitación, por medio del programa de Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas, se observan componentes que muestran inconsistencias en su diseño, ya que para atender la problemática social que se pretende revertir, se generan acciones reactivas o casuales, pues dichas acciones de gobierno no cuentan con un modelo de política educativa propositiva, intencional y planeada.

Se puede señalar que existen evidencias que indican que el Gobierno de la Ciudad de México, en sus pasadas administraciones, no cuenta con una comprensión integral del modelo económico y social que pretende impulsar, con el acompañamiento correspondiente de una política educativa que incida en los procesos de capacitación que aseguren el fortalecimiento del perfil económico y social de los individuos que forman parte de una organización colectiva como la sociedad cooperativa. Su visión está condicionada por la desvinculación de sus criterios de diagnóstico, con los procesos y metodologías de formación; adicionalmente, la política está orientada a ejecutar un enfoque institucional, basado en la toma de decisiones a partir de objetivos cualitativos y cuantitativos y, desde luego, con énfasis políticos, que no se reflejan en acciones concretas de capacitación en beneficio real de las formaciones económicas de carácter cooperativista.

Este diseño confronta el hecho de que la formación es pieza central de la doctrina cooperativa, y que permite la formación humanista y la profesionalización empresarial de los socios, a partir de un modelo de desarrollo que no solo se propone combatir la desigualdad y la pobreza impuesta por la mundialización de la economía, sino que pretende implantar una visión donde el hombre coloque a su servicio el valor de la mercancía y del dinero y no donde la sociedad se coloque al servicio de intereses mercantiles; es decir, su razón de ser es la construcción de una sociedad que se desenvuelva en condiciones de equidad y en armonía con la naturaleza.

Por lo anterior, se puede afirmar que los elementos que deben caracterizar una estrategia de formación y capacitación que asegure el perfil económico y social de los individuos que forman parte de una cooperativa, deben estar sustentados en una política educativa que armonice los objetivos de los programas institucionales con las siguientes características:

- La Coordinación Consciente, como un elemento que orienta las actividades vinculadas entre la organización y sus miembros, tomando en consideración sus Incentivos y Oportunidades de Crecimiento.
- La Instrumentación Racional y la Eficacia Organizacional, como elementos que den cumplimiento a sus metas compartidas, y el desempeño de la organización a partir del compromiso, comunicación e interacción.
- El Aprendizaje Colectivo, el Desarrollo y Capacidad Organizacional; las Fortalezas y las Competencias, como elementos que abordan sus recursos y capacidades a partir de la experiencia, tomando como referentes a la planeación estratégica, la estructura de la organización en sus procesos productivos, el control de actividades administrativas, las habilidades técnicas funcionales y gerenciales, la implantación de relaciones colectivas y la toma de decisiones para el control democrático de la organización, así como los recursos de la cooperativa a favor del impulso de las capacidades individuales.
- Desde luego, la Educación Cooperativa como elemento doctrinal y eje central de su formación, que los distingue de otras formas de organización y que

reconoce su perfil empresarial y humanista, con una identidad a partir de principios y valores basados en una cultura de la cooperación.

Como parte del análisis de resultados que la STyFE ha obtenido, como producto de procesos de diseño, planeación, ejecución y evaluación de actividades de formación y capacitación, orientadas al fomento y desarrollo del sistema cooperativista, se deduce que los procesos de formación y capacitación cooperativa, son un eslabón perdido en el Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018, debido a que la finalidad de la capacitación solamente encaja como un requisito más para el acceso al financiamiento y no como un componente esencial para su implementación, por lo que sus ejes de acción debían considerar la siguiente estrategia contenida en las Reglas de Operación del Programa de Apoyo a Sociedades Cooperativas:

1. Acotar la metodología de formación, que señale con precisión los objetivos de aprendizaje
2. Definir lineamientos que se refieran a contenidos temáticos
3. Diseñar indicadores para un sistema de evaluación de resultados de aprendizaje
4. Describir el inventario de capacidades básicas para integrar la planta docente o el perfil profesional de los denominados Especialistas en Asistencia Técnica
5. Establecer requisitos de información de resultados obtenidos por las instituciones educativas subcontratadas para la realización de actividades de formación

Otro ámbito que complementa el panorama descrito se refiere a los estudios de caso, que arrojan como resultado situaciones previsibles: Partiendo de la premisa de que la formación obedece a la conformación y adquisición de valores que dan soporte al crecimiento y en donde están presentes acciones y efectos como un campo de significación, los socios cooperativistas en su mayoría carecen de los principios doctrinarios en los que se asienta su organización. Los hallazgos no sólo denotan la ausencia de formación como un proceso para lograr el asentamiento de una identidad basada en el sentido de pertenencia, sino que también, están excluidos los procesos de

capacitación entendidos como el perfeccionamiento técnico de habilidades y actitudes para el adecuado desempeño de sus funciones y cuyo objetivo en las sociedades cooperativas están dirigidos al logro de la misión, visión y sus objetivos organizacionales.

Por tanto, su funcionamiento, integración, operación y compromiso social, se traduce en que las personas no fueron informadas y capacitadas convenientemente por los programas institucionales de la STyFE, en cuanto a los objetivos que persigue la organización, trayendo como consecuencia que los socios vean a la sociedad solo como justificante a una fuente de ingresos económicos y que no se distingue de una empresa mercantil o PYME; es recurrente la falta de comunicación entre los socios y la agudización de problemas organizacionales, por la inadecuada definición de procesos administrativos, lo que se refleja en la duración del proyecto colectivo.

Lo anterior confirma la hipótesis que la formación y capacitación que en materia de cooperativismo se ha realizado en la Ciudad de México corresponde, en términos de resultados, a concepciones y propuestas metodológicas que conciben y aplican instituciones públicas y organizaciones sociales sobre la materia sin considerar las características de la sociedad cooperativa, y que no garantizan la sostenibilidad, permanencia y viabilidad económica y social de las unidades económicas cooperativas. El Enfoque Institucional, explica la estructura de regulación de procesos con un sustrato de intereses de diverso tipo, que inciden en el conjunto de disposiciones normativas y reglas inadecuadas, cuyas condiciones dirigen el marco de relaciones que se producen.

Se puede deducir que la política del programa de Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas presenta inconsistencias en su diseño, principalmente por no concebir a la capacitación como un componente central para el desarrollo de los procesos organizativos en estas organizaciones, y por abordar una visión de formación que no la distingue claramente de una empresa mercantil. En consecuencia, su implementación en el Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018, impiden la concatenación de acciones específicas y concretas de un modelo de formación donde se encuentran jóvenes y adultos, con muy diverso grado de escolarización, que abarquen ejes para estructurar el funcionamiento de la organización

y el control de las actividades operativas y administrativas, basados en un modelo de Educación Cooperativa, como elementos que la distinguen de otras formas de organización económica y social.

A manera de conclusión, se presentan algunas ideas de carácter específico, orientadas a la búsqueda de fórmulas que den respuesta a los problemas y retos que enfrenta el cooperativismo.

México debe inscribirse como promotor y forjador de una concepción alternativa en materia de desarrollo económico con equidad, que la misma ONU promueve en todo el mundo.

Desde una panorámica general, se debe cambiar el contexto en que se hace política pública en materia de impulso de capacidades para el desarrollo de emprendimientos cooperativistas. Por un lado, equilibrando el acceso al financiamiento con acciones de formación, a partir de una narrativa que considere la necesidad de contar con instituciones que fortalezcan la identidad cooperativa de manera integral, donde el estado intervenga como factor estratégico en el impulso y legitimación del cooperativismo, como instrumento de integración social por medio del esfuerzo subsidiario de las instituciones federales, estatales, municipales, así como de los gobiernos locales. Y por otro, agregando a los académicos y la más amplia intervención de los propios cooperativistas y sus organismos de formación, puesto que en ellos recae la responsabilidad de unificar, expandir y fortalecer esta forma de organización social para el trabajo, mediante programas de promoción para el desarrollo económico y social.

En el caso de la Ciudad de México, la STyFE debe tomar en cuenta los ejes articuladores de pluralidad, gobernanza y democracia, que implica el flujo de iniciativas para el establecimiento de sus programas, considerando al movimiento cooperativo, académicos y otras instituciones gubernamentales, encargadas de poner en marcha acciones para el diseño de sistemas de capacitación acordes con la educación de los adultos en centros de enseñanza y educación media superior, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Consejo de Normalización y Certificación Técnica (CONOCER), así como de las federaciones y confederaciones de cooperativas

que ubican y viven el quehacer cotidiano de estas organizaciones y, desde luego, la reactivación del Consejo Consultivo de Fomento Cooperativo de la Ciudad de México, considerando, las directrices de una política educativa eslabonada.

La STyFE debe crear sistemas de asistencia técnica y especializada, por medio de su financiamiento asignado para atender los problemas fundamentales, por medio de acciones de capacitación gerencial y administrativa, y en ámbitos fundamentales como el financiamiento, la comercialización, el fomento de cadenas de valor, la construcción de vínculos y redes de conveniencia, el desarrollo organizacional, el balance social y el funcionamiento de las empresas colectivas en el marco de la doctrina y la identidad cooperativa, dirigidos a los aspirantes a constituir una organización colectiva y a quienes ya la conforman, a partir de una plantilla docente altamente capacitada sobre conocimientos técnicos, jurídicos y administrativos desde el enfoque cooperativo, con la capacidad y habilidad de ejercer los programas de capacitación, a partir de las dinámicas y prácticas del cooperativismo.

Finalmente, se deben otorgar facultades o establecer convenios de concertación con instituciones educativas y académicas como: la UNAM, UAM, IPN así como centros educativos privados y desde luego, con la Universidad Pedagógica Nacional para llevar a cabo el diseño de propuestas y modelos metodológicos y pedagógicos, que obedezcan a una política de capacitación y formación como generadores de procesos de aprendizaje significativo y colectivo.

Por lo tanto, dado que la educación forma parte de los sectores que el gobierno debe atender, la UPN no solamente debe considerar a la política educativa como actos exclusivos del Sistema Educativo Nacional y lo relacionado con la docencia, sino que debe extender su análisis y abordaje a otros campos de acción y trabajo para la pedagogía y los pedagogos, como un medio para satisfacer las necesidades de formación de sus habitantes, donde es posible establecer otro modelo de economía como un proyecto de nación.



## Referencias

- Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. (1992) Diario Oficial de la Federación. 19 de mayo de 1992
- Aguilar, Luis F. (1993), Estudio Introductorio en *La implementación de las políticas públicas*, México: Porrúa.
- Agudelo, S. (1978). *Terminología básica de la formación profesional en América latina OIT*. Uruguay: CINTERFOR Montevideo.
- Alianza Cooperativa Internacional. (2020). *Principios y valores cooperativos*. Recuperado de: [www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456](http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456)
- Arias, F. (1999). *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*. México: Trillas, Sexta edición.
- Ayala Espino José. Diccionario de Economía Pública. Una guía para entender el Estado. Facultad de Economía UNAM 1997
- Banco del Bienestar. (2019). *Programa de Asistencia Técnica y Capacitación (PATYC) 2019*. Recuperado de: [ww.gob.mx/bancodelbienestar/documentos/programa-institucional-bansefi-2014-2018](http://ww.gob.mx/bancodelbienestar/documentos/programa-institucional-bansefi-2014-2018)
- Barnard, C. (1971). *The functions of the executive*. Boston: The Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of management. Vol.17 No.1 pp.99-120. Número de publicación: 1 de marzo de 1991  
Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>
- Bastidas, J. (1987). *El método ecléctico*. Universidad de Nariño. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Jesus\\_Bastidas2/publication/281164144\\_El\\_Metodo\\_Eclectico/links/55d9484808aeb38e8a87ceda/EI-Metodo-Eclectico.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jesus_Bastidas2/publication/281164144_El_Metodo_Eclectico/links/55d9484808aeb38e8a87ceda/EI-Metodo-Eclectico.pdf)
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. México: Fondo educativo interamericano.
- Bell, J. (2005). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación*. España: Gedisa.
- Bernstein, R. (2010). *Inmediatez cualitativa*. En Bernstein, Richard. Filosofía y democracia: John Dewey. Barcelona: Herder.

- Bueno, E., Morcillo, O., Salmador., M. (2006). *Teoría de los recursos y capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización*. En Reflexiones 2010, Dirección estratégica. Madrid: Nuevas perspectivas teóricas.
- Cano, E. (2005). *Como mejorar las competencias de los docentes*. Guía para la autoevaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado. 1.ed. Barcelona: Graó.
- Capacitación para la Productividad Social, (2003). *Capacitación y Planeación Participativa, Metodología para la Organización Social y la Formación de Recursos Humanos*. México: Instituto de Desarrollo Social.
- Capacitación para la Productividad Social, (2003) *Manual de Organización de la Empresa Social Cooperativa*. México: Instituto de Desarrollo Social, México.
- Carton, M. (1985). *Educación y el mundo del trabajo*. Francia: UNESSCO organización de las naciones unidas para la educación y la cultura.
- Cerda, R. (1938), *El Régimen Cooperativo: Doctrina e historia de la cooperación*. Barcelona: Editorial Bosch.
- Casson, M. (1982): *The entrepreneur: An economic theory*. Totowa, NJ: Barnes & Noble
- Chandler, A. (2005). *Shaping the industrial century. The remarkable story of the evolution of the modern chemical and pharmaceutical industries*. Cambridge, Mass., Estados Unidos: Harvard University Press
- Coordinación de capacitación y fomento cooperativo. (2004). *Apuntes sobre el Desarrollo Organizacional*. México, D.F.
- Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca CONAPESCA. (2015). *Se consolida el sector cooperativo nacional con Acuerdo de Unidad en torno del Consejo Superior*. Recuperado de: [www.gob.mx/conapesca/prensa/se-consolida-el-sector-cooperativo-nacional-con-acuerdo-de-unidad-en-torno-del-consejo-superior-armando-castro](http://www.gob.mx/conapesca/prensa/se-consolida-el-sector-cooperativo-nacional-con-acuerdo-de-unidad-en-torno-del-consejo-superior-armando-castro)
- Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos (1917). Diario Oficial de la Federación, México: 6 de junio de 2019.
- Contreras, A. (1983), *Movimiento cooperativista*. Editorial C.A.
- Convenio de Coordinación para la aplicación del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, y de Adhesión al Régimen de

Certificación a través de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral (1993). Convenio, Diario Oficial de la Federación, 13-de julio de 1993.

Convocatoria al proceso de selección para el curso Formación de Formadores de Empresas Cooperativas (2009). Gaceta Oficial del Distrito Federal, No. 528,17 de febrero de 2009.

Cooperativas de las Américas, Región de la Alianza Cooperativa Internacional, *Principios y Valores Cooperativos*. Recuperado de <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

Cortés, F. (2016). *La educación cooperativa bajo el esquema de estándares de competencia como guía de formación pedagógica en empresas sociales*. Universidad Pedagógica Nacional: México.

Daft, K., Steers, R. (1992). *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Ed. Limusa.

Dávila, J. (2012) *La doble dimensión de una capacidad organizacional: Evidencias de una organización sin ánimo de lucro que compite en el mercado*. Colombia: Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá

Davis, K. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

De la Garza, E. (2003) *Tratado latinoamericano de la sociología del trabajo*. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO.

Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (2011). *Introducción general. La investigación cualitativa como disciplina y como práctica*. El campo de la investigación cualitativa. Barcelona: Gedisa.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.

Diario Oficial de la Federación (1982). *Reglamento de Cooperativas Escolares*, México, Cámara de Diputados del H Congreso de la Unión.

Díaz J., Hernández R., Urbano D. (2007). *Teoría económica institucional y creación de empresas*. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 1, 2007, pág.43. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=275383#volumen33898>

- Duque, María (19 agosto de 2013). El concepto de solidaridad. *Revista de estudios sociales*, 46(10). Recuperado de:  
<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4350695.pdf>
- Durkheim, E. (2009). *Educación y sociología*. México: Colofón.
- Durkheim, E. (1993) *La división social del trabajo*. Barcelona: Agostini: Planeta
- Dutch, I; Reyes, R (1988). *Hacia una concepción teórico-metodológica de la capacitación*. Documento II. México: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO, Desarrollo rural y capacitación: *Una propuesta metodológica alternativa*, México, Inca rural.
- laidlaw, Alex. (1999) *Las cooperativas en el año 2000*. Argentina: Alianza Cooperativa Internacional.
- Eguía, F. (2002) *ABC de la cooperación* (2ª Ed). México: Caja popular mexicana, S.A.P. y el Programa del Fondo Nacional de Apoyo a Empresas Solidarias.
- Eguía, F. (2001) *Introducción a la teoría de la cooperación*. México: Confederación Mexicana de Cajas Populares, Caja Popular Mexicana, S.A.P.
- Eguía, F. (1991). *El Dirigente Cooperativo*. México: Confederación Mexicana de Cajas Populares
- El cooperativismo en América Latina (2012). *Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible* Bolivia: Oficina de la OIT para los Países Andinos.
- Engels, F. (1979) *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*. México: Fontamara.
- Evaluación Interna 2018 (2018), Gaceta Oficial de la Ciudad de México, 26-de junio de 2018
- Fernández-Ríos, M y Sánchez, J.C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Flores Crespo, P. (2008). Análisis de política pública en educación: línea de investigación. Universidad Iberoamericana. México. Disponible en:  
<http://www.iberomex.mx/web/filesd/inide5.pdf>
- Flores, J. (2019). *Seminario II doctorado en gestión pública y gobernabilidad*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/JorgeAlbertoFloresMo/cualitativa-estudio-de-caso>

- Galicia, D. (2017). *Apuntes Críticos a propuestas básicas de Chester Barnard: Algunas de sus limitaciones conceptuales*. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxii/docs/14.02.pdf>
- García, T., Cano, M. (2013). *El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Grant, R. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. España: Civitas.
- Guízar, Rafael (2013). *El desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw Hill, 4 edición.
- Helfat, C. E., Peteraf. M. A. (2003). *The dynamic resource-based view: capability lifecycles. Stra-tegic Management*. Artículo Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v25n44/v25n44a02.pdf>
- Hernández, S. (1965). *Cooperativas escolares*. España: Aguilar, S.A. Ediciones.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. (1944). *El Movimiento Cooperativo Escolar en México*. México: Ediciones Minerva.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. (2001). *Nuevo Diccionario Jurídico Mexicano*. México: Porrúa.
- Instituto Nacional de la Economía Social y Solidaria. (2019). *Que hacemos*. Recuperado de: [www.gob.mx/inaes/que-hacemos](http://www.gob.mx/inaes/que-hacemos)
- Keohane, R. (1988). *Después de la hegemonía: Cooperación y discordia en la política económica mundial*, Argentina: Grupo editor Latinoamericano.
- Latapí, P (2012). *Un siglo de educación nacional: una sistematización*. (Coord.) Un siglo de educación en México, Tomo I. México: FCE/CONACULTA
- Ley de Economía Social y Solidaria (2012). Diario Oficial de la Federación, México: 12-de abril de 2019.
- Ley de Fomento Cooperativo del Distrito Federal (2006). Gaceta Oficial del Distrito Federal, 20 de enero de 2006.

- Ley Federal del Trabajo (1970). Diario Oficial de la Federación, México: 02-de julio de 2019.
- Ley General de Educación (1993). Diario Oficial de la Federación, México: 13 de julio de 1993.
- Ley General de Sociedades Cooperativas (1994). Diario Oficial de la Federación, México: 19 de enero de 2018.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal (1998). Gaceta Oficial del Distrito Federal. Ciudad de México, 18 de noviembre de 2015.
- Limas, S., Ramírez, R. (2008). *Desarrollo y fortalecimiento de la economía solidaria*. Bogotá: Edit. Trillas.
- López, J. (2015) *El cooperativismo como alternativa de desarrollo frente a un mundo globalizado: un análisis de la visión de las relaciones internacionales*. Tesis de licenciatura en Relaciones Internacionales, México: UNAM.
- López, J. (2009). *La empresa social y su administración: El caso cooperativo*, México: Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual. Fundación Cultural Trabajadores de Pascual y del Arte A.C.
- López, M. (2013). *Aprendizaje, competencias y TIC*, México: Pearson Educación.
- Maldonado Trujillo, Claudia y Pérez Yarahúan, Gabriela (2015). *Estudio introductorio* (pp. 19-41). En Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina. México: CIDE
- Marenales, E. (1996). *Educación formal, no formal e informal. Temas para concurso de Maestros*. Uruguay: Edit. Aula.
- Mariño, M. (2007). *Los principios cooperativos desde la perspectiva de la Competitividad en el Mercado*. México: Alianza Cooperativa Internacional.
- Marx, C., Engels, F. (1966). *El Capital. Crítica de la Economía Política*. Tomo III. México: Fondo de Cultura Económica y Siglo XXI.
- Marx, K. (1975). *El Dieciocho Brumario de Luis Bonaparte*. En Karl Marx y Federico Engels. Obras Escogidas. Tomo I. España: Akal
- Marx, C. (1874). *El Obrero Internacional*. Tomo I, No 6. martes 6 de octubre de 1874
- Mastcitelli, E. (1985). *Diccionario de Términos Marxistas*. México: Grijalbo.

- Medin, T. (1973). *Ideología y praxis política de Lázaro Cárdenas*, México: siglo veintiuno editores.
- Méndez, C. E. (2007). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Merino, M, (2013). *Políticas públicas. Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos*. México: Ed. Centro de Investigación y Docencia Económica, CIDE.
- Moliterno, T., Mahoney, D. (2011). *Network theory of organization; a multilevel approach*. *Journal of Management*, 2(37), 443-467
- México. Cámara de diputados. LXIV Legislatura (2018). Boletín de prensa No. 0787. Recuperado de: <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Boletines/2018/Diciembre/20/0787-Comision-propone-modificar-presupuesto-para-el-sector-de-economia-social>
- México. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2018). Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- México. Secretaría de Economía. (2013). *Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social*, México: Instituto Nacional de la Economía Social.
- México. Secretaría de Educación Pública (2010). *Guía para la certificación de mis competencias*. México: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.
- México. Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo (2018). Recuperado de: <https://www.trabajo.cdmx.gob.mx/cooperativas>
- México. Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo (2020). *Convocatoria para el fortalecimiento de cooperativas de la Ciudad de México*. Recuperado de: <https://www.trabajo.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/la-styfe-publico-convocatoria-para-fortalecimiento-de-cooperativas-de-la-ciudad-de-mexico>
- México. Universidad Autónoma Metropolitana (2014). *Tema III. La construcción del campo de la administración: las funciones de los ejecutivos. La organización como sistema social cooperativo*. Área de Estudios Organizacionales. Recuperado de: [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrnc/Teoria\\_Administrativa/Barnard\\_Chester.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrnc/Teoria_Administrativa/Barnard_Chester.pdf)

- Mainardes, J. (2015). *Reflexiones sobre el objeto de estudio de la política educativa*. En Tello, C. Los objetos de estudio de la política educativa. Hacia una caracterización del campo. Buenos Aires: RELEPE.
- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educación.
- Navas, J., Ortiz, M. (2001). *Gestión del conocimiento y capital intelectual: Algunos aspectos conceptuales*. España: Cuadernos Aragoneses de Economía. Vol. 11, Núm. 1.
- ONU (2009). Organización de las Naciones Unidas. Nueva York: Asamblea General, Recuperado de [www.un.org/es/ga/64/resolutions.shtml](http://www.un.org/es/ga/64/resolutions.shtml)
- Ordoñez, M. (2 de diciembre de 2015). Indagación teórica respecto al concepto de eficacia organizacional. *Tendencias & Retos*, 20(2).
- Organización Internacional del Trabajo (2002). R193-Recomendación sobre la promoción de las cooperativas. Recuperado de: [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312531](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312531)
- Palafox, J. (1982). *Estudio a profundidad sobre el cooperativismo mexicano*. México: S-E.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. (2013) Diario Oficial de la Federación. México. 20 de mayo de 2013.
- Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. (2019) Diario Oficial de la Federación. México. 12 de julio de 2019.
- Programa General de Fomento Cooperativo. (2009) Gaceta Oficial del Distrito Federal, 10 de julio de 2009.
- Porter, M. (1998). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECOSA.
- Ramírez B, (1989). *Teoría y doctrina de la cooperación*. Bogotá, Colombia: Fondo Nacional Universitario.
- Real Academia Española. (2019). Asociación de academias de la lengua española. España: 2019. Recuperado de: <https://dle.rae.es/gobernabilidad>



- Redfield, R. (1982). *El Calpulli-barrio en un pueblo mexicano actual*. Nueva Antropología, vol. v, num.18, enero, 1982. México, Asociación Nueva Antropología.
- Requejo, O. (2003). *Educación permanente y educación de adultos*. Barcelona: Ariel educación.
- Reglas de Operación del Programa de Fomento para la creación de Sociedades Cooperativas 2016. (2016). Gaceta Oficial del Distrito Federal, 29 de enero de 2016.
- Reglas de Operación del Programa de Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas de la Ciudad de México (COOPERATIVAS 2018). (2018). Gaceta Oficial del Distrito Federal, 31 de enero de 2018.
- Reza, J (1995). *El ABC del administrador de la capacitación (y también del capacitador y de cualquier facilitador de procesos educativos)*. México, Edit. Panorama.
- Rivas, L. (2009). *Evolución de la teoría de la organización*. Bogotá, Colombia: Universidad & Empresa, vol. 11, núm. 17, julio-diciembre, 2009, Universidad del Rosario.
- Rodríguez, J. (1991). *Administración moderna del personal*. México: Thomson, Séptima edición.
- Rojas, M. (2013). *La Enseñanza del Cooperativismo y la Economía Solidaria en Doce Universidades Mexicanas*, Universidad Autónoma de Chapingo.
- Rojas, R. (1982) *Tratado del cooperativismo en México*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Rojas, R. (2001). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés editores
- Rojas, J. (2003). *Las cooperativas en México*. México: Universidad Autónoma de Chapingo.
- Rojas, J., Rojas, M. (2013). *Co-construcción de políticas públicas de fomento cooperativo en el Distrito Federal:2000-2015*. Revista Argumentos. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, vol 29, num, 80, enero,abril, 2016, p.4-5.
- Ruiz, M (2016) *Derecho a la educación: política y defensa de la escuela pública*. México: Universidad iberoamericana
- Salinas, A. (1954). *Derecho Cooperativo*. México: Edit. ECLAL

- Salinas, A. (1997). *Modelo de proceso para la elaboración de las Normas Técnicas de Competencia Laboral en el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México*, Formación basada en competencia laboral. Montevideo: Oficina Internacional del Trabajo.
- Sánchez, M., García G., Rangel, R. (17 de febrero de 2012). Economía Social. Conceptos y prácticas como alternativa de desarrollo socioeconómico en México. Universidad Tecnológica de Tula Tepeji, p. 3
- Sarramona, J. (1988). *Educación no formal*. Barcelona: Ariel.
- Seashore, S. (1983). *A framework for an integrated model of organizational effectiveness*. En K. S. Cameron y D. A. Whetten, San Diego: Academic Press (Eds.), *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*
- Secretaría de Economía. (2013). *Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social*, México, Instituto Nacional de la Economía Social.
- Seráev, S. (1981) *El socialismo y las cooperativas*. URSS: Progreso Moscú.
- Shepsle, K., Bonchek, M. (2005). *Las fórmulas de la política. Instituciones, racionalidad y comportamiento*. México: Edit. Taurus y CIDE, Primera edición.
- Sobrado, M., Rojas, J., (2001). *Crisis del Estado Clientelista y la construcción de repúblicas ciudadanas*, Costa Rica, Universidad Nacional de Costa Rica.
- Sobrado, M. (2016). *Clodomir Santos de Norais revivido*. Recuperado de: <https://www.ntsnoticias.com/post/2016/12/30/clodomir-santos-de-morais-revivido>
- Stake, R. (1999). *Case Studies*. N.Y en Denzin, SAGE, California: Ed. Y.S. Lincoln Handbook of Qualitative Research.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Steiner, G., (1997). *Planeación Estratégica*. México: CECSA
- Subprograma ¡Qué buena puntada! (2009) Gaceta Oficial del Distrito Federal, No. 629,10 de julio de 2009.
- Swift, A. (2016). *¿Qué es y para qué sirve la filosofía política? Guía para estudiantes y políticos*. Argentina: Siglo XXI.

- Taylor, S.J. Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Thompson y Strikland (1998). *Dirección y administración estratégicas*. Conceptos, casos y lecturas. México: McGraw-Hill Interamericana
- Tello, C. (2015.) *Globalización neoliberal y políticas educativas en Latinoamérica*. Journal of Supranational Policies of Education. Disponible en [www.jospoe-gipes.com](http://www.jospoe-gipes.com)
- Tomassini, L. (1993). *Estado, gobernabilidad y desarrollo*. México: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Villar, M. (1966). *Cooperativismo: Historia y doctrina*. México: b AMIC.
- William, B., Werther, Jr., Keith, D. (2001). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México: Edit. McGraw Hill, 5ª. Ed.

## Anexos

### Anexo 1

#### Trabajos de investigación encontrados en la UNAM

Tema del objeto de estudio	Enfoque teórico conceptual	Fines de la investigación	Metodología
La importancia del Estado y las políticas públicas en el fomento a los emprendedores sociales; aproximaciones al caso mexicano	Teoría neoclásica Teorías del sector público	Explora las definiciones de estado, emprendimiento social y políticas públicas a partir de la revisión de acciones que se han llevado a cabo en México en los últimos cinco años	Cualitativa, bibliográfica
El cooperativismo como alternativa de desarrollo frente a un mundo globalizado: Un análisis desde la visión de las relaciones internacionales	Teoría General de los Sistemas Teoría Concreta	Analiza la viabilidad y/o el grado de madurez del modelo generado por el movimiento cooperativo mexicano en México, con relación al aprovechamiento de los beneficios de la globalización, en conjunción con esquemas económicos de enfoque humanista que permitan afrontar el desempleo y las consecuencias sociales en que se vive actualmente.	Etnográfica-Antropológica
La participación ciudadana: Un planteamiento estratégico y comunicativo para el desarrollo cooperativo del municipio de Tempoal, Veracruz	Conceptos: gobernabilidad, gobernanza, legitimidad, estabilidad política, y democracia.	Propone un modelo que sirva para determinar si la participación ciudadana puede influir en el nivel de cooperación social del ámbito municipal y evaluar la operatividad de éste a través de su aplicación en el municipio de Tempoal, Veracruz.	Cualitativa, bibliográfica
Instituciones, regulación y cooperativismo en México, 2009-2014. El caso de las cooperativas de ahorro y préstamo	Enfoque institucional	Describe el proceso de regularización jurídico-normativa, financiera y fiscal de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo desde el enfoque institucional, durante el periodo que comprende de 2009 a 2014.	Cualitativa, bibliográfica
El cooperativismo en México como enfoque estratégico para la creación,	Conceptos: política social, transferencias condicionadas	Determina la factibilidad del enfoque cooperativo en México como alternativa estratégica para la mejora de factores como:	Cualitativa, bibliográfica

desarrollo y/o permanencia de las PyME		Desarrollo organizacional, resistencia al cambio, calidad, capacitación, financiamiento y alianzas estratégicas interempresariales en las pequeñas y medianas empresas en México.	
Programas asistenciales productivos del gobierno federal y su impacto en México	Conceptos: política social	Analiza los programas sujetos a reglas de operación que ofrece el gobierno federal y conocer cuáles son de tipo productivo y cuáles de carácter asistencial.	Cualitativa, bibliográfica

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 2

### Trabajos de investigación encontrados en la UAM

Tema del objeto de estudio	Enfoque teórico conceptuales	Fines de la investigación	Metodología
Capacitación y sus significados en la organización civil. El caso Visión Mundial de México	Teoría de la organización Teoría de las relaciones humanas	Analizar desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales a la Capacitación como una dimensión fundamental que utilizan las organizaciones que promueven el desarrollo sustentable aplicado a grupos en estado de pobreza	Cualitativa, bibliográfica
La implementación como Red Política. Programa de Coinversión Social en el Distrito Federal	Teoría de la organización  Redes políticas  Concepto: Implementación	Explicar las relaciones entre actores organizacionales públicos y privados al poner en marcha el Programa de Coinversión Social del Gobierno del Distrito Federal, mediante el enfoque de redes de políticas (basado en la teoría de la organización y el enfoque de políticas públicas).	Cualitativa, bibliográfica

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 3

#### Publicaciones provenientes de instituciones académicas

Publicaciones en revistas y centro académicos	Artículo
La Revista Venezolana de Economía Social. Universidad de los Andes	Políticas públicas para la promoción de cooperativas en Venezuela (1999-2006).
Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario. Universidad de Pinar del Río en Cuba	La educación cooperativa como eje central para la formación integral en el sector cooperativo.
Revista de cooperativismo y desarrollo Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río	La capacitación para la gestión pública para el sector cooperativo: experiencia en el municipio de Consolación del Sur.
Estudios Agrarios. Procuraduría Agraria de la Secretaría de Desarrollo Territorial y Urbano SEDATU	La educación cooperativa como estrategia para el desarrollo de la participación y autogestión.
Departamento de Preparatoria Agrícola de la Universidad Autónoma de Chapingo en su Departamento de Sociología Rural	Metodología para la educación cooperativa en México. Estado del conocimiento.
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales cuyos títulos se enlistan a continuación:	Tratado latinoamericano de la sociología del trabajo

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 4

### Referentes bibliográficos sobre el tema

Autores	Libros
Ayala Espino, J. (1992).	Límites del mercado, límites del estado. Ensayos sobre economía política del Estado.
Ayala Espino, J. (2004).	Mercado, elección pública e instituciones. Una revisión de las teorías modernas del estado.
Ayala Espino, J. (2001).	Economía del sector público mexicano.
Cano Jáuregui Joaquín (1986)	Visión del Cooperativismo en México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Luhmann, Niklas.	La política como sistema., Universidad Iberoamericana. México 2009. Tomassini,
Luciano., Tomassini	Estado, gobernabilidad y desarrollo, Banco interamericano de desarrollo, México, 1993.
Merino, Mauricio,	Políticas públicas. Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos.
Parsons, Wayne,	Políticas públicas. Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas.

Fuente: Elaboración Propia



## Anexo 5

### Referentes extraídos de acervos bibliotecarios y fuentes de internet

Autores	Libros
Chiavenato, Idalberto.	Administración de Recursos Humanos". 2ª ed. Colombia. Editora Atlas, S.A. 1998. Gordillo Guillen, Octavio (1994)
Capacitación prontuario de términos,	Grupo CAP Ediciones,
Baldomero, R. (1938),	<i>El Régimen Cooperativo: Doctrina e historia de la cooperación.</i>
Eguía, F. (2002)	<i>ABC de la cooperación (2ª Ed).</i>
Eguía, F. (2001)	<i>Introducción a la teoría de la cooperación.</i>
	El cooperativismo en América Latina (2012)
Rojas, R. (1982)	<i>Tratado del cooperativismo en México.</i> México: Fondo de Cultura Económica.
Rojas, J (2003).	Las cooperativas en México. México: Universidad Autónoma de Chapingo.
Salinas, A. (1954).	<i>Derecho Cooperativo.</i> México: Edit. ECLAL.
Seráev, S. (1981)	<i>El socialismo y las cooperativas.</i> URSS: Progreso Moscú.
Villar, M. (1966).	<i>Cooperativismo: Historia y doctrina.</i> México: b AMIC. Leticia M. (2012) Una importante contribución del sector cooperativo al desarrollo nacional en Paraguay.
Domínguez Carrasco, Juan Gerardo (2007).	Las cooperativas Polos de Desarrollo Regional en México: Una propuesta de modelo para el desarrollo regional.
CONEVAL (2010)	La pobreza por ingresos en México.
Corbalán, Juan (2012)	Las cooperativas en Asia y América Latina.
Reza Trosino, Jesús Carlos (2006),	Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones, Editorial Panorama, México

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 6

### **Guía de entrevista semiestructurada aplicada al instructor de capacitación seleccionado del Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018 acreditado por el Instituto Politécnico Nacional y la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo**

Como le comenté antes, actualmente me encuentro estudiando la maestría en Desarrollo Educativo en la línea de Política Educativa por la UPN y el proyecto de investigación que estoy desarrollando es sobre los procesos de formación y capacitación del Gobierno de la Ciudad de México al sector social de la economía. Concretamente estoy investigando sobre la implementación de los cursos de capacitación impartidos por la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE) a las cooperativas y parte de esta indagación, es recuperar la experiencia de instructores que hayan prestado sus servicios en el Programa de Apoyo a las Cooperativas y especialmente con el IPN como la institución encargada de impartir los cursos. Es por eso por lo que la contacté, para poder obtener información de primera mano.

Entonces primero comenzaría por preguntarle, ¿en qué año estuvo como instructor del Subprograma de Fortalecimiento?

1. ¿El IPN cuenta con alguna área especializada en la formación y capacitación cooperativa?
2. ¿Cómo llegó a ser instructor del programa de Apoyo a las cooperativas 2018?
3. ¿El IPN o la STyFE emitió alguna convocatoria para formar parte del equipo de instructores?
4. ¿Les proporcionaron algún tipo de curso de formación de formadores?
5. ¿Cuál fue el enfoque del curso?
6. ¿Qué contenidos temáticos componían el curso?
7. ¿Qué metodología fue implementada?
8. ¿Qué fallas o aciertos detectó usted en la metodología implementada?
9. ¿Bajo qué criterios fueron evaluados los instructores de capacitación al término de los cursos?
10. ¿De cuántas personas estaban conformados los grupos?
11. ¿Cuánto tiempo duraban las sesiones del curso?

12. ¿Qué tipo de materiales les fueron asignados para sus cursos?
13. Los participantes ¿recibieron algún material de apoyo?
14. ¿Usted aplicó algún tipo de evaluación a los participantes sobre los contenidos temáticos?
15. En el caso de las cooperativas de nueva creación, ¿se les brindó información sobre temas como los principios y valores cooperativos, Administración, Marco Legal y contabilidad?
16. ¿Había alguna sanción para las personas que no asistieran al curso?
17. ¿Algo más que quiera agregar?

## Anexo 7

### Guía de entrevista semiestructurada aplicada a integrantes de las sociedades cooperativas

1. DATOS GENERALES DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA					
Actividad productiva		Giro			
Nombre del grupo o de la sociedad					
Comunidad o pueblo		Colonia			
Fecha de constitución de la sociedad		Número de socios		Número de empleados	
Correo electrónico					

Fuente: Elaboración propia

#### Apertura

Buenos días/tardes.

Mi nombre es Fernando Cortés Alvarado.

Soy estudiante de maestría de la Universidad Pedagógica Nacional, y me encuentro realizando una investigación sobre las necesidades de capacitación en las sociedades cooperativas, y su forma de organización en el ámbito de su trabajo colectivo.

El objetivo de mi visita es el de conocer distintas opiniones de los asociados en una sociedad cooperativa, para colaborar con el desarrollo y puesta en práctica de actividades de capacitación para la propia cooperativa, además de saber que instituciones del gobierno o privadas han aportado ideas, procedimientos o mecanismos que hayan servido para el desarrollo de la cooperativa.

En este sentido, le pido que pueda compartir sus valiosas ideas y opiniones para este trabajo. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar, que la información es sólo para el trabajo de investigación; sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima, y en ningún momento se identificará o mencionará lo que dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación, y espero que no tenga inconveniente. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes.

El uso de la grabación es sólo para facilitar los fines de análisis.

Gracias por su tiempo.

### **Tema 1. Doctrina y filosofía de las Sociedades Cooperativas**

1. Si yo le digo Cooperación: ¿Qué es lo primero que le viene a la mente?
2. ¿Qué significa para usted el concepto de cooperación?
3. ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son las principales dificultades para que uno sepa cooperar?
5. ¿Algo más?
6. Ahora, cuénteme...
7. ¿Cómo llego usted a formar parte de la cooperativa?
8. ¿Generar ingresos, fue para usted lo más importante para decidir la formación de una cooperativa?
9. ¿Hubo otras razones para asociarse a esta cooperativa?
10. ¿Considera que es importante trabajar de manera colectiva?
11. ¿No es más fácil trabajar donde una persona manda a los demás?
12. ¿Sabe usted cuales son las diferencias entre una empresa privada y una cooperativa?
13. ¿Indíqueme que los hace diferentes a ustedes, respecto de una sociedad privada?
14. ¿Sabe usted que las cooperativas se distinguen por un sistema de principios y valores?
15. ¿Reconoce usted algunos valores cooperativos que en su cooperativa se practiquen?
16. ¿Qué es lo que más aprecia usted de su organización?
17. ¿Qué es lo más importante que siente usted que le aporta a la cooperativa?
18. ¿En una escala de 1 al 10, cuanto le pone para medir la satisfacción que siente usted al formar parte de esta sociedad?
19. ¿Cuánto cree que sus compañeros le pondrían en la misma escala, para reconocer la importancia del trabajo de usted?

## **Tema 2. Funcionamiento de la Sociedad Cooperativa**

Dígame de forma general:

20. ¿A qué se dedica la organización?
21. ¿Qué producen?
22. ¿Cada uno de los socios conoce lo que les corresponde hacer?
23. ¿Tienen un horario de trabajo?
24. ¿Existe un reglamento de trabajo?
25. ¿Cómo se decide la organización de las actividades?
26. ¿Cómo planean las ventas?
27. ¿Cuáles son sus principales compradores?
28. ¿Sus productos o servicios tienen una marca o usan más bien usan el nombre de la cooperativa para identificarlos?
29. ¿Anuncian sus productos por internet?
30. ¿Tienen redes sociales?

## **Tema 3. Marco Legal**

Muy bien señor, pasando a otro punto

31. ¿La cooperativa está constituida formalmente?
32. ¿Se dieron de alta en Hacienda?
33. ¿En el Registro Público de la Propiedad?
34. ¿El Consejo está vigente?
35. ¿Cuándo termina el actual período del Consejo?
36. ¿Puede decirme quien es el presidente, el secretario, el tesorero y cualquier otro cargo que exista en su organización?
37. ¿Qué entiende usted por el objeto social?
38. ¿Cuál es el objeto social de la cooperativa?
39. ¿Los socios tienen su certificado de aportación?
40. ¿Saben para qué sirve?
41. ¿Me puede mencionar cinco actividades en las que interviene el Consejo de Administración?
42. ¿Usted es parte del Consejo de Administración?
43. ¿Los compañeros del Consejo tienen clara su función dentro del Consejo?
44. ¿Quiénes forman el Consejo de Vigilancia?
45. ¿Me indica tres funciones del Consejo de Vigilancia?
46. ¿Cada cuando realizan asambleas?
47. ¿Levantán actas de sus acuerdos?
48. ¿Sabe lo que son excedentes?
49. ¿Sabe lo que son rendimientos?
50. ¿Conoce el procedimiento para admitir nuevos socios?

51. ¿Sabe cuáles son las causas para que una persona pueda ser excluida de la cooperativa?
52. ¿Conoce el procedimiento para excluir a una persona de la sociedad?
53. ¿Sabe que son las uniones y federaciones de cooperativas?
54. ¿Podría indicarme cuáles son sus diferencias?,
55. ¿Su cooperativa forma parte de alguno de estos organismos?

#### **Tema 4. Derechos y obligaciones**

56. Ahora bien, si yo le digo que todos los asociados tienen derechos y obligaciones,
57. ¿Usted los conoce?, o dicho de otra manera...
58. ¿Podría decirme al menos cinco derechos y cinco obligaciones de cada socio?
59. ¿Cada uno de los socios conoce lo que les corresponde hacer?
60. ¿Todos participan y sobre la marcha deciden, o están a lo que decida el Consejo de Administración, o el presidente?
61. ¿Sabe lo que son anticipos a cuenta de rendimientos?
62. ¿Cómo distribuyen o calculan el dinero que a cada quien le corresponde por su trabajo?
63. ¿Cómo hicieron o que acuerdos tomaron para distribuir ganancias?
64. ¿Está conforme con la decisión?
65. ¿Sabe lo que son excedentes?
66. ¿Sabe lo que son rendimientos?
67. ¿Cada cuando reparten los beneficios que aporta la cooperativa?
68. ¿Están conformes en la manera como distribuyen los beneficios?
69. ¿Están inscritos en el IMSS?
70. ¿Si alguien se enferma o tiene algún problema económico, se prestan ayuda?
71. ¿Existe el fondo de previsión social?
72. ¿Tienen un Reglamento de Previsión Social?
73. ¿Las ideas que usted tiene para mejorar la cooperativa son tomadas en cuenta, o a veces?

#### **Tema 5. Diseño Organizacional**

Ahora bien,

74. ¿Me puede decir los principales pasos que realizan en su proceso productivo o en el servicio que prestan?
75. ¿Cada quién sabe lo que le corresponde hacer?
76. ¿Cada quién hace el trabajo de manera individual y de acuerdo con lo que piensa?
77. ¿Las decisiones recaen en una sola persona?
78. ¿Por qué?
79. ¿Todos viven de lo que produce la cooperativa?

80. ¿Están organizados de manera que tienen oportunidad de efectuar otro trabajo fuera de la cooperativa?
81. ¿En caso de que exista un buen o mal funcionamiento de la cooperativa, a qué se debe?
82. ¿Siente que la organización camina como se debe?
83. Es decir, con lo que me dice...
84. ¿Cuentan con el equipo suficiente para la producción?
85. ¿Venden lo suficiente para considerar que tienen un buen negocio?
86. ¿Sabe cuál es el fin de las asambleas?
87. ¿Cada cuando las hacen?
88. ¿Hacen asambleas para detectar problemas y analizar soluciones?
89. En su visión...
90. ¿Siente que les ha costado trabajo consolidarse?
91. ¿Por qué?
92. Podríamos decir que ¿han llegado a consolidarse gracias a su trabajo interno o al apoyo de otras instituciones?
93. ¿Sabe cuáles son las fortalezas de la cooperativa, es decir, que es lo que más cuenta o tienen a favor cómo organización, como grupo?
94. ¿Cómo negocio?
95. Por otra parte ¿En qué siente usted que se dan las fallas al interior de la cooperativa, como grupo de personas?
96. ¿Cuáles son las principales deficiencias de su negocio?
97. ¿Han identificado cuáles son las oportunidades que existen para mejorar su trabajo, sus ventas, sus ingresos, toda posibilidad que pueda tomarse para que les vaya mejor?
98. ¿Saben cuáles son aquellas cosas que están fuera de la organización, que no pueden controlar, y que los puede perjudicar como grupo y como negocio?
99. Si yo le digo que toda empresa cooperativa debe contar con un plan de negocios, ¿Qué entiende por esto, a su parecer?,
100. ¿Tienen ustedes un plan de negocios?
101. ¿Cómo le hicieron para contar con él?
102. ¿Cómo imagina su negocio a cinco años?
103. ¿Existe en la cooperativa una Comisión de Educación?
104. ¿Existe un Fondo de Educación?

## **Tema 6. Capacitación Institucional**

105. ¿Reciben cursos y los pagan por su cuenta, o sólo pueden asistir cuando son gratuitos?
106. ¿Recuerda algunos cursos que usted y sus compañeros hayan tomado?
107. ¿Cuál es el que más les ha servido?



- 108. ¿Qué fue lo que más le ha gustado del curso que recuerda más?
- 109. ¿Recibió usted o alguno de los asociados, algún curso de capacitación por parte del gobierno?
- 110. ¿En qué consistió?
- 111. ¿Le dieron algún material de apoyo?
- 112. ¿podría mostrarme alguno de ellos?
- 113. ¿Qué fue lo que más le gustó de ese o esos cursos?
- 114. ¿Qué fue lo que menos le gustó?
- 115. ¿Lo que aprendió estaba relacionado con su trabajo?
- 116. ¿En qué aspectos le sirvió?
- 117. ¿Qué cursos le gustaría tomar ahora?
- 118. ¿Está considerando asistir, aunque usted tenga que pagar?
- 119. ¿Qué opina sobre los programas de capacitación del gobierno?

### **Tema 7. Proceso administrativo**

Muy bien, vamos ahora a ubicar los instrumentos administrativos que utilizan, es decir

- 120. ¿Registran sus entradas y salidas de dinero?
- 121. ¿Hacen algún tipo de contabilidad?
- 122. ¿Cómo registran el dinero que cada uno recibe por su trabajo?
- 123. ¿Hacen una nómina?
- 124. ¿Tienen un presupuesto de ventas?
- 125. ¿Cómo establecen el precio de sus productos o servicios?
- 126. ¿Conservan facturas de gastos?
- 127. ¿Emiten facturas por sus productos o servicios?
- 128. ¿Tienen un almacén?
- 129. ¿Existe un control documental de los bienes de la cooperativa?
- 130. ¿Tienen claras sus obligaciones con Hacienda?
- 131. ¿Cuentan con apoyo externo para los asuntos fiscales?
- 132. ¿Llevan un control de sus adquisiciones e ingresos por concepto de apoyos de gobierno, separados de los que ustedes han comprado y obtenido?
- 133. ¿Se hacen préstamos personales?
- 134. ¿Registran los préstamos y existe un control de deudores?
- 135. ¿Existe los fondos sociales?
- 136. ¿Sabe cómo se distribuyen los beneficios de los fondos sociales de la cooperativa?,

### **Por último...**

- 137. ¿Siente que la mejor opción para salir adelante fue asociarse para formar una cooperativa?
- 138. ¿No se arrepiente?

139. ¿Alguno de sus socios se arrepiente?
140. Si usted pudiera cambiar algo
141. ¿Qué sería?
142. ¿Algún otro comentario que quiera agregar?
143. Muchas Gracias
144. ¿Tendría inconveniente en que en algún futuro pueda volver a entrevistarlo?

## Anexo 8

### Estructura de la guía de entrevista semiestructurada aplicada a miembros de las sociedades cooperativas

Preguntas de investigación por bloque	Contenido de la pregunta
Perfil de la organización	<p><b>Doctrina y filosofía</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Significado y concepción de la cooperación</li> <li>➤ Razones y motivaciones para formar parte de una cooperativa</li> <li>➤ Diferencias entre empresa mercantil y empresa cooperativa</li> <li>➤ Sentido de pertenencia</li> <li>➤ Indicadores de satisfacción</li> </ul>
Marco legal	<p><b>Instrumentos de constitución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contenido de bases constitutivas</li> <li>➤ Vigencia de órganos de administración y vigilancia</li> <li>➤ Emisión y control de certificados de aportación</li> <li>➤ Control de sesiones de los órganos de administración y vigilancia</li> <li>➤ Controles de capital</li> </ul> <p><b>Derechos y obligaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anticipos a cuenta de rendimientos</li> <li>➤ Distribución de excedentes</li> <li>➤ Fondos sociales</li> <li>➤ Seguridad social</li> </ul> <p><b>Vinculación organizativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participación en uniones, federaciones, confederaciones</li> </ul>
Diseño organizacional	<p><b>Estructuras, funciones, puestos, organigrama</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organización del proceso productivo</li> <li>➤ Organización del trabajo individual</li> <li>➤ Distribución y control de las actividades administrativas, sistemas contables y fiscales</li> <li>➤ Actividades sustantivas de la organización</li> <li>➤ Reglamentos de trabajo</li> <li>➤ Actuación de los órganos de gobierno</li> <li>➤ Toma de decisiones</li> <li>➤ Asambleas y elaboración de actas</li> <li>➤ Sistemas de comunicación e información</li> <li>➤ Sistemas de control administrativo, contable y fiscal</li> <li>➤ Principales controles de capital</li> <li>➤ Balance social</li> </ul>
Planeación estratégica	<p><b>Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relación de fortalezas económicas, sociales y políticas que operan a favor de la organización</li> <li>➤ Ámbitos que limitan el crecimiento de la organización</li> <li>➤ Identificación de áreas de oportunidad para la consolidación de la empresa social</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estrategias de negocio</li> <li>➤ Revisión del cumplimiento de objetivos, metas y acciones</li> </ul>
Capacitación institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tipo de cursos</li> <li>➤ Objetivos de aprendizaje</li> <li>➤ Contenidos temáticos</li> <li>➤ Resultados de Aprendizaje</li> <li>➤ Indicadores de satisfacción</li> <li>➤ Material de apoyo didáctico</li> <li>➤ Sistema de evaluación de competencias</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 9



SUBCOMITÉ DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y  
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA SECRETARÍA DE  
TRABAJO Y FOMENTO AL EMPLEO

### Acta de la Segunda Sesión Ordinaria del Subcomité de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo del 2018

En la Ciudad de México, siendo las 14.08 horas del día 27 de julio del 2018, en la Sala de Juntas de la Dirección de Administración, sita Calzada San Antonio Abad No. 32-5° Piso, Colonia Tránsito, Demarcación Territorial Cuauhtémoc, se reunieron los servidores públicos: Ing. Sergio Reséndiz Campos, Director de Administración en la Dependencia y Secretario Ejecutivo del Subcomité; Lic. Abraham Fernando Sánchez Vega, Secretario Técnico del Subcomité; Vocales: Lic. G. Lizel Martínez Figueroa, Representante de la Dirección General de Empleo, Capacitación y Fomento Cooperativo; Lic. Erika García Juárez, Representante de la Procuraduría de la Defensa del Trabajo; Mtro. Julio César Salvador Sámano, Director del Seguro de Desempleo; Mtro. Netzahualcóyotl Bustamante Santín, Director de Estudios y Estadísticas del Trabajo; Alma Rocío Cortés Villanueva, Representante de la Dirección General de Trabajo y Previsión Social; Asesores: M. en D. Lilibiana del Carmen Acevedo García, Representante del Área Jurídica de esta Secretaría; Ing. Ignacio Ortega Escobar, Representante de la Contraloría Interna en esta Secretaría; para llevar a cabo la celebración de la Segunda Sesión Ordinaria del Subcomité de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios de esta Secretaría, bajo el siguiente: —

#### Orden del Día

1. Lista de Asistencia y Declaratoria de Quórum. —

2. Se someten a consideración de este H. Cuerpo Colegiado, las Actas de la Primera Sesión Ordinaria y Primera Sesión Extraordinaria del Subcomité de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios de esta Secretaría, celebradas los días 3 de mayo y 29 de junio del 2018, respectivamente. —

3. Casos de contratación: —

3.1 Se somete a consideración de este H. Cuerpo Colegiado, a solicitud de la Dirección General de Empleo, Capacitación y Fomento Cooperativo, la contratación de "Servicios Profesionales para cubrir las Actividades de Capacitación para el Desarrollo Cooperativo", con el Instituto Politécnico Nacional, a través del procedimiento de adjudicación directa con fundamento legal en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1° Segundo Párrafo, 27 inciso C), 28 y 52 de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal; por un monto estimado de \$6'500,000.00 con I.V.A. incluido, afectando la partida presupuestal 3391 "Servicios profesionales, científicos, técnicos integrales y otros". —

3.2 Se somete a consideración de este H. Cuerpo Colegiado, a solicitud de la Dirección General de Empleo, Capacitación y Fomento Cooperativo, la contratación de "Servicios Profesionales para cubrir las Actividades de Capacitación para el Desarrollo Cooperativo", a través del procedimiento de adjudicación directa con fundamento legal en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 21 fracción VI, 27 inciso C), 28, 52 y 54 fracción II BIS y VIII de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal; por un monto estimado de \$2'600,000.00 con I.V.A. incluido, afectando la partida presupuestal 3391 "Servicios profesionales, científicos, técnicos integrales y otros". —

012

4. Presentación de informes: \_\_\_\_\_

4.1 Se presenta a este H. Cuerpo Colegiado, el informe sobre las Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios, de conformidad con los artículos 54 y 55 de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal, correspondiente a la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo, durante los meses de mayo y junio de 2018. \_\_\_\_\_

5. Asuntos generales. \_\_\_\_\_

6. Cierre de la sesión. \_\_\_\_\_

El Ing. Sergio Reséndiz Campos, Secretario Ejecutivo del Subcomité, saluda a los servidores públicos que asisten a la Segunda Sesión Ordinaria; declara que se tiene el quórum legal para iniciar esta sesión, de acuerdo con el registro de asistencia ya verificado. Para el desahogo del orden del día, concede la palabra al Secretario Técnico del Subcomité. \_\_\_\_\_

El Lic. Abraham Fernando Sánchez Vega, Secretario Técnico del Subcomité, presenta a consideración de los integrantes de este Órgano Colegiado, la aprobación del orden del día de la Segunda Sesión Ordinaria, una vez que ha dado lectura a la misma, pregunta a los asistentes si están de acuerdo en los términos en que se presenta, no hay observaciones, se da por aprobado el orden del día para esta sesión ordinaria. \_\_\_\_\_

Desahogo del Orden del Día \_\_\_\_\_

1. Lista de Asistencia y Declaratoria de Quórum: El Secretario Técnico menciona que toda vez que está confirmado el quórum legal para desahogar la sesión, se procederá a la presentación del siguiente punto del orden del día. \_\_\_\_\_

2. Se someten a consideración de este H. Cuerpo Colegiado, las Actas de la Primera Sesión Ordinaria y Primera Sesión Extraordinaria del Subcomité de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios de esta Secretaría, celebradas los días 3 de mayo y 29 de junio del 2018, respectivamente. \_\_\_\_\_

Intervenciones: \_\_\_\_\_

El Secretario Técnico, pregunta si hay observaciones con relación a las Actas mencionadas que constan en la carpeta electrónica que se les hizo llegar para su revisión, solicitando la dispensa de su lectura. No hay observaciones al respecto, quedan aprobadas las Actas presentadas. \_\_\_\_\_

**ACUERDO 01/2a.ORD./2018:** El Subcomité de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo, aprueba por unanimidad las Actas de la Primera Sesión Ordinaria y Primera Sesión Extraordinaria del Órgano Colegiado de esta Secretaría, celebradas los días 3 de mayo y 29 de junio del 2018, respectivamente. \_\_\_\_\_

3. Casos de contratación: \_\_\_\_\_

*[Handwritten signatures and initials on the right margin]*

*[Handwritten initials]*

3.1 Se somete a consideración de este H. Cuerpo Colegiado, a solicitud de la Dirección General de Empleo, Capacitación y Fomento Cooperativo, la contratación de "Servicios Profesionales para cubrir las Actividades de Capacitación para el Desarrollo Cooperativo", con el Instituto Politécnico Nacional, a través del procedimiento de adjudicación directa con fundamento legal en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1° Segundo Párrafo, 27 inciso C), 28 y 52 de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal; por un monto estimado de \$6'500,000.00 con I.V.A. incluido, afectando la partida presupuestal 3391 "Servicios profesionales, científicos, técnicos integrales y otros".

Intervenciones:

El Secretario Técnico, comenta con respecto a este caso, que la Dirección General lleva a cabo en atención a lo establecido en Programa "Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas de la Ciudad de México", otorgar diversos apoyos a los beneficiarios del Programa, con 110 apoyos indirectos mediante los servicios de capacitación para el desarrollo cooperativo a las organizaciones sociales beneficiarias del Subprograma Impulso a la Formación de Sociedades Cooperativas y también para el Subprograma Fortalecimiento de Sociedades Cooperativas, otorgando 150 apoyos indirectos a través de los servicios de Asistencia Técnica Especializada a fin de que cada cooperativa beneficiaria genere su propia herramienta de gestión. Toda esta capacitación se requiere contratarla con el Instituto Politécnico Nacional, que cuenta con un plan de capacitación acorde con el Programa mencionado. Por lo anterior, aun cuando el caso se fundamenta por el artículo 1° de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal, contrataciones entre entidades de la administración pública local o federal, y no era indispensable someterlo a consideración de este órgano colegiado, sin embargo, por el monto de la contratación pedimos a este subcomité su aprobación a fin de que el proceso se realice en los mejores términos; obviamente bajo todo el anexo técnico y la cotización que presentó el Instituto Politécnico Nacional al área y que se tendrá que avalar el cumplimiento de lo que se está manifestando para su autorización. Pregunta si hay algún comentario al respecto; no habiendo más que agregar, somete a consideración del Subcomité la aprobación de este caso. Conforme a la votación declarada, se aprueba por unanimidad la contratación de servicios de capacitación con el acuerdo siguiente: ----

**ACUERDO 02/2a.ORD./2018:** El Subcomité de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo, aprueba por unanimidad la contratación de "Servicios Profesionales para cubrir las Actividades de Capacitación para el Desarrollo Cooperativo", con el Instituto Politécnico Nacional, a través del procedimiento de adjudicación directa con fundamento legal en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1° Segundo Párrafo, 27 inciso C), 28 y 52 de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal; por un monto estimado de \$6'500,000.00 con I.V.A. incluido, afectando la partida presupuestal 3391.

3.2 Se somete a consideración de este H. Cuerpo Colegiado, a solicitud de la Dirección General de Empleo, Capacitación y Fomento Cooperativo, la contratación de "Servicios Profesionales para cubrir las Actividades de Capacitación para el Desarrollo Cooperativo", a través del procedimiento de adjudicación directa con fundamento legal en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 21 fracción VI, 27 inciso C), 28, 52 y 54 fracción II BIS y VIII de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal; por un monto estimado de \$2'600,000.00 con I.V.A. incluido, afectando la partida presupuestal 3391 "Servicios profesionales, científicos, técnicos integrales y otros".

**Intervenciones:**

El Secretario Técnico, menciona con relación a este caso, que a pesar de que esta Asociación Civil, como lo señala el artículo 54 fracción VIII, pertenece al sector social y esta fundación está integrada por sociedades cooperativas, también se pidió al área solicitante generar el sondeo de mercado para que como institución se tuvieran las mejores condiciones en cuanto a precio y calidad del servicio, en este sentido el área funcional tiene una parte de lo que es la protección social, el desempleo y el desarrollo cooperativo de la Ciudad de México. En consecuencia, el Instituto Politécnico Nacional va impartir todo lo que es la capacitación y la Asociación Civil lo que haría es toda la evaluación de todo este proceso de capacitación para que se cumpla con los objetivos, los programas y con los apoyos destinados.

La M. en D. Liliana del Carmen Acevedo García, Representante del Área Jurídica de esta Secretaría, señala que en el caso del formato de la requisición, sería pertinente que en el rubro de las observaciones aclarar que ellos no van a brindar capacitación, sin bien es cierto se realiza la contratación de los servicios profesionales, ellos no están destinados para brindar capacitación sino van a realizar actividades de supervisión y evaluación, además de la dictaminación de la documentación, porque está referido para cubrir servicios de capacitación para el desarrollo cooperativo.

El Mtro. Netzahualcóyotl Bustamante Santín, Director de Estudios y Estadísticas del Trabajo, menciona en el mismo sentido que está bien justificado el caso en la carpeta y le parece muy bien que el Instituto Politécnico Nacional desarrolle la capacitación que ya la venía desarrollando desde hace algún tiempo; asimismo, está la Fundación para el cooperativismo, para que desarrolle las visitas domiciliarias y reevalúe si los 521 expedientes recibidos están en esos domicilios y establecer esta logística, sin embargo, en la lógica del comentario de la representante del área jurídica, la requisición en la parte de la justificación se repite en la parte inferior que habla de una institución de educación superior pública, habría que precisarlo para efectos de que esté bien justificada esta contratación.

El Secretario Técnico, comenta que una vez realizadas estas observaciones se hará lo pertinente para hacer las correcciones planteadas, por lo que con la aclaración presentada, si están de acuerdo en que se apruebe la contratación del servicio, favor de manifestarlo. Conforme a la votación manifestada, se aprueba por unanimidad la contratación de servicios profesionales con el acuerdo siguiente:

**ACUERDO 03/2a.ORD./2018:** El Subcomité de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo, aprueba por unanimidad la contratación de "Servicios Profesionales para cubrir las Actividades de Capacitación para el Desarrollo Cooperativo", realizando actividades de supervisión y evaluación, a través del procedimiento de adjudicación directa con fundamento legal en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 21 fracción VI, 27 inciso C), 28, 52 y 54 fracción II BIS y VIII de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal; por un monto estimado de \$2'600,000.00 con I.V.A. incluido, afectando la partida presupuestal 3391, de acuerdo con la mejor propuesta del sondeo de mercado, en cuanto a precio, calidad y oportunidad.

015



**4. Presentación de informes:** \_\_\_\_\_

4.1 Se presenta a este H. Cuerpo Colegiado, el informe sobre las Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios, de conformidad con los artículos 54 y 55 de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal, correspondiente a la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo, durante los meses de mayo y junio de 2018. \_\_\_\_\_

**Intervenciones:** \_\_\_\_\_

El Secretario Técnico, menciona en este punto que, por parte del área de administración durante el mes de mayo se reporta sin movimiento, de conformidad con los artículos 54 y 55 de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal; en el mes de junio, con fundamento en el artículo 55 se hicieron inserciones en medios de circulación nacional y local por un monto total de \$219,071.00 sin incluir el I.V.A.; formalizando tres contratos con los proveedores que se indican en el folio 39 de sus carpetas. Por parte de la Dirección General de Empleo, Capacitación y Fomento Cooperativo, se informa de conformidad con el artículo 54 fracción XII que, por los meses de mayo y junio se contrataron diversos servicios de capacitación, en el marco de los programas: Fomento al Trabajo Digno en la CDMX; Trabajo Digno hacia la Igualdad y Mi Primer Trabajo, que se presentan en los folios 42 y 47 de sus carpetas. Pregunta si hay comentarios; no los hay, el Subcomité se da por enterado. \_\_\_\_\_

**ACUERDO 04/2a.ORD./2018:** El Subcomité de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo, se da por enterado del Informe sobre las Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios, reportado de conformidad con los artículos 54 y 55 de la Ley de Adquisiciones para el Distrito Federal, durante los meses de mayo y junio de 2018. \_\_\_\_\_

**5. Asuntos generales:** \_\_\_\_\_

El Secretario Técnico, pregunta a los presentes si hay algún asunto general que quieran tratar ante este Subcomité; no habiendo más que agregar, agradece a los asistentes su apoyo y participación para desahogar y sustentar de la mejor manera posible esta sesión. Como siguiente punto, se procederá a dar por concluida la sesión, para lo cual cede la palabra al Secretario Ejecutivo. \_\_\_\_\_

**6. Cierre de la sesión:** \_\_\_\_\_

El Secretario Ejecutivo, declara que siendo las 14:32 horas de la misma fecha de inicio y no teniendo otro asunto que tratar, se da por terminada la Segunda Sesión Ordinaria del Subcomité de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo del ejercicio fiscal 2018. Agradece a los presentes su participación. \_\_\_\_\_

LAS FIRMAS REGISTRADAS EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES CORRESPONDEN AL ACTA DE LA SEGUNDA SESIÓN ORDINARIA, CELEBRADA EL DÍA 27 DE JULIO DEL 2018.

*[Handwritten signatures and initials on the right margin]*

SECRETARIO EJECUTIVO

ING. SERGIO MENDIZ CAMPOS  
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN  
DE LA STyFE

SECRETARIO TÉCNICO

LIC. ABRAHAM FERNANDO SÁNCHEZ VEGA  
J.U.D. DE RECURSOS MATERIALES  
Y SERVICIOS GENERALES

VOGALES

POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO,  
CAPACITACIÓN Y FOMENTO COOPERATIVO  
DE LA STyFE

LIC. G. LIZET MARTÍNEZ FIGUEROA

DIRECTOR DEL SEGURO DE DESEMPEÑO  
DE LA STyFE

MTR. JULIO CESAR SALVADOR SAMANO

POR LA PROCURADURÍA DE LA DEFENSA  
DEL TRABAJO DE LA STyFE

LIC. ERIKA GARCÍA JUÁREZ

DIRECTOR DE ESTUDIOS Y ESTADÍSTICAS DEL  
TRABAJO DE LA STyFE

MTR. NETZAHUALCOYOTL BUSTAMANTE SANTÍN

LAS FIRMAS REGISTRADAS EN ESTA PÁGINA CORRESPONDEN AL ACTA DE LA SEGUNDA  
SESIÓN ORDINARIA, CELEBRADA EL DÍA 27 DE JULIO DEL 2018.

## Índice de tablas y figuras

Tabla 1. Abreviaturas y acrónimos .....	6
Tabla 2. Componentes de un análisis FODA .....	40
Tabla 3. Componentes de un análisis FODA en las organizaciones sociales.....	41
Tabla 4. Beneficios de la capacitación entre la organización y el individuo .....	50
Tabla 5. Análisis de la estrategia metodológica.....	60
Tabla 6. Esquema de la entrevista semi estructurada.....	63
Tabla 7. Nomenclatura por bloque categorial.....	64
Tabla 8. Cronología del movimiento cooperativo de 1839 al 2018 .....	104
Tabla 9. Comparativo entre el Sector Privado y el Sector Social.....	111
Tabla 10. Organismos de integración del cooperativismo .....	123
Tabla 11. Clasificación de cursos y talleres de capacitación de los programas de Fomento Cooperativo impartidos por la STyFE durante el periodo 2004-2015 en la Ciudad de México.	157
Tabla 12. Indicadores sobre los resultados del Programa para la Promoción, Fortalecimiento e Integración Cooperativa durante los ejercicios fiscales 2012, 2013, 2014 y en la Ciudad de México .....	161
Tabla 13. Reglas de operación 2018 del Subprograma de Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas de la Ciudad de México, publicada el 31 de enero de 2018. ....	167
Tabla 14. Alineación de la política de Apoyo para el Desarrollo de las Sociedades Cooperativas con el Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018 desde el Enfoque Institucional y las fases de su implementación en el proceso de capacitación .....	172
Tabla 15. Metas alcanzadas en la fase de implementación del Subprograma de Fortalecimiento y Desarrollo a las Cooperativas 2018 por la STyFE y el IPN.....	175
Figura 1. Objetivos de eficiencia y eficacia.....	29
Figura 2. Esquema de fuerzas internas y externas .....	31
Figura 3. Esquema de la planeación estratégica.....	38
Figura 4. Elementos del proceso de capacitación .....	51
Figura 5. Esquema de una investigación basada en un estudio de caso.....	56
Figura 6. Procedimiento metodológico .....	61
Figura 7. Esquema del Sistema Cooperativo basado en principios y valores.....	92
Figura 8. Principales objetivos de la ONU en el marco del año internacional de las cooperativas .....	142