

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

F. C. A.

OFICIO DE
EXAMENES PROFESIONALES

83/202

107

"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO
PARA EL OPTIMO DESARROLLO DE LAS SOCIEDADES
COOPERATIVAS EN MEXICO"

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA

Que para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

P r e s e n t a:

JOSE FRANCISCO G. PEDRONNI LUNA

Director del Seminario

L.A. y C.P. Manuel Suárez y Santoyo.

México, D.F.

1982.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	<u>Págs.</u>
INTRODUCCION.	
<u>CAPITULO I</u>	
I.1. Antecedentes Históricos del Coop perativismo.	1
I.2. Definición, Principios y Tipos de Cooperativas.	6
I.3. Marco Legal.	13
<u>CAPITULO II</u>	
II.1. Como debe organizarse una Socie- dad Cooperativa de Producción en el D.F. Su Administración.	24
II.2. Registro y Autorización.	45
II.3. Dependencias que están faculta- das para llevar a cabo el Fomen- to Cooperativo.	63
<u>CAPITULO III</u>	
III.1. Kibutz, Perseverancia Ejemplar.	73
<u>CAPITULO IV</u>	
IV.1. Antecedentes de la Auditoría Ad- ministrativa.	94
IV.2. Proceso de la Investigación.	102
IV.3. Desarrollo de la Investigación.	116
CONCLUSIONES.	140
ANEXOS.	142
BIBLIOGRAFIA.	150

INTRODUCCION

Es necesario tener bien definido el objetivo o ideal, - que uno pretende. Toda investigación requiere de un proceso, - el cual se inicia con una inquietud, un deseo de hacer, conocer o crear.

En este caso, mi inquietud es la de crear; crear una -- conciencia en los cooperativistas, de la necesidad que hay de - utilizar técnicas administrativas, así como Auditorías Adminis- trativas, las cuales van a repercutir en todo miembro cooperati- vista, grandes beneficios y una mayor efectividad mediante la - presentación de los resultados obtenidos. Determinando a fondo vicios o deficiencias que sean causantes de la problemática pre- sente o futura.

La Auditoría Administrativa es gran parte de la solu- -- ción, mientras que lo restante será por parte de las institucio- nes gubernamentales y la propia Sociedad Cooperativa. Ya que - la Sociedad Cooperativa debe aceptar el cambio, admitiendo así, realidades.

Mediante una Auditoría Administrativa se logrará conocer las deficiencias, logrando así diversas alternativas de solu- - ción a largo y corto plazo, siempre y cuando exista libertad en los períodos y determinación de alta dirección.

Esta Auditoría Administrativa, mantendrá una estrecha -

La aplicación del proceso se basa en las cinco etapas a seguir en una Auditoría Administrativa en general.

De tal manera se logró conocer y comprender la situación en la que se encuentran las Sociedades Cooperativas de Producción en el D.F. de tal forma que en la última parte de esta investigación se muestra en resumen los aspectos más reelevantes que afectan la estructura de la Sociedad Cooperativa de Producción en el D.F.

Por último se determinan las conclusiones o resultados de la investigación, procurando que sean alcanzables y de beneficio a la sociedad así como al medio que la rodea.

CAPITULO I

I.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS DEL COOPERATIVISMO.

A través de la historia de la humanidad han existido -- hombres que de un modo u otro hacen modificar o cambiar el pensamiento humano. Nos encontramos casi en la segunda mitad del siglo XVIII, y la influencia de los economistas ingleses Adam Smith, Thomas Malthus y David Ricard que formaron el pensamiento económico, político y social de aquel tiempo, vienen a desembocar en una teoría respecto al hombre en un "dejar hacer, dejar pensar" que se denominó "economía liberal".

Paralelamente a estos hechos se sucede la Revolución Industrial. Sus primeras fases son entre 1770 y 1825 y en todo el continente europeo después de 1815; esto cambió fundamentalmente a la industria, el comercio, la política y la vida social del mundo.

De esta manera el fácil y rápido enriquecimiento de la burguesía, que se apoderó de los medios de producción inventados en la época de la Revolución Industrial, fue motivo de la multiplicación y expansión industrial y de la exageración de soberbia, de la codicia y avaricia de la burguesía.

La nueva Sociedad Capitalista consideró a los obreros como engranaje de una gran máquina, de tal forma que si estas piezas no rendían lo suficiente o cuando menos no había necesidad de producir (por acumulación de producción, por ejemplo) se

les retiraba sin ningún miramiento. Así que retirada la pieza era forzoso reemplazarla por otra nueva, que a la vez ofreciera mayor productividad.

Debido a esta atmósfera de descontento en que vivía la clase trabajadora, surgió una lista de pensadores teóricos, que aspiraban a resolver la problemática social originada por la Revolución Industrial. Tal es el caso de Robert Owen (1771-1858), quien fue un industrial rico que por propia iniciativa mejoró - las condiciones de vida de los obreros en su fábrica de New Larnark, disminuyendo las horas de labor, aumentando salarios, facilitando la construcción de viviendas para las familias de los obreros y formó una tienda de consumo de la que todos fueron so cios y en la que pudieron adquirir a precio bajo: alimentos, ro pa y otros artículos.

Basados en sus ideas comunitarias, se constituyeron varias en Gran Bretaña, pero estas fracasaron y a estos experimen tos los historiadores les llamaron utopía. Robert Owen, no logró realizar sus cambios sociales, pero lo más importante de to do esto fue que se promovió el movimiento cooperativista, de - una singular trascendencia en nuestro mundo actual.

El desplazamiento de mano de obra que ocasionó la Revo lución Industrial unido a la forma precaria en que vivían algunas familias, (unas escasamente tenían cobijas) ocasionó que un grupo de tejedores en la población de Rochdale, cercana a la --

ciudad industrial de Manchester, Inglaterra, se decidiera a - - unirse e iniciar la compra-venta de artículos de primera necesidad como mantequilla, azúcar, harina y avena. Su política hizo que se incrementaran sus ventas y consecuentemente su capital, - de tal forma que en 1884 año en que quedó constituida la sociedad con 28 libras esterlinas, una por cada integrante, se incrementó a 2,289 libras en 1850 y para 1880 tenían ya un capital - de 292,570 libras y unas ventas de 283,655 libras.

Los primeros datos existentes en cooperación es la organización del trabajo en "calpulli" de los Aztecas, que era la - tierra que se le daba al pueblo, para que con su trabajo lograsen su manutención.

Así estos calpulli pertenecían a una familia. Había - - varios calpulli en un barrio de manera que el sentido de cooperación aquí estaba realizando en el momento que se unían estas familias para que sus tierras fueran irrigadas por un mismo sistema de riego.

La etapa colonial en México; existieron unos organismos cuyo nombre era el de "Positos", que ha sido otra forma de cooperativismo por lo siguiente: Estos llegaron a convertirse en - almacenes que los agricultores utilizaban para depositar sus cosechas, con la idea de que en épocas de escasez se recurriese a ellos.

La evolución histórica continuó, vino la etapa de la independencia y estos organismos desaparecieron.

Otra forma de cooperativismo fueron las "alhóndigas" cuyo objetivo era el eliminar a los acaparadores especulativos, - así que estas instituciones creadas por los virreyes deberfan - de llevar directamente los productos al consumidor, y de esta - forma puede decirse que es el origen de la cooperativa de dis--tribución en México.

México una vez independiente inicia otra de sus etapas históricas, sin embargo a pesar de que este hecho la situación del artesano, campesino y obrero mexicano seguía siendo preca--rio debido al surgimiento del Capitalismo y los pobres se hicieron más pobres y los hacendados más ricos.

Para el año de 1857 fue promulgada la Constitución General de la República Mexicana, que propugnaba por un nuevo orden. Lamentablemente esta Constitución marginó a los trabajadores de sus garantías, puesto que la clase terrateniente, rica y poderosa, políticamente era quien ejercía el mando. Pero gracias a -- uno de los artículos contenido en dicha Constitución, el Art. 9, que dictaba la libertad de asociación, los trabajadores pudieron organizarse legalmente en Sociedades que fueron llamadas mutua--listas con el solo fin de presentar ayuda a sus asociados cuando les sucediese enfermedad, viudez y horfandad. Esta forma -- simple de Sociedades se propagó a través del tiempo, vinieron a

transformarse gran cantidad de ellas en Sociedades Cooperativas.

La Prensa también ayudó a poner una esperanza para que la situación de injusticia cambiase y así surgieron periódicos tales como "El Socialista", y "La Internacional"

La clase obrera se empezó a organizar surgiendo organismos tales como "El Gran Círculo de Obreros" y que después de -- innumerables esfuerzos funda la primera Sociedad Cooperativa de la República Mexicana el 16 de Septiembre de 1873. Esta Cooperativa era un taller de sastrería clasificada dentro de las cooperativas de producción.

Debido a su multiplicación estas sociedades tuvieron -- que ser reglamentadas y en el Código del Comercio promulgado el 15 de Septiembre de 1889, fueron inscritas como una de las seis Sociedades Mercantiles.

Con el régimen porfirista la clase obrera estuvo dominada y hubieron de transcurrir varios años para que los brotes en contra de la injusticia empezaran a surgir, culminando con la - caída del Dictador y el triunfo de la Revolución Mexicana en -- 1910.

I.2.- DEFINICION, PRINCIPIOS Y TIPOS DE COOPERATIVAS.

La Enciclopedia Británica, New Survey of Universal Knowledge, The University of Chicago, Volumen 6, p. 383, nos dice - la siguiente definición de lo que es una Sociedad Cooperativa:

"La Sociedad Cooperativa es una unión voluntaria de personas sobre una base democrática destinada a proporcionar a sus miembros, artículos o servicios, o emplear a sus miembros en la producción para la venta o a vender la producción de sus miembros, o financiarles, o a cambiar todos estos propósitos en uno solo y al mismo tiempo distribuir los excedentes de una manera sobre la que se ponen de acuerdo sus miembros, de suerte que -- sea equitativa y justa para cada uno y para todos".

Para la Economía: "Es la unificación de fuerza y trabajo, sin explotar ni enriquecer a unos cuantos".

La definición que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social dá a lo que es una Sociedad Cooperativa es la siguiente: "Es una forma de organización jurídica que tiene por objeto, lograr el mejoramiento social y económico de sus miembros y cumplir una función de servicios a la comunidad".

Se puede observar, que existen distintas clases de sociedades mercantiles, tales como:

Sociedad en Nombre Colectivo (S. en N.C.).

Sociedad en Comandita Simple. (S.C.).

Sociedad de Responsabilidad Limitada. (S. de R.L.).

Sociedad Anónima. (S.A.).

Sociedad en Comandita por Acciones. (S. en C. por A.)

Sociedad Cooperativa. (S.C.L.).

Esto es que la definición antes mencionada, señala la importancia que se le da a cada una de estas sociedades, y en particular a la Sociedad Cooperativa la cual es el eje de este trabajo.

Podemos entonces resumir esta definición:

"ES UNA ORGANIZACION JURIDICA FORMADA POR UN GRUPO DE TRABAJADORES UNIDOS VOLUNTARIAMENTE, CON BASES DEMOCRATICAS DESTINADAS A LOGRAR UNA SUPERACION SOCIAL Y ECONOMICA DE SUS MIEMBROS, DISTRIBUYENDO -- LOS EXCEDENTES DE UNA MANERA SOBRE LA QUE SE PONEN DE ACUERDO LOS SOCIOS, DE SUERTE QUE SEA EQUITATIVA Y JUSTA PARA CADA UNO Y PARA TODOS".

Principios de la Sociedad Cooperativa.

Desde 1966, se adoptó internacionalmente los seis principios siguientes:

- a).- Adhesión abierta y voluntaria.
- b).- Control democrático.
- c).- Supresión de intereses o intereses limitados al ca
pital.
- d).- Distribución proporcional del excedente.
- e).- Fomento de la educación.
- f).- Integración Cooperativa.

Estos seis principios, encierran las condiciones para ser cooperativista.

a).- Adhesión abierta y voluntaria.- Existe entera libertad para formar parte en una Sociedad Cooperativa, aunque en muchas ocasiones, las circunstancias así como la necesidad, - - obligan a pertenecer y organizarse como tal.

b).- Control democrático.- La Sociedad Cooperativa, es la responsable de la buena o mala dirección administrativa, cada uno de los socios tiene la obligación de aportar y apoyar la organización Cooperativa.

Todos los socios tienen derecho, voz, igualdad, esto influye en un problema poersonal entre los socios.

c).- Supresión de intereses o intereses limitados al ca
pital.- Se refiere al hecho de las aportaciones de los socios a lo que tiene repercusión alguna en privilegios ni superioridad

d).- Distribución proporcional del excedente.- Cada socio obtendrá parte del excedente proporcional a su labor.

d).- Fomento de la educación.- Crear intereses en el sa
ber.

f).- Integración Cooperativa.- Acoplamiento y unidad -
cooperativa.

Cabe mencionar que un gran número de cooperativistas, -
nace de una empresa ya constituida administrada por empresarios
con poco más de preparación administrativa que los obreros. Ra-
zón por la que la empresa quiebra, y es el momento en que los -
obrerros deciden continuar, pero ahora como una sociedad cooperat
tiva. ¿Pero que hay que hacer para lograrlo?, lo primero es --
unirse y elegir un representante del grupo (líder) el cual se -
formulará las siguientes preguntas:

¿En donde se registran las cooperativas?, ¿Qué requisi-
tos son necesarios?, ¿Quién nos puede orientar?, etc.

Y así una cadena interminable de interrogantes.

Diversos Tipos de Sociedades Cooperativas.

Nuestra legislación distingue dos formas de organiza- -
ción cooperativa: La de Consumo y la de Producción.

Son Cooperativas de Consumo, aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común, bienes o servicios - para ellos, sus hogares, o sus actividades individuales de producción.

Las de Producción son aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de trabajar en común en la producción de mercancías o en la prestación de servicios al público.

Las Cooperativas de Producción se subdividen en:

- a).- De tipo común.
- b).- De intervención oficial, y
- c).- De participación estatal.

a).- Son de tipo común las que no requieren permiso, -- concesión, autorización, contrato o privilegio por parte del Estado, ni administran bienes de la Federación o de los Estados, ni cuenta dentro de su Consejo de Administración con una representación del Gobierno.

b).- Las de intervención oficial son las que explotan -- concesiones, permisos, autorizaciones, contratos o privilegios legalmente otorgados por las autoridades federales o locales.

c).- De participación estatal son las que explotan unidades productoras o bienes que les hayan sido dados en administración, por el Gobierno Federal o por los Gobiernos de los Es-

tados, por el Departamento del Distrito Federal, por los Municipios o por la Institución Nacional de Crédito que corresponda.

I.3.- MARCO LEGAL.

Antecedentes Jurídicos de las Sociedades Cooperativas.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por medio de la Dirección General de Registro de Asociaciones y Organismos Cooperativos, publicó en el Manual para la Constitución, Autorización y Registro de Sociedades Cooperativas, ideas referentes al inicio del Movimiento Cooperativo en México; nos dice -- primeramente, que el Cooperativismo no es en México, un hecho tradicional. Luego nos expresa lo siguiente:

"Es lícito afirmar que no fue en respuesta a un reclamo de necesidades sociales como se incluyó en el Libro Segundo, -- del Código de Comercio de 1889, el Capítulo VII del Título Segundo, que se refiere a las Sociedades Cooperativas; su inclusión obedeció más bien, a un afán de imitar legislaciones extranjeras, transplantándolas íntegramente a nuestro país, afán muy propio del espíritu de la época, y puede considerarse como alarde de la técnica teórica, legislativa realizada por los autores del Código, mejor que como conjunto de normas destinadas a regular un fenómeno preexistente a uno que se trate de fomentar".

"Fue hasta el año de 1916 cuando se fundó, en la ciudad

de México, una Sociedad Nacional Cooperativa de Consumo, que --
llegó a contar con 28 almacenes en el D.F.. Sin embargo ese --
brote no comprendía aún necesidades de naturaleza permanente, --
pues surgió como consecuencia de la escasez de artículos de con-
sumo necesarios que por aquel tiempo experimentaba la población
capitalina, debido a las perturbaciones de la actividad produc-
tora y a la insuficiencia de medios de transporte que la lucha
armada había ocasionado".

"Esta Cooperativa fue de consumo y a pesar de que en --
sus días más prósperos aquella Cooperativa había agrupado en su
seno a un considerable número de consumidores residentes en la
capital, al desaparecer las circunstancias ocasionales que favo-
recieron el ensayo, desapareció también la sociedad, no obstan-
te los positivos beneficios que sus numerosos componentes ha--
bían percibido al operar con ella durante la carestía".

"Pero la Cooperativa, ya no era costeable".

"Al amparo de la misma legislación mercantil, se esta-
bleció en el año de 1917, la cooperativa de productores de hene-
quén, en el Estado de Yucatán, que tenían por objeto regular el
comercio de la fibra, evitando intermediarios y canalizando la
exportación del producto hacia los mercados internacionales, a
través de una sola agencia constituida por la asociación de los
hacendados".

"Hasta entonces y durante algunos años más no se advier-

te inclinación alguna de las clases trabajadoras en favor de la forma cooperativa de organización para producir ni para satisfacer sus necesidades de consumo".

"A partir de esta época comienza a convertirse lo que había sido una forma legal de organización para ejercer el comercio, en idea específica de los trabajadores que iban adoptando modos cooperativos en un esfuerzo por ELIMINAR empresas e intermediarios".

"En 1927, el legislador se encontró frente a una realidad cooperativa y decidió estimularla, aceptando a priori que la doctrina cooperativa era útil a las clases trabajadoras, pero sin examinar si ella, tal como se había formado, en los países donde se originó, encajaba dentro del entonces embrionario sistema que el pensamiento revolucionario de México iba apenas integrando con las constituciones creadas a partir de la victoria del movimiento armado, como que los antecedentes del cooperativismo no se encontraban en los planos de la insurgencia popular ni en las Leyes revolucionarias sino en el Código de Comercio, expedido por la dictadura con excesivo apego a los modelos extranjeros".

"Así la organización cooperativa que había recibido carta de naturalización de las leyes mexicanas de 1889, tuvo en 1927, su primer estatuto dictado en vista de una necesidad social y de un propósito de propaganda. Preponderó en efecto en

la primera Ley General de Sociedades Cooperativas, en afán de fomento cooperativo se instituyeron exenciones y otros estímulos en beneficio de quienes se organizaron para la cooperación, faltando una experiencia previa; se omitió sin embargo, prevenir con eficacia el peligro de las simulaciones que permitieron a las sociedades capitalistas aprovechar las franquicias otorgadas de modo exclusivo a las cooperativas; se dejó en fin, sin seguridades y confiando a la buena fe de las sociedades, el mantener la autenticidad de los fines y la cooperación de los procedimientos".

"En suma, la Ley de 1927 adoleció de las deficiencias e incurrió en los errores de apreciación, propios de un ensayo legislativo hecho sin discriminar las características de la doctrina adoptada y las posibilidades de su implantación. Ella se refirió exclusivamente a las formas de la cooperación que había sido acogida por los trabajadores, sin derogar los preceptos del Código de Comercio".

"En el año de 1933, se elaboró la nueva Ley, que marca un notable avance respecto a lo anterior. El legislador percibe con claridad la mayor parte de los términos del problema que había que resolver, con apreciable corrección de varios de sus aspectos particulares; decide que todas las sociedades cooperativas, han de registrarse por un estatuto especial y deriva en lo relativo, al Código de Comercio y determina rodear de precauciones cuanto es funcional en una cooperativa, partiendo de una

definición aceptable concebida de las sociedades cooperativas, creando medios legales para evitar la explotación del trabajo y para asegurar el reparto de los rendimientos en proporción de los frutos y ventajas que cada socio hubiere producido a la cooperativa; intenta eliminar todo privilegio y toda posible simulación y organizar a la vez la administración anterior y la vigilancia del Estado sobre las funciones sociales con decretos complementarios que establece las franquicias fiscales de que han de gozar las cooperativas. Todo ello traduce en vigoroso auge del cooperativismo nacional".

"Aparte de las deficiencias que en varias particularidades presenta la Ley de 1933, debe objetársele sin desconocer -- sus indudables méritos, que está concebida con un criterio idealista, ciego en muchos aspectos de la realidad que no debieron desatender cuando la ley se formuló, y sobre todo desvinculando de las tendencias que la revolución marca en la actualidad, al trabajo organizado y a la economía general del país".

Como puede apreciarse, en el manual se hace una reseña histórica y se señala en el aspecto legal la intención de evitar las simulaciones y organizar la administración interna de las sociedades cooperativas.

A este respecto me referiré en forma específica en el capítulo correspondiente.

Al formularse la nueva Ley de Sociedades Cooperativas, se adoptó un nuevo método de ordenación que a su vez fuese sencillo y claro, llenarse cumplidamente los requerimientos de la técnica legislativa, comenzando por las reglas más generales - para descender después a las normas aplicables a casos particulares.

Así se dividió la Ley en cinco capítulos, de los cuales el primero contiene una definición general y las prevenciones - que son aplicables a todas las Cooperativas, el segundo está dedicado a regir las cooperativas de consumidores y las de productores; el tercero engloba a las disposiciones conforme a las - - cuales han de regirse las federaciones cooperativas y la Confederación Nacional Cooperativa; el cuarto se refiere a las franquicias que en materia de impuestos han de gozar las Sociedades Cooperativas en general, y el quinto contiene reglas sobre la - vigilancia oficial y las sanciones aplicables en caso de violación de la Ley o su Reglamento.

Los siguientes párrafos de esta exposición están destinados a explicar y fundar las novedades importantes introducidas en la nueva Ley.

En el título Primero, el artículo 1º., contiene una definición que parece superar a la del artículo 1º. de la Ley de 1933, porque en ella se comprenden todos los caracteres específicos de esta clase de Sociedades, que son: funcionamiento so--

bre el principio de igualdad de derechos y obligaciones de todos sus miembros, autorización del Estado para funcionar; integración por individuos que aporten trabajo personal o que provisionen a través de la Sociedad o utilicen los servicios que ella distribuya; concesión de un solo voto a cada socio; número variable de socios; capital variable y duración indefinida.

El artículo 13 exige a las cooperativas de pertenecer a las Cámaras de Comercio y a las Asociaciones o Uniones de Productores, en virtud de que se juzga que la economía cooperativa a que dará lugar a la aplicación de la nueva Ley, se distingue fundamentalmente del sistema económico dominante y como consecuencia amerita normas diferentes, sin que ello constituya un peligro, puesto que de todos modos la economía cooperativa queda también sometida a la dirección gubernamental, tanto a través de la intervención oficial y de la participación Estatal, como mediante las Federaciones Cooperativas y la Confederación Nacional Cooperativa, que en lo general, como se establece en los artículos 83 a 85 que integran el título 5°, tienen funciones semejantes a las que las Cámaras de Comercio e Industria y a las de las Asociaciones y uniones de Productores.

El Artículo 39 crea el Fondo Nacional de Crédito Cooperativo, que conforme al reglamento de la Ley, deberá administrar al Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial, y establece la obligación de todas las cooperativas, de consumidores o de productores, de participar en la constitución de ese fondo,

que tendrá por objeto ir ensanchando el sector económico sometido al régimen cooperativo, finalidad que por definición habrá de satisfacer a todos los organismos cooperativos.

En el Título 2º, el artículo 45 deja subsistente la definición que la Ley en vigor da de las cooperativas de Consumidores, y aquí cabe anotar, de paso, que la nueva Ley adopta el mismo sistema de clasificar en dos grupos a las cooperativas, según que quienes la integren lo hagan con el objeto de tener bienes o servicios por conducto de la sociedad (cooperativas de consumidores), o con el de trabajar en común para producir mercancías o servicios para el público (cooperativas de productores); pero se suprimen las que la Ley de 1933 llamaba cooperativas Mixtas, porque en la práctica se ha observado que esta clasificación no añade nada al sistema y, en cambio, contribuye a restarle nitidez y hacerla por ello de difícil aplicación.

El artículo 54 establece que las cooperativas de productores pueden ser de tres clases diferentes: Comunes, de Intervención Oficial y de Participación Estatal.

Las disposiciones del Artículo 57 respecto del porcentaje de extranjeros que pueden admitirse en las cooperativas de Productores, no es más que una adaptación de la prevención del artículo 9º., de la Ley Federal del Trabajo.

El artículo 58, en relación con el 37 y 48, tiende a ga

rantizar los intereses de los asalariados que estén al servicio de las cooperativas, mediante la constitución de seguros que amparen los riesgos profesionales, y en caso de las cooperativas de Productores, también los intereses de los mismos socios en este sentido.

En el artículo 59, se establece que en la cooperativa de productores habrá una comisión de Control Técnico, cuyas funciones determina el artículo 60 y son de trascendental importancia para evitar los frecuentes fracasos que hasta ahora han sufrido los productores asociados en cooperativas, por falta de la dirección y asesoramiento técnico.

El artículo 64 se decide por el régimen de asalariados en las cooperativas de productores cuando:

- 1.- Circunstancias extraordinarias imprevistas de la -- producción lo exijan.
- 2.- Cuando eventualmente deban desempeñarse trabajos - distintos que los directamente requeridos por el ob- jeto de la sociedad, como construcciones, reparacio- nes y otros semejantes, pero todo caso, con una au- torización expresa de la Secretaría de la Economía Nacional y con la condición que se celebre el con- trato con el Sindicato respectivo, excepto cuando - no lo haya.

El derecho de los asalariados para ser considerados, so
cios, se deja como en la Ley de 1933, pero en la salvedad de --
que no será necesario que sean aceptados por la Asamblea Gene--
ral, sino que bastará la expresión de su voluntad de constituir
se en socios si tiene más de seis meses de servicios y hacen la
exhibición correspondiente de capital.

En este caso no se le obliga al trabajador a formar par
te de la cooperativa aunque pase mayor tiempo; porque uno de --
los principios de la cooperativa es el de libre asociación.

Esta decisión, frente a la alternativa de considerar a
los productores que eventualmente hayan de trabajar en las coo-
perativas como socios, desde el principio, aunque con caracter
transitorio, se debe a la consideración de que tales productoo--
res tienen mejor garantizados sus derechos conforme a la legis-
lación del trabajo y con arreglo a la legislación cooperativa -
y, en la mayoría de los casos, si se aceptasen las soluciones -
de alternativa, las cooperativas se transformarían pronto, como
desgraciadamente la experiencia lo ha demostrado en más de una
ocasión, en entidades capitalistas de exploración, con el añadi
do desplazamiento de sus integrantes, mientras que con el siste
ma del artículo 64, sólo en casos excepcionales y plenamente --
justificados se podrá autorizar la contratación de asalariados,
no para explotarlos, sino para evitar grandes perjuicios a la -
producción, para desempeñar trabajos que la sociedad no pueda -
desarrollar por su propia índole y la sanción a los contravento

res no pueda desarrollar por su propia índole y la sanción a los contraventores tendrá que ser la más grave de todas, que es la revocación del permiso para funcionar, porque una infracción semejante forma entre las más graves que puedan cometerse contra la Ley de Cooperativas, puesto que está directamente encaminada a desnaturalizar el sistema, a acarrearle desprestigio entre todos los sectores sociales y a ganarle la justificada enemistad de la clase proletaria.

Este término al referirse a los trabajadores y obreros, no es el propicio ni el adecuado.

La Ley señala que todo trabajador, técnico y profesionalista, debe pedir una autorización previa a laborar en una cooperativa, esa autorización la otorga la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, cuya finalidad es la de lograr un mayor control de los asalariados que formen parte de la cooperativa por un tiempo determinado. De no hacer el trámite antes mencionado, la cooperativa se ve dañada en su estabilidad ya que - de darse cuenta dicha Secretaría, se procede a revocar el permiso para funcionar como cooperativa. Señala la Secretaría, la necesidad que existe de personal capacitado en alguna rama organizacional, pero entorpece esa relación.

Los artículos 75 al 82, están dedicados a las cooperativas de productores de participación Estatal, que se caracterizan por el hecho de que el Estado o el Banco Nacional Obrero de

Fomento Industrial, ponen a disposición de los trabajadores las unidades productoras, a fin de que las administren (artículo 75), otorgando una participación en los rendimientos al propio Estado o al Banco respectivamente (artículo 81) y por el que están obligados a construir un fondo irrepartible de acumulación, destinado a mejorar y ensanchar la unidad productora (artículo 80).

Así como existen Cooperativas de participación Estatal, en donde el Estado pone a disposición de los trabajadores las unidades productoras a fin de que las administren. En este caso forma parte activa un representante del Gobierno en la Asamblea General, el cual cuidará de los intereses del Estado.

El título 5º., integrado por los artículos 89 al 93, -- otorga a la Secretaría de la Economía Nacional, facultades para vigilar el cumplimiento de la ley y para sancionar a los infractores, dando un criterio en el artículo 93, para aplicar la sanción de revocación del permiso para funcionar, que es el mismo establecido en el artículo 19 para conceder la autorización.

Finalmente, los artículos segundo y tercero transitorios, establecen un plazo dentro del cual las sociedades cooperativas deben reorganizarse para evitar que queden canceladas sus autorizaciones y que se les apliquen las sanciones que correspondan; el plazo es breve porque se considera suficiente para que las cooperativas gestionen que se rectifique su autorización de funcionamiento y porque seguramente no habrá dificultades para -

la reorganización de las que no resulten apegadas a las nuevas disposiciones legales. El plazo antes mencionado es de 15 - - días.

CAPITULO II

II.1.- COMO DEBE ORGANIZARSE UNA SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION EN EL D.F. SU ADMINISTRACION.

Teniendo presente que cada cooperativa debe estar integrada por elementos concientes de las finalidades que se persiguen, la organización de estas agrupaciones debe iniciarse con amplia y bien dirigida propaganda, para conseguir que cada uno de los presuntos socios se convenza de la importancia que tiene el movimiento cooperativista y de los medios o procedimientos de que se vale para realizar sus propósitos.

No se debe olvidar que cada cooperativa es un organismo viviente, y que, como tal, ha de nacer y luego desarrollarse para poder realizar su importante función social. Por consiguiente, cada uno de los miembros de una cooperativa está obligado a intervenir personalmente en el desarrollo de la misma, y para esto debe conocer bien los fines que la agrupación se propone alcanzar, la forma de lograr estos fines y los obstáculos que habrán de presentarse en el desarrollo de su programa.

Es un error pretender que las cooperativas nazcan ya desarrolladas y fuertes. Intentar esto es desconocer la naturaleza de esta clase de agrupaciones y la necesidad de asegurar su vida mediante la buena calidad de los elementos que la constituyen. Debe organizarse con pequeño número de socios para que todos se conozcan, se entiendan y se tengan la confianza indispensable para iniciar la lucha contra la explotación que ellos y -

sus familiares sufren en su doble condición de consumidores y de trabajadores, especialmente si son asalariados. Después evolucionarán aumentando indefinidamente el número de sus socios, conquistados uno a uno mediante la comprobación de los beneficios que el buen funcionamiento de cada cooperativa reporta a sus miembros y a la comunidad en general.

Además de conocerse, entenderse y tenerse la confianza necesaria para emprender una obra de beneficio colectivo, los socios fundadores de una cooperativa deben ser unos perfectos convencidos de las bondades del sistema y unos entusiastas propagadores de los principios y las teorías del mismo. Sólo con elementos de estas cualidades puede lograrse el desarrollo y progreso de las cooperativas. Integrarlas con elementos forzados, desconocedores de los objetivos que se pretenden alcanzar y sin deseos de luchar por una causa que no entienden es anticipar, deliberadamente, el fracaso de estas agrupaciones.

Cuando ya se cuenta con un grupo, aunque sea pequeño, de elementos convencidos y dispuestos a luchar por su causa, la causa de todos los consumidores, pueden darse los primeros pasos formales para la constitución de una cooperativa; pero antes de iniciarlos es conveniente todavía probar la fidelidad y firmeza de convicciones de los presuntos socios. Para esto, se procurará reunirlos a efecto de que ratifiquen sus propósitos de organizarse; se les invitará a efectuar compras en común de los artículos de consumo diario que puedan adquirirse a precios

de mayoreo, para hacer la distribución a precios de menudeo y - poder separar lo que constituye la ganancia de los intermedia-- rios; se les hará comprender cómo la acumulación de esos sobrantes (ganancias de los intermediarios) forman la propiedad colectiva de las cooperativas, que debe beneficiar a la comunidad en general, y se empezará a hablar del nombre que debe llevar la cooperativa, del valor y la forma de pago de los certificados - de aportación y de la forma en que la cooperativa ha de ser di- rigida y administrada.

Una vez confirmada la fidelidad de los presuntos socios, se debe proceder a la constitución legal de la cooperativa. Pa- ra esto ha de tenerse presente lo establecido en la Ley General de Sociedades Cooperativas vigente, así como el contenido y al- cance de las bases orgánicas de esta clase de agrupaciones, pa- ra asegurar tanto su funcionamiento legal como su constante progreso desde el punto de vista de los ideales cooperativistas.

La ley exige que las cooperativas se establezcan mediante la reunión de una asamblea general de presuntos socios, en - la que se estudiarán y aprobarán las bases constitutivas; se -- elegirán e integrarán los consejos directivos, así como las co- misiones auxiliares que se juzguen necesarias, y se constituirá el capital inicial con que han de empezar a trabajar, haciendo constar todos estos hechos en el acta constitutiva que debe le- vantarse para ser firmada por todos los socios fundadores. Además, para que se autorice oficialmente el funcionamiento de una

cooperativa, la misma ley exige: que esté integrada cuando menos por diez socios, con iguales derechos y obligaciones y representando un solo voto personal en las asambleas; no perseguir fines de lucro, procurar el mejoramiento social y económico de los asociados; repartir los rendimientos a prorrata, y fijar el límite de la responsabilidad personal de los socios. Por otra parte, prohíbe desarrollar actividades distintas de las expresamente autorizadas en las actas y base constitutivas, entre las que puede incluirse la creación de una sección de crédito. También restringe el campo de operaciones, por lo que no pueden operar con el público, si para ello no existe autorización expresa. Establece igualmente, que los extranjeros que ingresan a las cooperativas no deben ocupar puestos a nivel de Dirección o Administrativos de la misma, a pesar que están obligados a declarar que se someten absolutamente a las leyes del País y a no reclamar el auxilio de su nación para defender sus intereses personales.

La Administración Cooperativa.

Con respecto a lo expuesto por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Administración, Dirección y Vigilancia de la Sociedad Cooperativa estará a cargo de:

- 1.- La Asamblea General.
- 2.- Consejo Administrativo.
- 3.- Consejo de Vigilancia.

- 4.- Comisión de Previsión Social.
- 5.- Comisión de Educación Cooperativa.
- 6.- Comisión de Conciliación y Arbitraje.
- 7.- Comisión de Control Técnico.
- 8.- Y demás comisiones que designe la Asamblea General.

1.- La Asamblea General, es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios presentes o ausentes siempre que se hubiere tomado conforme a lo que establece la ley, su reglamento y estas Bases.

En base a lo establecido en el artículo 23 de la ley, - la Asamblea General, resolverá sobre todo, los asuntos y problemas de importancia para que la sociedad establezca las reglas - generales que deben normar el funcionamiento social y además deberá conocer de:

- a).- Los planes económicos conforme a los cuales realizará sus operaciones de la Sociedad.
- b).- El presupuesto de Ingresos y Egresos que sirva de base para la ejecución de los planes económicos.
- c).- El plan financiero de la cooperativa.
- d).- El reglamento de administración de la Cooperativa.
- e).- El monto, forma y solvencia de las garantías que otorgan los funcionarios y empleados de la Sociedad que manejan fondos y bienes de la misma durante su gestión.

- f).- Cualquier operación que exceda de \$ _____
- g).- La determinación del porcentaje que sirva de base para la constitución del fondo de Amortización y Depreciación y
- h).- Cualquier otro asunto que interese a la marcha general de la sociedad.

Se consideran dos tipos o clases de Asambleas Generales, una denominada Asamblea Ordinaria y otra Extraordinaria.

Establece que la Asamblea Ordinaria se llevará a cabo una vez al año, mientras que las extraordinarias, en los casos que se requiera circunstancialmente.

La Asamblea General, deberá conocer y resolver progresivamente en el mismo orden que se manifiesta en la Convocatoria respectiva, cada uno de los puntos contenidos en la orden del día. Hasta aquí nos damos cuenta que la Secretaría establece la forma de administrarse otorgando el máximo poder administrativo a la Asamblea General; la cual estará constituida mínimamente por dos terceras partes del total de los socios, necesario es entonces crearles un interés y el que es un derecho de asistir y tener voz en la asamblea.

Dicha Asamblea es el órgano supremo en donde se tiene la libertad de hablar y opinar, así como plantear situaciones, estableciendo y elaborando el material necesario para una buena

organización, planes, objetivos, proyectos, presupuestos, técnicas, reglamento interior, etc.

Como se mencionó anteriormente, las asambleas se considerarán de dos tipos:

Ordinarias.- Que establece la Secretaría que sean una vez al año.

Extraordinarias.- Esto es en los casos que las circunstancias lo determinan.

Ahora bien, el Consejo de Administración así como el Consejo de Vigilancia, durarán en sus funciones no más de dos años, proponiendo la Secretaría renovar cada año la mitad de sus integrantes a efecto de asegurar continuidad de acción de la Cooperativa. Esto claro está, a consideración de todos los socios en una Asamblea General.

El Consejo de Administración lo integran:

- 1.- El Presidente.
- 2.- El Secretario.
- 3.- El Tesorero.

Los cuales no tendrán suplentes. Este Consejo se presentará a la Sociedad y hará uso de la firma Social.

Requisitos para ser miembro del Consejo de Administración:

- 1.- Ser mexicano.
- 2.- Saber leer y escribir.
- 3.- Suscribir por lo menos un certificado de aportación, no tener antecedentes penales, observar buena conducta y haber cumplido la comisión que le hubiera confiado la Sociedad según el caso.

Estas son las características que debe cubrir el interesado en ocupar un lugar en el Consejo Administrativo, establecidas por la Secretaría.

La Secretaría establece en su cláusula 45; Son facultades y obligaciones del Consejo del Administrador:

a).- Formular el Reglamento de Administración, someterlo a la consideración de la Asamblea General para los efectos del inciso "d" de la cláusula 34, y en su caso cumplirlas y hacerla cumplir.

b).- Elaborar cada año los planes económicos y financieros, así como los presupuestos de ingresos y egresos correspondientes a cada ejecución social.

c).- Tener a disposición de los socios un mes antes de la fecha de celebración de la Asamblea correspondiente, un In-

forme pormenorizado y el Balance General, el Estado de Rendimientos y Pérdidas, con el importe de los rendimientos que personalmente les hubiera correspondido y el sistema que sirvió de base para su distribución, de cuyos documentos deberá enviarse un tanto a la Dirección General de Fomento Cooperativo de la Secretaría, en cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 65 del Reglamento de la Ley. Estos documentos deberán enviarse firmados por los representantes del Consejo de Administración y del de Vigilancia, y Contador si lo hubiere o del encargado de llevar los apuntes correspondientes.

d).- Caucionar su manejo, con la oportunidad debida y a satisfacción de la Secretaría en los términos de estas Bases en relación con el artículo tercero, fracción XII del Reglamento.

e).- Practicar todas las operaciones que sean necesarias para realizar el objetivo de la Sociedad y celebrar los contratos respectivos hasta por la cantidad de \$ _____ en cada caso, consultando al Consejo de Vigilancia y a la Asamblea General para mayor cantidad.

f).- En el caso de convenir a los intereses de la Sociedad, designar de conformidad con lo dispuesto en el artículo 28 de la Ley, un Gerente al cual el propio Consejo de Administración podrá delegar algunas de las facultades a que se contraen las fracciones V, VIII, XII y XV del artículo 36 del Reglamento, asimismo el Gerente podrá practicar operaciones como máximo

en cada caso hasta por la mitad de la cantidad autorizada al --
Consejo de Administración.

g).- Remitir a la Secretaría para su conocimiento, co--
pia de los contratos relacionados directamente con el cumpli- -
miento del objeto social.

h).- Sesionar cuando menos cada 15 días de conformidad
con lo previsto en el artículo 37 del Reglamento.

i).- Enviar a la Secretaría copia de las actas de asam-
bleas generales y de las juntas que celebran los Consejos y Co-
misiones certificadas por el Secretario del mismo, expresando
el número de actas y fecha de su autorización y fojas de su ins-
cripción.

A todo esto, la formulación del Reglamento, los planes
e informar a los socios de las tareas realizadas.

El Consejo de Administración está constantemente vigi--
lando y observando todo acto que se realiza. Con esto ellos --
son ejecutores, las direcciones en relación con una venta o com-
pra, al establecer precios, jornadas de trabajo lo decidirán en
una Asamblea General.

Ahora bien, el Consejo de Vigilancia esta integrado por
tres miembros cooperativistas: Presidente, Secretario y Vocal,

con sus respectivos suplentes, la duración de sus servicios en el Consejo es igual al Consejo de Administración, dos años con rotación anual.

Son obligaciones y facultades del Consejo de Vigilancia:

a).- Vigilar que se cumpla lo dispuesto en los reglamentos que ponga en vigor la Sociedad, así como los acuerdos de la Asamblea General legalmente tomados.

b).- Establecer los sistemas adecuados conforme a los cuales normará sus funciones como Organo Especial de Control Administrativo.

c).- Asistir a las juntas del Consejo de Administración para los efectos del Artículo 37 del Reglamento, y

d).- Reunirse cuando menos, cada treinta días para tratar asuntos de su competencia, a menos que se presente el caso que menciona el Artículo 32 de la Ley respecto del derecho de veto.

Nos dice la Secretaria:

Los miembros del Consejo de Administración y los de Vigilancia no podrán ser reelectos para el mismo cargo en la Sociedad durante el periodo inmediato siguiente al término de su ejercicio. Igual condición guardarán los miembros de las comi-

siones que designe la Asamblea General.

En la cláusula siguiente señala:

Los miembros de la sociedad deberán hacer del conocimiento de la Secretaría el hecho de que los miembros de los consejos de Administración y de Vigilancia, así como el de las Comisiones Especiales designados por la Asamblea General, se hayan excedido en la duración de su cargo, dos años, contraviniendo lo dispuesto en los artículos 31 y 33 de la Ley, para el efecto de que dicha dependencia tome nota de la irregularidad, que será corregida en la Asamblea General convocada por el 20% de los socios, conforme a lo dispuesto en el artículo 28 del Reglamento.

Disposiciones Generales:

De conformidad a lo dispuesto en el artículo 62 de la Ley la Sociedad no utilizará asalariados, excepcionalmente podrá hacerlo en los casos siguientes:

- a).- Cuando las circunstancias extraordinarias o imprevistas de la producción lo exijan.
- b).- Para la ejecución de obras determinadas, y
- c).- Trabajos eventuales o por tiempo fijo, distinto de los requeridos por el objeto de la Sociedad.

En estos casos deberá preferirse a otras Cooperativas para la ejecución de los trabajos, y de no existir éstas, se ce

lebrará contrato de trabajo con el sindicato o sindicatos que - para el caso proporcionen a los trabajadores, y si no existie-- sen organizaciones obreras, podrán contratarse aquellos indivi-- dualmente, dando aviso en estos dos últimos casos a la Secreta-- ría.

Los asalariados que utilicen las Cooperativas en los -- trabajos extraordinarios o eventuales, del objeto de la Socie-- dad, serán considerados como socios, si así lo desean y prestan sus servicios durante seis meses consecutivos y hacen, a cuenta de su certificado de aportación, la exhibición correspondiente.

Los que ejecutan obras determinadas o trabajos eventua-- les para la Sociedad ajenos al objeto de la misma, no serán con siderados como socios, aún cuando sus servicios excedan de 6 me ses; igual condición guardarán los Gerentes y empleados técni-- cos que no tengan intereses homogéneos con el resto de los agre-- miados.

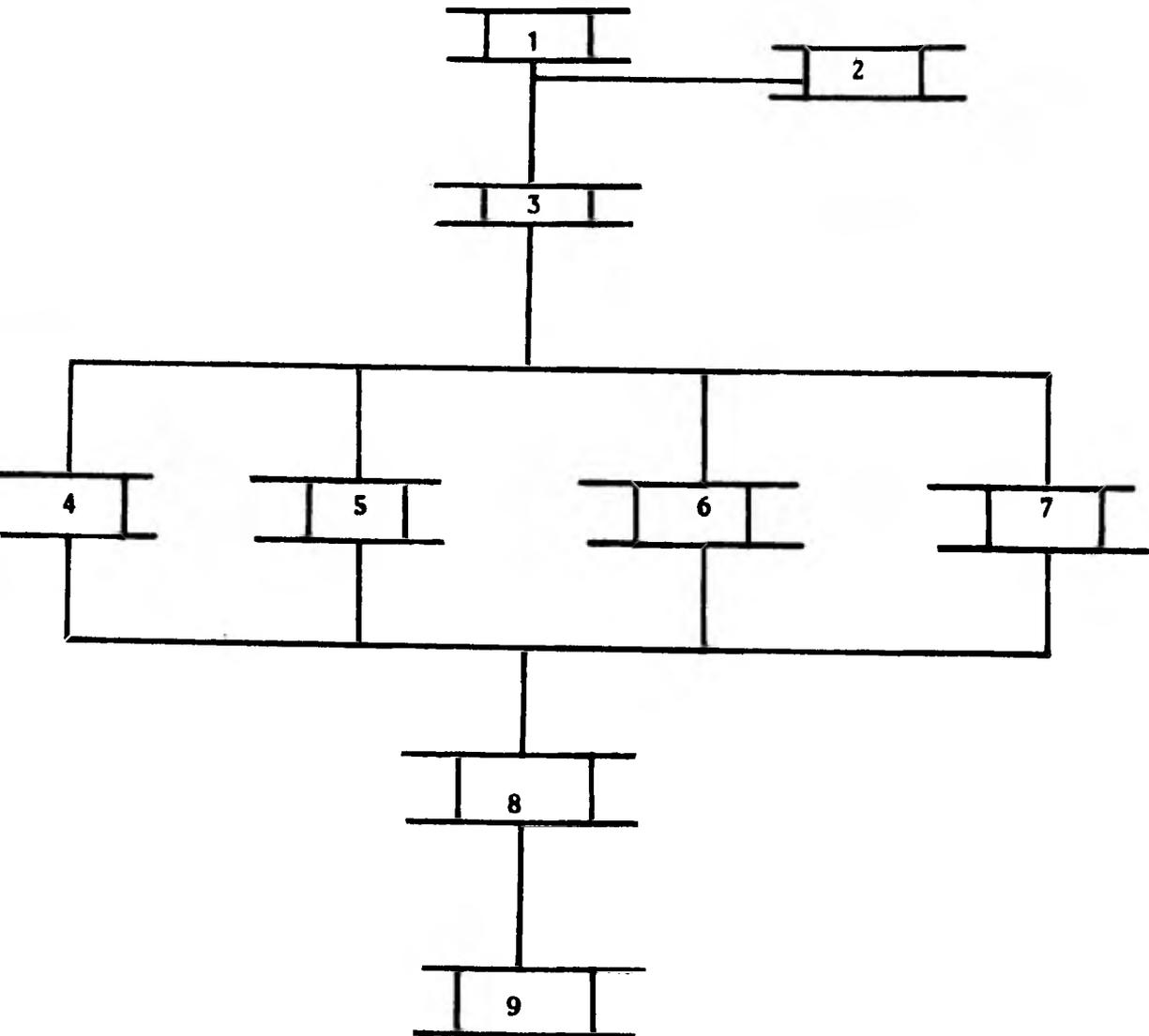
Los rendimientos que debieran corresponder por su trabajo a los asalariados se abonarán a cuenta de los certificados - de aportación que les corresponda; pero si no llegaren a ingre-- sar a la Sociedad se aplicarán al Fondo Nacional de Crédito Cooperativo.

Toda actividad, ya sea electora o comercial, se hará - por medio del voto de todos los socios.

Organigrama de una Sociedad Cooperativa publicada por -
la Secretaría de Trabajo y Prevención Social en el Manual para
la Constitución y Registro de Sociedades Cooperativas.

- 1.- Asamblea General.
- 2.- Consejo de Vigilancia.
- 3.- Consejo de Administración.
- 4.- Comisión de Prevención Social.
- 5.- Comisión de Educación Cooperativa.
- 6.- Comisión de Conciliación y Arbitraje.
- 7.- Comisión de Control Técnico.
- 8.- Gerente.
- 9.- Producción.

ORGANIGRAMA DE UNA SOCIEDAD COOPERATIVA CON
GRAN CAPACIDAD



A ésta, podemos considerar como una Sociedad Cooperativa con los recursos necesarios para poderse integrar y organizarse en base a este organigrama.

Organigrama propuesto de una Sociedad Cooperativa con -
Limitada Capacidad.

- 1.- Asamblea General.
- 2.- Consejo de Vigilancia.
- 3.- Consejo de Administración.
- 4.- Producción.

La Sociedad Cooperativa, como cualquier empresa, se localiza dentro de un mercado en el que existe una constante comu
nicación, la cual nos permitirá conocer el medio que nos intere
sa.

Para ocupar una posición en el mercado, es necesario -
brindar el producto o el servicio adecuado lo mejor posible. -
Para ello se utilizarán las cuatro "P".

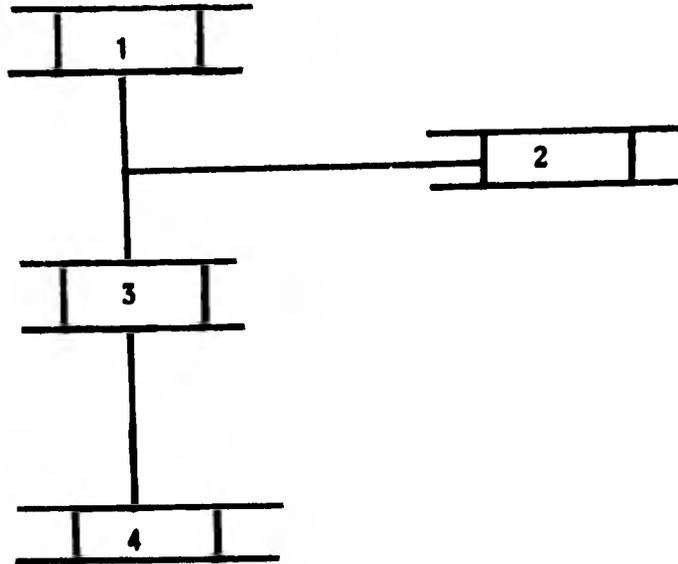
Producto.- Buena calidad, satisfactor de necesidades, -
variedad, etc.

Precio.- Justo, adecuado, tanto para el vendedor, como
para el comprador.

Plaza.- El lugar en donde se localiza la fuente produc-
tora es básico para el buen desarrollo del producto.

Promoción.- O también conocida como publicidad.

ORGANIGRAMA DE UNA SOCIEDAD COOPERATIVA CON
LIMITADA CAPACIDAD



Mientras que una Sociedad Cooperativa debe de adoptar - la forma más adecuada y eficaz de administrarse, habrá casos en que no sea costeable a un principio y constituir una comisión - de Educación Cooperativa, una Comisión de Prevención Social, etc. Unicamente lo indispensable para producir y organizarse bien.

La Secretaría de Trabajo y Prevención Social, establece parámetros a seguir en la Administración Cooperativa, regula y controla la intervención de Asalariados.

De igual manera, el Estado establece el tiempo que debe durar un socio en el puesto administrativo, que es de 2 años, - así como el período en el cual llevar a cabo sus reuniones organizacionales.

Asamblea General - Asamblea Extraordinaria.

La Secretaría de Trabajo y Prevención Social determina que la Asamblea General sea anual, y las Asambleas Extraordinarias cuando así lo determinen las circunstancias.

Se considera que las asambleas ordinarias deberían ser cada 30 días y las extraordinarias en el lapso intermedio, si es necesario.

Con esto es claro que jamás podrá una cooperativa de -- Producción llegar a superarse ni alcanzar metas y objetivos deseados. Es muy poco tiempo para llevar a cabo la Prevención, -- Planeación, Integración, Organización, Dirección y Control. Mí-- nimo debería ser 4 años, con la salvedad de que si una de las -- personas esta ayudando a crecer y organizar correctamente la So-- ciedad, se le permita continuar en el papel que ocupe.

Características Adicionales que debe cubrir el Interesado en ocupar un puesto Administrativo.

- 1.- Tener conciencia de la responsabilidad que asume.
- 2.- Conocer el giro y tener amor a la Sociedad que va a representar, y
- 3.- Contar con una preparación previa, técnica y administrativa.

El Consejo de Vigilancia.

- a.- Vigila la armonía y buen funcionamiento de las actividades del Consejo de Administración.
- b.- Establece sistemas adecuados conforme a los cuales normará sus funciones como órgano especial de control administrativo.
- c.- Asiste a las juntas del Consejo de Administración con el fin de presenciar y conocer toda actividad, para darse cuenta si se está trabajando dentro de los lineamientos establecidos.
- d.- Se le puede considerar como un impulsor o motivador ya que está siempre al tanto del desarrollo activo de la organización y puede influir en el dinamismo social, cultural, organizacional, producción, etc.

La Secretaría trata mediante ciertos lineamientos de imponer y obligar de manera coercible las obligaciones que deban

desempeñar los miembros que formen parte de algún puesto, dentro del Consejo.

Se vuelve nuevamente al problema de la duración que un miembro puede ocupar un puesto en el Consejo, en dos años apenas da tiempo para sembrar sin llegar a ver los frutos obtenidos, - así como conocer los problemas más relevantes y deficiencias.

4 años es lo mínimo aceptable para poder organizarse - y producir con una continuidad.

La Secretaría establece la teoría que en la práctica es diferente.

En fin, todas y cada una de las comisiones que puedan - existir en una Cooperativa, dependen de las dimensiones de la - misma, pero todos con duración de dos años, las personas elegi-- das serán removidas en el momento en que lo determine la Asam-- blea General, así ninguna Cooperativa pequeña, mediana o grande podrá superarse.

Mientras que una cooperativa debe de adaptar la forma - más adecuada y eficaz de administrarse, habrá casos de que no -- sea costeable en un principio, construir una comisión de Educa- - ción Cooperativa, una Comisión de Prevención Social, etc.

Para organizar una Cooperativa se deben juzgar con ver- dadera honradez, las características que imperan en su forma de

organizarse. De esta manera determinar si se cubren los siguientes aspectos:

- 1.- Costeable.
- 2.- Productiva.
- 3.- Solvente.
- 4.- Actualizada.

Costeable.- Para que pueda crecer y superarse, es necesario un margen de utilidad adecuado, el cual permita mejorar y alcanzar la superación deseada. O bien, un buen índice de rotación del producto, de tal forma que se alcance la utilidad necesaria.

Productiva.- De la capacidad de producción depende mucho alcanzar los objetivos de la empresa o cooperativa, sin descuidar los renglones de Proveedores, Control de Calidad, Almacén, etc.

Solvente.- El crédito es necesario, de su utilización depende el resultado bueno o peligroso. Con una equilibrada rentabilidad y liquidez así como el nivel adecuado en cuentas y documentos por cobrar y pagar, demostrará a propios y extraños la salud económica en que se encuentra la empresa o cooperativa.

Actualizada.- Toda empresa al formarse, da comienzo al ciclo de vida de su empresa o cooperativa.

México es un país en constante desarrollo y crecimiento, de tal forma que sufre muchos cambios en las diversas partes que lo compone, a lo que toda empresa o cooperativa debe acoplarse - y adaptarse según le convenga. Para ello es necesario estar preparados y capacitados para poder enfrentar satisfactoriamente - cualquier situación.

Día con día se va sofisticando la vida comercial, a lo que debemos conocer los avances técnicos y administrativos que - surgen para beneficio del hombre.

En caso de no cubrir satisfactoriamente alguno de estos aspectos, se requiere de un estudio y análisis de la situación - actual de la empresa o cooperativa. La técnica administrativa - a utilizar, es la Auditoría Administrativa.

II.2.- REGISTRO Y AUTORIZACION.

¿Cómo se inician los trámites para registrar una Sociedad Cooperativa?

Cabe mencionar que la Secretaría del Trabajo, realizó - un diagrama de flujo para la constitución de una Sociedad Cooperativa.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA CONSTITUIR UNA SOCIEDAD COOPERATIVA.

PARTICIPANTES

	Direc. Gral de Reg. de Asoc. y Org. Coop.	Srta. de Relaciones Exteriores.	Interesados.	Dependencias Fomentadoras.
Se solicita permiso.				
Se formula la documentación constitutiva.				
Se presenta la documentación constitutiva.				
Se envía a la dependencia fomentadora para opinión.				
Se recibe opinión negativa y positiva.				
Se remite autorización o se devuelven documentos.				
Se autorizan libros sociales y contables.				

```

    graph TD
      A[Se solicita permiso.] --> B[Se formula la documentación constitutiva.]
      B --> C[Se presenta la documentación constitutiva.]
      C --> D[Se envía a la dependencia fomentadora para opinión.]
      D --> E[Se recibe opinión negativa y positiva.]
      E --> F[Se remite autorización o se devuelven documentos.]
      F --> G[Se autorizan libros sociales y contables.]
  
```

1.- Solicitor de la Secretaría de Relaciones Exteriores un permiso que deberá insertarse en la escritura social y que en unos casos, los más, tienen esta redacción:

"Todo extranjero que en el acto de la constitución o en cualquier tiempo ulterior, adquiere un interés o participación social en la sociedad, se considera por ese simple hecho como mexicano respecto de una y otra, y se considera que conviene en no invocar la protección de su Gobierno, bajo la pena, en caso de -faltar a su convenio, de perder dicho interés o participación en beneficio de la Nación Mexicana". (Ver anexo 1).

Cuando el domicilio social de la cooperativa se encuentra dentro de una faja de 100 kilómetros a lo largo de las fronteras del país o de 50 kilómetros en las costas, y dicha Sociedad va a tener el domicilio de tierras y aguas, la cláusula que se les ordena insertar y a la cual debe obligatoriamente sujetar se, es así:

"Ninguna persona extranjera, física o moral podrá tener participación social alguna en la Sociedad. Si por algún motivo alguna de las personas mencionadas anteriormente, por cualquier evento llegare a adquirir una participación social, contraviniendo así en el párrafo que antecede, se conviene desde ahora de -- que dicha adquisición será nula y por lo tanto cancelada y sin -ningún valor la participación social de que se trate y los títu-los que representen, teniéndose por reducción el capital social

en una cantidad igual al valor de la participación cancelada".

Por otra parte, en las Bases Constitutivas de las Cooperativas se deberá establecer la prohibición de admitir como socios cuando las leyes así lo determinen.

El modelo de solicitud de estos permisos mencionados -- con anterioridad, el cual contiene nombre y objeto social, para dar idea de la forma como deben llenarse, tiene que ser presentado por triplicado en la Secretaría de Relaciones Exteriores, Dirección de Asuntos Jurídicos Departamento de Permisos; dependencia en la que se devolverán a los interesados dos copias selladas como acuso de recibo del original. En esta Dirección trabajan con gran eficiencia y si no existe inconveniente alguno, en tres días se obtendrá el permiso solicitado. Cuando se recibe el permiso que expide la Secretaría de Relaciones Exteriores, es pertinente cotejarlo con la solicitud previamente presentada, para observar que éste no contenga errores; cuidando además que -- las siglas sean S.C.I. o S.C.S., según el caso.

2.- Formulación de Acta y Base Constitutivas.

Deberá presentarse en la Dirección General de Registro de Asociaciones y Organismos Cooperativos de la Secretaría de -- Trabajo y Previsión Social, ubicado en Dr. Río de la Loza y Dr. Vertiz, Z.P. 7, México, D.F., una copia sellada del Escrito de Solicitud de Permiso mencionado, (de la Secretaría de Relaciones

Exteriores) a efecto de que se le proporcione el modelo de Acta y Base Constitutivas correspondientes al objeto social pretendido.

El Modelo de Acta y Base Constitutivas que se ha mencionado y cuya distribución hace la Secretaría del Trabajo en forma gratuita, contiene las disposiciones fundamentales que deberán regir la vida social de la cooperativa y tienen como objeto adicional, facilitar a los interesados la tramitación de su registro, evitando así la intervención de gestores innecesarios. En casos excepcionales, el objeto social de la cooperativa, para regir, para su mejor desarrollo, de adiciones al clausulado de los modelos de las Bases; en estos casos, podrán los interesados intercalar o adicionar los elementos que juzguen necesarios.

Acta Constitutiva.

El Acta Constitutiva debe contener:

Lugar, o sea, el nombre de la población; Fecha de constitución (que debe ser posterior a la fecha del permiso expedido por la Secretaría de Relaciones Exteriores); Lugar donde tuvo verificativo la Asamblea Constitutiva; Domicilio Social; Nombres de las personas que fungieron en este acto constitutivo; tales como el Presidente de la Asamblea, el Secretario y dos o más Escrutadores; Objeto de la Asamblea; Generales de todos los Socios Fundadores, cuyos nombres y demás datos se hacen figurar en la parte final del documento antes de anotar los nombres de quienes resulten electos para integrar los órganos directivos y comi

siones que se designen; Firmas de todos los Socios a efecto de -
que pueda certificarse su autenticidad por autoridad competente;
Transcripción íntegra del permiso previamente expedido por la -
Secretaría de Relaciones Exteriores; contenido total de las Ba-
ses Constitutivas, en una de cuyas cláusulas debe transcribirse
íntegramente el objeto social, mismo que contiene el referido --
permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores; Relación de -
los Socios con expresión de las generales de cada uno de ellos,
suscripción del capital, anotando el número de certificados que
suscriba cada uno de los socios fundadores y la cantidad en efectivo
que exhiben estos al momento de constituir la sociedad - -
(igualmente, si se aportan bienes o derechos, éstos deben ser --
previamente valuados por peritos y aprobado su importe por la -
Asamblea Constitutiva, indicando en que consisten y comprobando
su propiedad con el documento respectivo, que deberá cederse a -
la Cooperativa con las formalidades exigidas por la Ley); Nom- -
bres de las personas electas para integrar los primeros consejos
y comisiones. Al final firman, el Presidente y el Secretario de
la Asamblea y, a continuación y en el mismo orden en que figuran
en la relación de las generales, deben ponerse las firmas de to-
dos los socios fundadores, repitiendo sus firmas las personas --
que fungieron como Presidente y Secretario de Asamblea. Si alguna
o algunas personas manifiestan no saber firmar, lo hará a su
ruego otro de los socios fundadores. Es conveniente que el socio
que manifiesta no saber firmar, estampe su huella digital cor
respondiente al dedo pulgar de la mano derecha.

Elementos que deben contener las Bases Constitutivas.

Las Bases Constitutivas cuyo texto se incluye en el Acta de Constitución, deberán contener los siguientes elementos:

- 1.- Denominación y domicilio social de la Sociedad Cooperativa;
- 2.- Objeto de la Sociedad, expresando concretamente cada una de las actividades que deberá desarrollar, - así como las reglas a que deban sujetarse aquéllas y su posible campo de operaciones;
- 3.- Régimen de responsabilidad que se adopte;
- 4.- Forma de constituir o incrementar el capital social; Expresión del valor de los certificados de aportación, forma de pago y devolución de su valor, así como la valuación de los bienes y derechos en caso de que se aporten;
- 5.- Requisitos para la admisión, exclusión y separación voluntaria de socios;
- 6.- Forma de constituir los fondos sociales, su monto, su objeto y reglas para su aplicación.
- 7.- Secciones especiales que vayan a crearse y reglas para su funcionamiento.
- 8.- Duración del ejercicio social, que no deberá ser mayor de un año;
- 9.- Reglas para la disolución y liquidación de la sociedad;

- 10.- Forma en que deberá caucionar su manejo el personal que tenga fondos y bienes a su cargo.
- 11.- Las demás estipulaciones, disposiciones y reglas - que se consideren necesarias para el buen funcionamiento de la sociedad, siempre que no se opongan a las disposiciones de la Ley sobre la materia;
- 12.- Sumisión de los socios de nacionalidad extranjera - a las leyes del país, en los términos de la legislación, orgánica de la fracción I del artículo 27 - - Constitucional;
- 13.- Requisitos que deben satisfacer las personas que en el futuro soliciten su ingreso en la sociedad, las que en ningún caso deberán contrariar las disposiciones de la Ley o de su reglamento;
- 14.- Valorización parcial de las aportaciones que no se hagan en efectivo:
- 15.- Plazo en que se deba cubrir el certificado inicial de aportación;
- 16.- Determinación precisa del límite de la responsabilidad personal de los socios, cuando se haya adoptado el régimen de responsabilidad suplementaria y - elección de la mayoría necesaria para que la asamblea modifique ese límite;
- 17.- Interés que se fije en favor de los socios por la - suscripción de certificados excedentes, cuando así se pacte, el cual no podrá exceder del 6% anual;
- 18.- Monto del fondo de reserva cuando se estipule que -

éste sea limitado;

- 19.- Composición de los consejos de administración y vigilancia; facultades y obligaciones de los mismos y condiciones conforme a las cuales podrá revocar la Asamblea la designación de sus miembros. Cuando el consejo de vigilancia haya sido designado por una minoría, en el caso previsto en el segundo párrafo del artículo 33 de la Ley, sólo podrán ser revocados sus nombramientos si previamente lo han sido los miembros del consejo de administración, salvo que expresamente estén conformes con el cambio de integración del consejo de vigilancia los socios que lo hayan designado o quienes lo subsituyan en caso de transmisión de los certificados de aportación,
- 20.- Determinación, en su caso, de las comisiones que deban de encargarse de la administración de secciones especiales y facultades que se concedan al gerente o gerentes en la supervisión de los actos de dichas comisiones;
- 21.- Honorarios de los miembros del Consejo de Administración y del de Vigilancia, así como de las personas que integran las comisiones especiales;
- 22.- Requisitos para la designación del o de los Gerentes y determinación de las facultades que se les confiera; y
- 23.- Forma en que deberán caucionar su manejo los miembros

bros del Consejo de Administración, los de las Comisiones Especiales, el Gerente, e indicación de los demás empleados que deban de otorgar garantía.

La garantía deberá ser otorgada siempre por personas de reconocida solvencia, bajo la responsabilidad de los Consejos de Administración y de Vigilancia. Cuando la misma garantía tenga un valor mayor de \$ 1,000.00, únicamente podrá otorgarse por persona que tenga bienes raíces inscritos en el Registro Público de la Propiedad que corresponda, por un valor que garantice sufi- -cientemente las obligaciones que el fiador contrae.

La Secretaría del Trabajo, tendrá facultades para examinar en cualquier caso las garantías otorgadas y hacer la declaración de que son insuficientes, con la consecuencia de que los interesados tengan la obligación de otorgar nuevas fianzas que ---presten las seguridades adecuadas.

OPINION A LA FORMA DE REGISTRARSEDIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO PARA CONSTITUIR UNA SOCIEDAD COOPERATIVA.

PARTICIPANTES

	Direc. Gral de Reg. de Asoc. y Org. Coop.	Srfa. de Relaciones Exteriores.	Interesados	Dependencias Fomentadoras.
Se solicita permiso.				
Se le informa.				
Curso de Integración.				
Realizar las tareas encomendadas.				
Evaluación de documentos.				
Autorización Devolución de documentos.				

Actas y Bases Constitutivas:

Uno de los puntos de la formulación del Acta Constitutiva, nos demuestra lo que se mencionó con anterioridad, con res--
pecto a la preparación y capacidad que pueden tener los socios -
de una cooperativa en la rama administrativa en virtud de lo - -
cual, la Secretaría nos advierte la posibilidad de que algún grupo
de personas que no sepan ni escribir su nombre, a lo que la -
Secretaría brinda un especial cuidado, pero no es suficiente. --
Más adelante se mencionará la forma en que se administra la coo-
perativa, en donde la Secretaría nos menciona las condiciones --
que debe de seguir toda Sociedad Cooperativa. Una de esas condici
ones es, que el Presidente tanto como el Consejo Administrativo
y el de Vigilancia sea cualquier miembro o socio, de tal for-
ma que se vayan rotando cada dos años entre todo el personal. Esto
es que si un muchacho es simpático, sociable y muy "cuate de
todos", lo eligen como Presidente, no importando si sabe leer corr
rectamente, o tenga una noción de lo que es dirigir un grupo de
trabajadores.

En lo que respecta a las bases Constitutivas, el inciso
número 8 nos menciona el lapso de tiempo que debe de durar el --
ejercicio social, siendo no mayor de un año, con esto, se presta
a una posible confusión, dado que la Secretaría establece que el
personal del Consejo Administrativo debe de durar dos años en --
servicio activo.

Estos documentos, como su nombre lo indica, serán la base en donde descansarán todas las reglas y características que enmarcan la vida activa de la Sociedad Cooperativa. (Ver anexos)

Una de las soluciones para el registro, constitución y autorización de la Sociedad Cooperativa que sera más breve y efectiva al brindarles un permiso para laborar mientras que uno de los representantes (líder) asiste a la tramitación de dichos papeles de registro dando principio con una conferencia cuya finalidad fuese el brindar toda clase de información requerida por los futuros cooperativistas, evitando así, "Gestores" o personas que interfieran entre el cooperativista y la Secretaría (coyotes).

Otro factor importante en dichas conferencias, es el ambientar al cooperativista, al administrativo, evitando una burocracia cansada, tediosa, difícil y corrupta, agilizando así todas sus actividades. En relación al registro y autorización que otorga la Secretaría de Trabajo y Prevención Social, por medio de la Dirección General de Registro Cooperativo.

Durante el desarrollo de la investigación, se logró conocer una serie de situaciones que reflejan, un desinterés, obstaculizando el trabajo de las cooperativas tramitantes.

Un caso particular es con respecto a una Cooperativa de Producción denominada como "S.C." Siempre Viva S.C.L." La cual

se encuentra en Baja California Norte, no obstante que se encuentra fuera del Distrito Federal y este trabajo se refiere únicamente al Distrito Federal. Es importante señalar a groso modo - este caso en particular.

"Siempre Viva S.C.L." esta en Baja California Norte y es una Cooperativa de Producción Pesquera, esta integrada por 75 familias que constituyen 700 personas.

"Siempre Viva S.C.L." considerando que le es favorable económicamente, el combinar varias ramas agrícolas e industriales en una serie de Cooperativas, las cuales trabajan en común - acuerdo y armonía.

El dice, si el producto es el pescado, y se necesita al macenar, congelar, transportar, preparar y enlatar, etc. Creamos una Cooperativa de Transporte, una Cooperativa Industrial para enlatado y así sucesivamente.

Lo más importante para alcanzar el éxito en la organización, es que cada socio este conciente del trabajo que efectuará, de tal manera que sea el que más le guste, el Presidente del Consejo de Administración y su equipo, entrevistan a cada una de -- las personas que forman el grupo de trabajadores con el fin de - conocer y darse cuenta de lo que pretende y desea encontrar en - la Cooperativa. Colocando así a la persona en el lugar que más vaya de acuerdo con sus ideas.

EJEMPLO:

Si la persona tiene facilidad para hablar y le gustan las relaciones pública, se le propone ocupar un puesto en Ventas, Promoción o en contacto con los clientes.

Si a otra persona le gusta manejar, no lo vamos a encerrar en una bodega o mandarlo a pescar, a él se le propone manejar los camiones de distribución.

Pero todos con el afán de producir, trabajar y progresar. Esta Cooperativa "Siempre Viva S.C.L." está considerada como un grupo de trabajadores bien organizados e integrados.

¿Por qué entonces la Dirección General de Registro de Asociaciones y Organismos Cooperativos de la Secretaría de Trabajo y Prevención Social, no pone mayor atención a la mayor tramitación de los permisos que ellos emiten?. La Sociedad Cooperativa "Siempre Viva S.C.L." llena todos los requisitos legales, luego entonces ¿Qué sucede?.

Trámites a seguir para la Constitución, Registro y Autorización de la Sociedad Cooperativa.

- 1.- Solicitud en la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- 2.- Acudir a la unidad fomentadora que le corresponda para que emita su evaluación y opinión al tema tratado.

3.- Asistir a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en la Dirección General de Asuntos Cooperativos, a solicitar permiso para participar en el curso "INTRODUCCION Y DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS". Asimismo, adquirir un permiso para laborar durante la tramitación del registro y autorización de la Sociedad Cooperativa.

Puntos a tratar en el curso "INTRODUCCION Y DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS".

I.- Lugar: S.T.P.S. Dirección General.

Días: Lunes y Martes.

Horario: De 7 a 10 A.M. (Descanso, Comentarios a las 8.20 hrs. con duración de 15 min.).

II.- Requisitos:

- a).- Ser mayor de edad y de nacionalidad mexicana.
- b).- Representar a un grupo de trabajadores interesados en integrarse en una Sociedad Cooperativa.
- c).- Saber leer y escribir.
- d).- Tener el permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores o una constancia de que éste esté en trámites.

III.- Objetivos del Curso:

- a).- Crear una conciencia de la importancia que tiene la integración, pero más aún el desarrollo de la

Cooperativa.

b).- Dar a conocer:

- 1.- Lo que es la Cooperativa.
- 2.- Sus principios y características.
- 3.- Como construirse y registrarse.
- 4.- Las Secretarías que pueden fomentar, ayudar y apoyar a las Cooperativas.
- 5.- La Administración Cooperativa.

IV.- Temas a Tratar:

a).- Cooperativa.

- Antecedentes.
- Definición.
- Principios, características.
- Perspectivas y desarrollo.

(El tema debe ser tratado cuidadosamente de tal forma - que sea fácil de comprender, breve y ameno).

b).- Registro, constitución y autorización.

- Explicar la importancia y seriedad que constituye el registrarse y constituirse como sociedad - constitutiva en nuestro país.
- Analizar los pasos a seguir en la tramitación y logro de autorización. Aclarando y ejemplificando diversos casos que les pudiera ocurrir, evi--tando así posibles errores.

c).- Secretarías que fomentan el Cooperativismo:

- 1.- Patrimonio y Fomento Industrial.
 - 2.- De Comercio.
 - 3.- De Agricultura y Recursos Hidráulicos.
 - 4.- De Comunicaciones y Transportes.
 - 5.- De la Reforma Agraria.
 - 6.- Departamento de Pesca.
 - Beneficios que pueden obtener de ellas.
- d).- Administración Cooperativa.
- Analizar quién, cómo y cuando.
 - Conocer los recursos materiales, técnicos, personal con que cuentan, así como establecer los objetivos, programas, procedimientos, sistemas, - etc.
 - Establecer su Organigrama, dependiendo del número de miembros que integran la Sociedad.
- V.- Proporcionará:
- 1.- Artículos necesarios para trabajar en el curso. - (lápiz, papelería, etc.).
 - 2.- Un resumen del curso.
 - 3.- Un reconocimiento escrito por haber asistido y participado en dicho curso.
 - 4.- Solicitud para registrarse (esta solicitud se le - proporcionará al concluir el primer día del curso)

Este curso puede lograr grandes cambios en la manera de ver en los futuros cooperativistas, pero es necesario que las --

personas que impartan dicho curso, estén capacitadas y convencidas de su labor.

Después del curso, el interesado realizará lo siguiente:

- Llenar la documentación necesaria.
- Acta constitutiva.
- Bases.
- Otros documentos que le soliciten.

Por último, se envían original y cinco copias del Acta y Bases Constitutivas, debidamente firmadas por los socios y certificadas las firmas; al igual que el permiso original expedido por la Secretaría de Relaciones Exteriores, a la Dirección General de Registro de Asociaciones y Organismos de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, a fin de solicitar la autorización y registro.

II.3.- DEPENDENCIAS QUE ESTAN FACULTADAS PARA LLEVAR A CABO EL FOMENTO COOPERATIVO.

Fomentar la organización es una actividad tendiente a proporcionar un buen comienzo a la cooperativa. Esta actividad corresponde llevarla a cabo a las dependencias que integran la Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo.

Ante la necesidad de que a través de sus programas, sub

programas y proyectos, se establezcan mecanismos administrativos que permitan la mejor realización de esta actividad, se adoptan las siguientes bases para los procedimientos de coordinación administrativa en el registro cooperativo.

1.- Para los efectos de las presentes bases se entiende por:

Unidad Fomentadora.- Son las dependencias facultadas legalmente para realizar el fomento de Sociedades Cooperativas. En caso de facultades concurrentes, la unidad fomentadora que conozca originalmente, notificará para su conocimiento a las demás dependencias involucradas.

Dirección General.- La de Registro de Asociaciones y Organismos Cooperativos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Fomentar la Constitución.- Actividad tendiente a propiciar la constitución y registro de las Sociedades Cooperativas.

2.- Para los efectos de la programación de las actividades de fomento, las diversas unidades fomentadoras requerirán de la Dirección General, la relación de las Sociedades Cooperativas vigentes en la región o zonas donde pretenda llevarse a cabo el fomento, por rama de actividad y régimen jurídico de responsabilidad, a efecto de que la promoción de nuevas sociedades no contravenga por ocasionar competencia ruinosa a otras organizacio--

nes ya existentes.

3.- Para la realización de los programas de Fomento de cada unidad fomentadora, la Dirección General proporcionará toda la información que tenga a su alcance, así como los modelos de la documentación correspondiente.

Decir o prometer no cuesta nada... cumplir es lo importante.

4.- Para los efectos de análisis estadísticos e implementación de las bases constitutivas de la tramitación, las unidades fomentadoras comunicarán a la Dirección General el número probable de Sociedades Cooperativas, cuyo trámite se verificará como resultado de los programas que realicen.

Este dato informativo es valioso para poder preparar los recursos necesarios para el registro y autorización eficazmente.

5.- Cada unidad fomentadora, organizará y cuidará que la integración de la documentación constitutiva se realice debidamente, en aquellas proyectadas sociedades cuyos interesados espontáneamente se presenten ante ellas; en caso de no corresponder a su esfera de competencia, se les orientará y remitirá a la unidad fomentadora facultada por la ley.

Claro, siempre y cuando se sepa a quien acudir y que -- tenga tiempo para atenderlos, entenderlos y ayudarlos.

6.- Cuando con apego en lo señalado en la Base 5, la Dirección General reciba solicitud para la autorización de una proyectada Sociedad, remitirá a la unidad fomentadora correspondiente copia de la misma, solicitándole su opinión respecto de la documentación que presente la solicitante, a efecto de que una vez recibida la opinión respectiva, se continúe con el procedimiento a que hubiere lugar.

7.- Las unidades fomentadoras, emitirán su opinión fundada en oficio dirigido a la Dirección General, manifestando las perspectivas de viabilidad económica que ofrezca la proyectada - Sociedad Cooperativa y en su caso la conformidad para el regis--tro y funcionamiento. Cuando la unidad fomentadora considere -- pertinente, se elaborará un estudio socio-económico.

8.- Integrada la documentación constitutiva, se remitirá a la Dirección General por la unidad fomentadora, o directamente por los interesados. Para el caso de las Sociedades de interven--ción oficial y participación estatal, y el envfo deberá hacerse - por conducto de la autoridad que debe otorgar la concesión, permiso, autorización, contrato o privilegio que se trata de explotar; en los dos casos, la autoridad correspondiente, o el Banco Nacio--nal de Fomento Cooperativo, enviará los ejemplares del acta a la Dirección General, acompañándolos de su opinión fundada, acerca -

de la autorización que se solicite.

En las bases 6, 7 y 8, nos mencionan una atención y cuidado por las Sociedades Cooperativas por parte de las Unidades - Fomentadoras, llevándose a cabo un va y viene de papeles que en última instancia al cooperativista ni le interesa.

9.- La Dirección General, una vez recibida la documentación constitutiva, dará curso en los términos de su Manual Interno de Tramitación, a la misma, para su autorización y registro, en el plazo no mayor del señalado por los artículos 18 y 19 respectivamente.

Dicho plazo es de 15 días, respecto a ese Manual Interno de Tramitación, en la última parte de este capítulo, menciono una tentativa (a el ciclo registrativo) con respecto a la tramitación interna de la Dirección General.

10.- La Dirección General, no autorizará, inscribirá o renovará ninguna Sociedad, sin previa opinión de la unidad fomentadora a la que corresponda la rama de actividad.

Esa opinión para la Dirección General es importante e imprescindible para todo registro, en ella se establece una evaluación de la futura Sociedad y su medio.

Esta evaluación podrá evitar problemas futuros a los --

cooperativistas, señalando así, una perspectiva de la vida útil de la Sociedad.

11.- Cuando del análisis y revisión de la documentación constitutiva de una proyectada Sociedad realice la Dirección General, resultarán observaciones, se le comunicará al respecto a la Unidad Fomentadora facultada por la Ley.

Esa comunicación entre la Dirección General y la Unidad Fomentadora, es para localizar cualquier disfraz o supuesta cooperativa, dado que es el mayor temor que tienen.

12.- El oficio de autorización y la patente del registro de una nueva Sociedad, se entregará por la Dirección General directamente a los interesados, proporcionando copia de dicha documentación a la Unidad Fomentadora que la hubiere promovido.

13.- Las Unidades Fomentadoras cuidarán que dentro del término que se señale a la nueva Sociedad para iniciar sus actividades, deberá ésta presentar ante el Registro Cooperativo Nacional, los libros de funcionamiento correspondientes para que le sean autorizados; ya que en caso contrario no podrán iniciar sus actividades.

En las Bases 12 y 13, mencionan los pasos finales para dar comienzo activamente en la Sociedad. Haciendo hincapié de que no podrán iniciar actividades si no posee los libros autori-

zados a lo cual me refiero en el último inciso de este capítulo.

14.- Las dependencias Fomentadoras, nombrarán internamente a sus unidades responsables de la promoción y constitución de nuevas cooperativas. Estas unidades responsables, por lo general no suelen tener una actividad dinámica, ya que es limitado el movimiento. Pero al surgir una futura sociedad, sólo realizan sus funciones sin interesarse en motivar a fondo aquellos -- que lo necesitan.

15.- En los términos de la Ley orgánica de la Administración Pública Federal y el Decreto que creó la Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo, las dependencias que están facultadas para llevar a cabo el fomento son:

A.- Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial.

Fundamento; Art. 33, fracción XVII, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Arts. 16, 17 y 18 de la -- Ley Federal de Sociedades Cooperativas.

- Industrias Extractivas.
- Industrias de Transformación.
- Industrias de la Construcción.
- Industria Textil.
- Industria del Vestido.
- Industria del Calzado.

- Industria de Artes Gráficas.
- Producción de Artículos Populares.

B.- Secretaría de Comercio.

Fundamento; Art. 34, fracción XI de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Arts. 16, 17 y 18 de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

- Cooperativas Distribuidoras de Artículos de Primera Necesidad.
- Cooperativas de Comercialización de Productos de los Pequeños Propietarios.
- Cooperativas de Vivienda.

C.- Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

Fundamento; Art. 3° fracción Vi, de la Ley de Asociaciones Agrícolas y 9° de su Reglamento. Arts. 16, 17 y 18 de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

- Cooperativas de Producción Agropecuaria.
- Cooperativas de Producción Avícola.
- Cooperativas de Producción Forestal (chicleras; ixtle ras; aserradero, etc.).
- Cooperativas de Balnearios.

D.- Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Fundamento; Art. 36, fracción XVII, de la Ley Orgánica de Administración Pública Federal, Arts. 16, 17 y 18 de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

- Autotransporte Terrestre Federal.
- Autotransporte Terrestre Local.
- Autotransporte Marítimo.
- Transporte Fluvial.
- Transporte Aéreo.

E.- Secretaría de la Reforma Agraria.

Fundamento; Arts. 147 y 188 de la Ley Federal de la Reforma Agraria, Arts. 16, 17 y 18 de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

- Producción Ejidal de:
 - Producción Agropecuaria.
 - Transporte.
 - Materiales Pétreos.

F.- Departamento de Pesca.

Fundamento; Art. 43, fracción VII, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Arts. 16, 17 y 18 de la --

Ley General de Sociedades Cooperativas.

- Cooperativas de Producción Pesquera.
- Cooperativas de Producción de Industrias de la Pesca.
- Cooperativas de Servicios para la Pesca Deportiva.

CAPITULO III

III.1.- KIBUTZ, PERSEVERANCIA EJEMPLAR.

No existe casi persona que no haya oído algo con respecto a el Kibutz.

Para muchos, la palabra es sinónimo de Israel. Esta forma de vida tan frecuentemente comentada en el extranjero, suscita un interés que no está en relación con el hecho de que solamente un 3% de la población total de Israel la practique.

¿Qué constituye pues un Kibutz? Tal vez sea más fácil definir lo que no lo constituye. No es un experimento nuevo, - pues desde unos 65 años atrás, decenas de millares de personas lo han convertido en una empresa económica floreciente; no es una secta religiosa, a pesar de que existen unos veinte kibutzim religiosos; no es un Koljoz soviético a pesar de ser una empresa colectiva, ni una comuna de tipo existente en China con un modo de vida ordenado por el Estado.

Tampoco es un campamento de verano donde jóvenes sin responsabilidades familiares viven juntos por cierto tiempo.

Uno de los Kibutzim más antiguo del país es AYELET HAJAR, que fue fundado a fines de 1915, por jóvenes provenientes de Rusia, que arrendaron tierras áridas, las cuales colonizaron. Durante las primeras décadas de su estancia vivieron los colonos bajo durísimas condiciones de existencia. Les faltaba -

el agua necesaria para la irrigación de los campos y estaban aislados del resto de las comunidades judías. Poco a poco fue aumentando el número de colonos. Después de 1930 fueron excavados los primeros pozos y los primeros frutales fueron plantados. --- Otros Kibutzim se establecieron en la misma zona. Ayelet Hashajar, era el mayor Kibutz de la región y por lo tanto el centro de la defensa nacional. Los inmigrantes que llegaron durante la época del mandato británico, sin permiso de entrada fueron acogidos ahí, encontrando en el Kibutz su primer refugio. Los miembros de Ayelet Hashajar, desempeñaron un papel muy importante en el mantenimiento de las comunicaciones entre el Kibutz y otras colonias, así como entre la región y el resto del país. Esto durante los años de disturbios precedentes a la guerra de independencia y durante las hostilidades mismas. En el mes de mayo de 1948, fue bombardeado severamente al ser atacado por las fuerzas Sirias. Ataques aéreos y artillería, hicieron sufrir al Kibutz numerosas pérdidas.

Los restos de un avión enemigo derribado por los defensores de la colonia, han sido dejados en el lugar donde se estrelló, como monumento recordatorio de aquella época.

Al acabar la guerra, prosperó el Kibutz. El urgente problema de irrigación. fue resuelto al ser unido el Kibutz a la red central de irrigación, que permite desarrollar plenamente ciertas ramas agrícolas y su producción.

Hoy en día se ha convertido Ayelet Hashajar, en uno de los mayores productores de frutas en el país. Entre otras cosas las plantaciones de cítricos han sido desarrollados y cada año se planta también algodón. Así ocurrió, que este Kibutz, - que se basaba en un pasado no muy lejano en una economía simple, ha desarrollado entre tanto, una economía diversificada. Posee también toda clase de rebaños de ganado y sus colmenas son una de las principales productoras de miel del país de Israel. El agua necesaria para sus nuevos estanques de peces, proviene de una red de canales que pasa, por lo que era hasta hace poco los pantanos de Juleh, recientemente desecado. Así mismo se han -- iniciado últimamente, numerosas actividades ajenas a la agricultura, como por ejemplo una moderna industria productora de mol-- des para llantas, un taller de encuadernación de libros, y en particular un hotel que permite a numerosos visitantes hacer excursiones a través de la Alta Galilea, tanto en invierno como en Verano, como también pueden los visitantes apreciar lo que es la vida de un Kibutz.

Entre los miembros del Kibutz, hay representantes de -- las diversas olas de inmigración que llegaron al país durante -- las últimas décadas. Después de los fundadores que llegaron a Rusia, y en la década del veinte, vinieron inmigrantes de Polo-- nia. En los años posteriores a 1930, se recibió a los refugia-- dos de Europa Central y después de la guerra de independencia -- llegaron inmigrantes provenientes de varias naciones mediterrá-- neas; así hoy en día, el Kibutz cuenta con miembros provenientes

de 20 países diferentes.

Si tratamos de definir el Kibutz, diremos que es una -- forma de vida colectiva, creada por las condiciones especiales -- del pueblo judfo en la tierra de Israel, guiada por ideales na-- cionales judfos e ideas humanitarias y sociales (humanitarias- universales). No todos los miembros de un Kibutz, son perfectos idealistas, pero los Kibutzim, como movimiento y cada Kibutz, co-- mo unidad socioeconómica, están motivados por un alto ideal. -- Ningún poder del estado, puede impedir a un miembro abandonar el Kibutz, cuando así lo desee. La libre voluntad de cada indivi-- duo de vivir la vida del Kibutz, es uno de sus principios básic-- cos. Esos principios rigen el establecimiento de una sociedad donde los miembros participan con los medios económicos a su dis-- posición; tierras, medios de producción, dinero, etc., que cons-- tituyen propiedad colectiva y no individual.

Todos los miembros gozan de iguales derechos y cada uno es responsable, según su capacidad, de contribuir a la economía, así como a cualquier otra actividad.

La sociedad es responsable de manera colectiva por cada uno de sus miembros, a los que debe proveer de vivienda, asisten-- cia médica, educación gratuita y obligatoria hasta los 18 años, así como atender a todas sus necesidades cotidianas.

Las necesidades materiales y culturales son consideradas

de igual importancia; ambas son responsabilidades del Kibutz.

El destino del Kibutz, está lógicamente e íntimamente ligado al destino del pueblo judío y el Estado de Israel.

El Kibutz, es una sociedad dinámica que no vive únicamente según un código fijo de reglamentos, más tiene muy en cuenta el medio ambiente que lo rodea constantemente. De vez en cuando el Kibutz, decide cambiar sus métodos internos de distribución de bienes (vivienda, ropa, etc.), métodos que han evolucionado considerablemente con el correr de los años, gracias al desarrollo del Kibutz y a la elevación de su nivel de vida, pero básicamente son los mismos que en la época de su creación.

Existen varias clases de Cooperativas agrícolas en Israel. En una de ellas, el Kibutz, o colonia colectiva, no solamente la producción sino también el hogar es colectivo.

Los primeros Kibutzim fueron fundados hace más de 65 años en el Valle de Jordán. Los jóvenes que fundaron en 1910 aproximadamente la colonia de Degania, se proponían crear una nueva sociedad, basada en el trabajo ejecutado en común y fundamentado en una igualdad completa entre todos los miembros de la sociedad. No estaban acostumbrados a las duras condiciones de vida de la región, más ellos suponían que no había otra manera de convertir las áridas tierras del país de sus antepasados, en tierras fértiles y productivas, aceptando y asumiendo el deber

de trabajar como agricultores libre e independientes.

El principal principio que gobernaba su existencia, era que el HOMBRE TIENE QUE VIVIR DE SU PROPIO TRABAJO, SIN EXPLOTAR EL DE SUS SEMEJANTES; teoría opuesta a la práctica de otras aldeas judías de aquel entonces, donde los agricultores empleaban obreros asalariados. Se oponían a la propiedad privada de las tierras, como también a los otros medios de producción, cultivando las tierras que el Fondo Nacional Judío (Keren Kayemet Leyisrael), le había arrendado.

Otros colonos siguieron los pasos de los de Degania, -- fundando Kibutzim en todas las localidades del país. En la mayoría de los casos, formaron parte de la vanguardia de la renovada colonización Judía de Palestina. Muchas veces fueron obligados a defender sus colonias que eran atacadas por sus vecinos armados y hostiles. Estos Kibutz, se encontraban totalmente aislados. Es por eso que las colonias se convirtieron en los puestos de defensa más avanzados de la región fronteriza, y no es de extrañar entonces, que al ser fundado el Estado de Israel, se convirtieron estas colonias en los puntos por donde pasaría la frontera de la nueva Nación.

Durante las últimas décadas, el número de Kibutzim, ha llegado a 230, con un promedio entre 90,000 y 100,000 personas, hoy en día esta cifra constituye el 3% de la población judía de Israel.

Por otra parte, el papel económico de los Kibutzim, es mucho más importante de lo que tal suma haría suponer; más del 32% de la producción agrícola del país, proviene de los Kibutzim. Ciertos productos de la tierra son distribuidos casi exclusivamente por sus Cooperativas.

El Kibutz también influye pronunciadamente en la vida oficial, y cumple un papel muy destacado en el movimiento obrero de Israel. Hoy en día, como antes de la creación del Estado, miembros de los Kibutz, juegan un papel importantísimo en todas las esferas de la sociedad Israelí. Esto es, formando parte del Gobierno, siendo miembros del parlamento y participando en la dirección del Ejército.

Pero muy particularmente, son miembros activos en la HISTADRUT, la Federación Nacional de Trabajadores, cuya contribución al desarrollo de la Nación es infinitamente mayor que el papel jugado por entidades obreras de otros países.

La Histadrut, que cuenta entre sus fundadores con miembros de los Kibutz originales, siempre ha declarado que uno de sus objetivos principales, es el del retorno a la tierra. Actualmente la mayoría de las comunidades agrícolas, y de todos los Kibutzim, están afiliados a esta entidad.

Las funciones de la Histadrut, son muy numerosas. Cooperativas afiliadas y dirigidas por ella, han sido creadas en to-

das las esferas económicas de Israel. Todas las líneas públicas de autobuses, están dirigidas por cooperativas. La empresa de construcción más importante del país, pertenece a la Histadrut.

Los productos de las colonias agrícolas, son distribuidos y puestos a la venta, por esta entidad, y todas las necesidades de los colonos y sus organismos económicos, son adquiridos por medio de una institución proveedora, similarmente afiliada.

En todas estas organizaciones, miembros de los Kibutz, ocupan puestos decisivos.

A pesar de los cambios ocurridos en las condiciones de vida, y de las enormes mejoras en el nivel de la misma, mantienen los Kibutz, sus antiguos principios igualitarios y comunales, y siguen teniendo bienes y medios de producción en común; de la misma manera que los primeros Kibutz.

El campo de acción decisivo, sigue siendo la actividad agrícola, aunque cuentan con gran variedad y número de actividades.

Todos poseen frutales, cultivan grano, tienen varias clases de ganado, etc.

Aparte de sus ramas agrícolas, muchos Kibutz poseen departamentos industriales de importancia más o menos pronunciada,

que explotan sus productos agrícolas. Otras industrias de las colonias colectivas, no tienen nada que ver con la agricultura, por ejemplo de reposo, etc. Estas industrias han sido instaladas de acuerdo a los más modernos principios.

Los Kibutzim, han descubierto que les es favorable económicamente, el combinar varias ramas agrícolas e industriales en una sola empresa común.

Por otra parte, los Kibutz tienen intereses en varias organizaciones, así como de empresas industriales y centros de embalaje de frutas.

Hoy en día, exactamente como en el pasado, constituye el comedor, el centro de vida cívica de todo Kibutz. Es este el único lugar en el que los miembros del Kibutz se encuentran tres veces al día para comer. Aquí también se realizan las asambleas generales, las funciones y las ferias. La comida de los miembros y de sus hijos, se prepara en la cocina adyacente. El comedor es el centro de la actividad del Kibutz, antiguamente no se podía conseguir un pedazo de pan o una taza de té fuera del comedor. Hoy día, se pueden preparar comidas enteras en el hogar, pero el comedor conserva aún su rol especial: servir tres comidas calientes al día (todo miembro come ahí por lo menos una vez al día).

Ahí es donde se conversa, se discuten, se deciden cues-

tiones administrativas y por supuesto, se comentan los asuntos - personales más interesantes.

También tienen ahí lugar, actividades sociales y culturales, tales como, conciertos, conferencias y toda clase de festejos.

Después de años de consolidación económica, el Kibutz - constituye finalmente su comedor definitivo, de alta calidad funcional y estética.

La vida social y cultural, comprende una basta gama de actividades. Naturalmente hay diferencias entre un Kibutz bien establecido con un matiz más amplio de edades, centro de intereses, y actividades posibles, y un Kibutz pequeño o recién fundado.

El nivel cultural y deportivo, es muy elevado, y en - - ciertos aspectos, los Kibutzim se encuentran entre los líderes - del país.

La opinión del Kibutzim, es altamente apreciada por muchos artistas, y los conjuntos artísticos formados por el Kibutz son populares en todo el país.

Los Kibutz mantienen una actividad cultural muy desarrollada. Sus miembros pueden asistir a representaciones teatrales

ofrecidas por las compañías nacionales, y a veces por compañías de aficionados locales. En la mayoría de los Kibutzim hay coros, en otros pequeñas orquestas. Hablando de esta última existe una Orquesta Sinfónica que ha sido constituida por una selección de músicos miembros de varios Kibutzim.

Cada habitación posee un radio. El Kibutz está abonado en beneficio de sus miembros a la prensa local, y cada semana -- tienen lugar representaciones cinematográficas.

La Biblioteca está a disposición de los miembros, muy a menudo se llevan a cabo cursos de estudios vespertinos y conferencias.

El Kibutz, permite desarrollar todo talento artístico - de sus miembros.

Las necesidades de la comunidad son atendidas por costureros, zapateros, peluqueros, así como por electricistas, pintores, carpinteros y otros artesanos. Como los integrantes de un Kibutz, no reciben remuneración, estos servicios son gratuitos. En la cocina se prepara la comida, en lo posible al gusto de los miembros. Cada año se pone a disposición de éstos, sumas fijas que cubren vestimentas y calzado y se les permite escoger las -- prendas y zapatos que prefieran en el almacén; incluso les es -- permitido usar esas sumas para adquirir vestimentas fuera del Ki butz. Como casa miembro de la Histadrut, forma parte automática

mente de la caja de ahorros médica, perteneciente a esa entidad, que mantiene doctores y clínicas de los Kibutz, y subsidia la hospitalización de los miembros. Estos tienen derecho a vacaciones anuales, parte de las cuales pasan en pensiones con sus gastos cubiertos por la comunidad.

El artista en el Kibutz, comienza generalmente como aficionado, que pinta en sus tiempos libres, hasta que es "descubierto" y "lanzado" al público. También es posible que desde un principio se dedique completamente al arte como ocupación principal.

En ambos casos, el Kibutz se encarga de mantenerlo, permitiendo así, su pleno desarrollo. El artista en el Kibutz está constantemente afrontando la crítica de su medio ambiente, pero goza de plena libertad de acción.

Las actividades culturales, como toda otra actividad, son el fruto de la iniciativa de individuos y de subgrupos dentro de la estructura social general. Existe un comité cultural central para el movimiento Kibutziano en su totalidad, que se encarga de coordinar las diferentes actividades, así como el material a su disposición; más a diferencia de los regímenes totalitarios, funciona únicamente gracias a la iniciativa de los comités culturales locales y a los talentos existentes.

Los principios del Kibutz, prescriben que todo trabajo

debe ser realizado por los propios miembros, sin recurrir a trabajadores pagados de afuera. Pero no todos los Kibutzim pueden realizar este ideal, sobre todo durante la época de la cosecha - o cuando simplemente no se cuenta con suficientes miembros.

Mucha ayuda proviene en esos casos de jóvenes voluntarios de Israel y del extranjero. Los niños son incorporados al trabajo a una edad temprana; cuando aún están en la escuela, ayudan ya durante la cosecha.

El agricultor judío, sin previa experiencia directa en el cultivo del suelo, llegó a un país en donde la agricultura -- era efectuada de la manera más primitiva, con resultados extremadamente magros. Tal vez, el hecho de comenzar "desde el principio" es el que le ha permitido obtener los brillantes resultados conocidos en el mundo entero. Los Kibutzim se encuentran al -- frente de la agricultura Israelí, tanto por su mecanización, como por su rapidez en aplicar conocimientos científicos y procesos modernos.

La producción agrícola de cada Kibutz, depende de las -- condiciones geográficas, físicas y climatológicas del Kibutz. -- Uvas y bananas requieren mecanización y trabajo manual. Los cachos de bananas y las cajas de uvas son colocadas a mano en los tractores. El cultivo bajo cobertura de plástico, permite, gracias al sol, enviar a Europa legumbres y frutas frescas en pleno invierno. La imagen de una joven alimentando pollitos, evoca --

hoy en día recuerdos nostálgicos; el gallinero de nuestros días está completamente mecanizado, con aire acondicionado e instrumentos para la alimentación automática. Está separado en secciones para la cría y la producción de huevos y carne. La inversión económica está asegurada por la constante disminución de la mano de obra.

Los establos también están mecanizados, a pesar de que ciertas acciones, como por ejemplo, ayudar al ternero a nacer, necesitan todavía ayuda manual. La producción de leche de cada vaca, es anotada diariamente y su alimentación planeada científicamente, todo lo cual ha colocado a Israel en uno de los primeros rangos del mundo como productor de leche. El trabajo en el establo se considera todavía pesado y requiere muchas horas de trabajo duro.

En los primeros días del movimiento Kibutziano, un Kibutz por lo menos tenía como divisa: "Unidad de Agricultura e Industria", pero mientras que la agricultura era una realidad, la industria era considerada como una visión del futuro. Hoy en día la industria se está convirtiendo en un factor cada vez más importante en la vida de un Kibutz.

El Kibutz, cultiva las frutas y legumbres y continúa el proceso de conservación en su propia fábrica.

La industria de los Kibutz, comprende una gran variedad

de sectores y productos, elegidos según la posibilidad de que -- una empresa mediana pueda producirlos de manera independiente y eficaz. Se trata de evitar la mano de obra de afuera, aún cuando muchos Kibutzim, no pueden evitarlo. Existen Kibutzim que -- tienen fábricas de conservas de sus propios productos agrícolas, industrias electrónicas especializadas en la producción de ins-- trumentos de base científica; existen plantas para servicio agrí-- cola, varias industrias plásticas, etc. Otra línea de conducta a observar, consiste en la investigación científica de indus-- trias para la exportación, según las necesidades del país.

La gran parte de los esfuerzos del Kibutz, está consa-- grado a la educación de los niños, en las casas comunales, es el caso de la mayoría de los Kibutzim, también sí duermen en la casa junto a los padres. El Kibutz asume la responsabilidad com-- pleta por cada niño, después del nacimiento, hasta el fin de sus estudios, en todos los dominios: físico, social, escolar e inclu-- sive los problemas especiales de niños problemáticos o superdota-- dos. La vida de los niños en el Kibutz, está constituida dentro del marco completo: en el hogar de los padres, en la escuela, en el trabajo y en actividades sociales a través de los movimientos sociales de la juventud.

Una clase en el Kibutz. Todo niño sin excepción, va a la escuela hasta los 18 años de edad. La continuación de los es-- tudios, generalmente después del servicio militar también es a -- costo del Kibutz, pero debe ser decidido con cada estudiante en

particular. La mayoría de los Kibutzim, envían a los alumnos de más de 14 años a escuelas secundarias regionales, pero la educación primaria tiene lugar en el mismo Kibutz, aún si las clases son muy pequeñas. No se escatiman esfuerzos para lograr que los maestros sean miembros del Kibutz. El aula no es simplemente un lugar de aprendizaje intelectual, sino el marco natural donde -- aprender los valores intrínsecos de la sociedad Kibutziana.

Una clase antes del Shabat (el día de reposo judío, - - equivalente al domingo Cristiano). Las velas están preparadas - sobre la mesa y algunos niños están cocinando mientras otros juegan.

Las escuelas de los Kibutzim, han adoptado métodos modernos de educación, tales como tratamiento individual de cada niño, pequeños grupos de estudio y libre elección de actividades.

Existen dos tipos de trabajo para los niños, la granja infantil situada cerca de la escuela o el jardín de infantes y - bajo su completa responsabilidad, y las labores dentro del marco de la escuela general. La educación del trabajo empieza muy temprano, según la fuerza y el desarrollo físico del niño que ya en edad escolar constituye un factor laboral nada despreciable, sobre todo en la época de la cosecha. Los jóvenes graduados, constituyen trabajadores eficaces, y lo que les falta en especialización lo suplen con una buena preparación general y la capacidad de actuar en situaciones imprevistas.

El poeta nacional Bialik dijo: "Los festivales son como montañas que se elevan sobre la planicie de todos los días". En efecto, hay un énfasis especial en la manera de que la mayoría - de los Kibutzim celebran el Shabat y las festividades judías, recalcando su atmósfera única.

También se celebran, el día del trabajo y las fiestas - locales, como el aniversario de la fundación del Kibutz. Los -- festivales judíos habían adquirido en la Diáspora (dispersión) - un carácter íntimo de armonía con la familia y la sinagoga; con el retorno a Israel y a la naturaleza, los Kibutzim les han otorgado un carácter diferente y moderno.

El Sedén, (cena tradicional) de la Pascua, ha sido siempre la más impresionante de las fiestas judías. En el movimiento Kibutziano es la fiesta central de todo el año. Para esa ocasión, no solamente trata cada miembro del Kibutz de no tener que ausentarse del hogar, sino que miles de israelitas y turistas -- tratan de encontrar amigos y parientes que les permita celebrar la fiesta ahí.

La Hagadá (historia del festival), constituye la base - del Séder en el Kibutz, aún cuando se han efectuado cambios cuyo objeto de recalcar el carácter de Pésaj como festival de primavera.

La Bar Mitzvá (a los 13 años de edad, el joven judío es

considerado adulto desde el punto de vista religioso) no es únicamente un cumpleaños, sino una celebración para todo el Kibutz.

Shavuoth, la Fiesta del don de la Torah, es también la fiesta de las Primicias, lo cual es bien comprensible en un sistema económico basado en gran parte en la agricultura.

Purim es una fiesta de disfraces que causa alegría a grandes y a chicos.

Los casamientos en los Kibutz; en una sociedad joven es completamente natural que mozos y doncellas deseen casarse y fundar familias. En Israel no existe el casamiento civil, y la ceremonia religiosa es obligatoria. Aparte de esa formalidad, cada Kibutz tiene su manera especial de celebrar la boda. Algunos realizan simplemente una recepción íntima en los jardines, cerca del hogar paterno, mientras que otros aprovechan la ocasión para realizar una presentación artística con plena participación de todos los miembros del Kibutz y demás invitados.

El movimiento Kibutziano fue fundado por judíos no practicantes, pero durante el transcurso de los años se ha creado un movimiento religioso que fundó numeroso Kibutz religiosos.

En su modo de vida general, estos Kibutz no difieren -- fundamentalmente de los otros, excepto en la sinagoga ocupa un lugar predominante, los hombres siempre llevan la cabeza cubier-

ta y la vida rige según las leyes de la religión. Estos kibutz, han tenido que afrontar muchos problemas prácticos para poder - adaptar las necesidades de la granja moderna a estas leyes, pero los han superado.

La igualdad de todos los miembros, no se expresa solamente en la distribución del fruto de su trabajo, esta igualdad también se nota en la dirección y la administración del Kibutz. El organismo supremo de autoridad, cuyo fallo decide todos los - asuntos de la comunidad, es la Asamblea Central de los miembros que se reúnen regularmente una vez por semana, a fin de discutir lo más importante con respecto a la comunidad.

Las decisiones son tomadas por una mayoría de votos. -- Los asuntos corrientes son dirigidos por un consejo ejecutivo y numerosas comisiones, cuyos miembros son elegidos por un secretario (que además de cumplir sus funciones normales, debe actuar - como presidente del consejo y de la asamblea general), de un tesorero, un director económico y varios funcionarios adicionales. Existen comisiones que dirigen todas las actividades públicas y culturales, el reparto de trabajo, la educación, los problemas - de la seguridad, la salud pública y la construcción.

Además existe una comisión que se ocupa de los proble-- mas sociales y que funciona también como árbitro entre los miembros. Las reuniones de las comisiones tienen lugar durante las horas libres de los miembros. Así se permite a cada uno particii

par en los asuntos de la comunidad. Los miembros del consejo -- ejecutivo y de las comisiones, no poseen privilegio alguno. En general no existe relación alguna entre los derechos y los deberes de los miembros y sus campos de actividades. Cada miembro -- tiene el deber de contribuir al bien común con su fuerza de trabajo y su talento personal, y todos tienen derecho a los frutos de la labor común, sin discriminación de antigüedad, de origen o de sexo. Sólo las viviendas son otorgadas de acuerdo con su antigüedad, ya que únicamente en la construcción no se ha podido -- mantener el ritmo de desarrollo del resto del Kibutz.

Cuando un miembro queda incapacitado para trabajar a -- causa de su edad avanzada, de enfermedad o de invalidez, no disminuyen sus privilegios en forma alguna. Los miembros de los Ki butz, están bajo el cargo de la comunidad cualquiera que sea su condición.

El secretariado del Kibutz, que comprende generalmente de siete a once miembros, sus miembros son elegidos por la Asamblea General por uno o dos años y sus funciones como ya he mencionado, no entraña ninguna ventaja personal, al contrario, los secretarios son confrontados diariamente con la crítica de los -- demás miembros. Su "campaña electoral", consiste por lo tanto -- en explicar por que no conviene que se les elija.

Hemos visto varios aspectos del Kibutz, Trabajo, Vida -- Cultural, Educación de los niños, Celebraciones , etc. ¿Podemos

decir ahora que tenemos una idea exacta de lo que es un Kibutz? La respuesta es: no del todo. La manera de ser del Kibutz, es demasiado especial y complicada para poder ser apreciada de una sola vez, y aún gente que ha vivido en un cierto período con -- ellos, no siempre es capaz de apreciar todas sus sutilezas. Aunque en muchas cosas hay mucho en común con elementos del mundo -- occidental, las diferencias son más que suficientes para crear -- mal entendidos: El comedor no es un restaurante, la casa de los niños no son internados, la explotación agrícola no es simplemente trabajo de granja y el secretariado no es un consejo de administración.

La eterna pregunta en relación con el Kibutz: ¿Es ésta una forma de vida permanente o simplemente un período de transición creado por condiciones muy especiales en Israel, durante -- cierta época y destinado a desaparecer tarde o temprano?. Tiene respuesta: desde el comienzo del movimiento Kibutzibiano hubo -- gente que predijo que sus días estaban contados porque su estructura es contraria a la naturaleza de la sociedad humana. Sin embargo, casi 70 años han pasado y los fundadores del movimiento -- tienen nietos y bisnietos que viven en el Kibutz. Doscientos cincuenta Kibutzim y más de 100,000 miembros existen hoy en lugar -- de los primeros 20 fundadores.

CAPITULO IV

IV.1.- ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El término de Auditoría, en muchos casos no se tiene bien claro el concepto correcto, por lo general a una palabra que no manejamos cotidianamente, le podemos dar diversos contextos, que en muchas ocasiones llegan a desvirtuar la realidad misma.

Este puede ser el caso de la palabra Auditoría, al igual que el Auditor.

Este es el momento en que todo lector de este trabajo, pueda conocer realmente lo que es la auditoría, así como la noble tarea de los auditores.

Existe un factor, el cual todo mundo lo maneja superficialmente, muchas veces no se le da la importancia que requiere. Es tan fácil de entender, que resulta confuso. Ese factor es el TIEMPO.

Así pues, a lo largo del devenir histórico del hombre, se han experimentado grandes cambios, los cuales se reflejan en la cultura, en las sociedades, así como en la economía; y porque no, físicamente también.

El hombre en un principio, realizaba tareas para no morir, tales como la caza, la pesca, etc., pero con el tiempo, sur

gieron grandes incógnitas con respecto a las tareas realizadas. Por lo general era algo así como un "examen de conciencia", en donde uno se preguntaba: ¿Qué estoy haciendo?, ¿Es realmente esto lo que tengo que hacer?, ¿Con quienes cuento?, ¿Para qué lo hacemos?, ¿Qué nos hace falta?, y así una y otra pregunta, que el hombre como constante ser modificador de la naturaleza, fuera contestando, algunas con certeza, mientras que otras se quedarán vigentes para generaciones venideras, y así, el hombre va satisfaciendo algunas necesidades, siguiendo con esa inquietud de hacer...

Puedo atreverme a decir, que en la antigüedad se llevaba a cabo "auto-auditorías", en donde uno mismo evaluaba, corregía y preparaba para el futuro.

Considerando lo anterior, diré que la auditoría era como un examen de conciencia, donde cada hombre necesita tener amor y fé en lo que hace.

En el transcurrir de nuestras vidas, que en ocasiones con muchas dificultades, pero con gran deseo de seguir adelante nos enfrentaremos al momento de tener que tomar una decisión.

Decisiones que se presentan en todo momento, desde qué zapatos ponerse, hasta decidir si me caso o no. Estos momentos de decisión, nos ponen a pensar si se hace o no se hace.

Muchas veces tratarán de convencernos de escoger alguna alternativa, y así por más influencia que exista, uno mismo es el que tiene que tomar su decisión. Esta, muchas veces no es la correcta, pero no nos damos cuenta hasta que otra persona, un "extraño" al problema, nos hace ver más allá de nuestras narices.

Este "extraño", puede ser nuestro padre, nuestro profesor, un amigo, el compañero o jefe de oficina.

"Auto-auditoría", "examen de conciencia", son términos que mencionamos anteriormente; pero ahora ya existe un extraño, el cual nos va a orientar y aconsejar lo mejor para nosotros.

Las organizaciones, como las personas, tienen un ciclo de vida y están en constante comunicación con el medio ambiente.

Al igual que las personas, las organizaciones también tienen deseo de crecer y triunfar, razones por lo cual se enfrentan a problemas, los cuales tienen que solucionar. Anteriormente, las organizaciones afrontaban sus deficiencias, sin contar con el apoyo de personal capacitado en las diversas ramas organizacionales.

En la organización moderna, se encuentra una continua búsqueda de soluciones más eficaces a sus problemas, y mejorar sus métodos para llevar a cabo sus funciones.

La persona que se encuentra al frente en una organización, es la responsable del éxito o fracaso de la misma.

Puede afirmarse que el ejecutivo es fundamentalmente un "solucionador de conflictos", así como creador.

Nos damos cuenta ahora de la gran responsabilidad que tiene el hombre que se encuentra al frente de una organización, y de similar importancia, los "extraños", personas capacitadas para poder asesorar, informar y hasta "corregir" a los ejecutivos de las empresas u organizaciones.

Los tiempos cambian, lo que hoy es novedad y grandeza, mañana será simplemente testimonio, que servirá como base para algo mejor. El hombre de negocios tiene presente esto, razón por la cual pretende estar bien informado y al día en todo aquello que pudiera relacionarse con sus intereses; aprovechando así toda clase de oportunidades que se le presenten.

Es fácil decir que se aprovecharán las oportunidades, pero cada una de éstas, encierra una incógnita.

Podríamos decir, que al presentársenos alguna oportunidad, es recomendable detenerse y formularse algunas preguntas relacionadas al tema, tales preguntas pudieran ser: ¿En que situación me encuentro actualmente?, ¿Puedo aprovecharlo sin descuidar lo ya obtenido?, ¿Es lo que más me conviene?, ¿Va de acuerdo

con mis objetivos?, ¿Será lo mejor en el mercado?, ¿Cuánto tiempo servirá?, etc. Al igual de las preguntas, uno debe estar conciente de las circunstancias, las cuales no pueden predecirse, -viéndose en la necesidad de efectuar continuos ajustes y adaptaciones.

La visión para ver nuevos caminos, el valor de llevar--los a cabo, el juicio y criterio para medir los resultados, estas y muchas más, son las cualidades del JEFE.

Después de llevar a cabo alguna actividad "X", nos vemos en la necesidad de conocer el desempeño de dicho acto; esto mediante flujos de información, los cuales forman parte de un --sistema de control.

Para llevar a cabo un control en las actividades, es necesario contar con todos los medios disponibles para hacerlo con eficiencia. De tal forma que al ser deficientes o innecesarios dichos medios de control, se puede presentar una situación conflictiva que conduzca a la falta de respeto por parte del empleado hacia el sistema de control. Consecuentemente se refleja en el grupo de trabajo. (Sistema de Control) una desmoralización.

El personal de control tiene que ser capacitado, a partir del momento en que se presenta la necesidad de implantar un sistema de control, asimismo, durante el desarrollo y evolución de dicho sistema.

De importancia similar a lo anterior, es la realización de un buen informe de control, que muestre los datos pertinentes sobre el área.

Necesario e importante es el señalar, el establecimiento de Objetivos, así como de Planes y Procedimientos. Estos tres puntos son básicos en toda información operativa.

Ahora bien, la utilización de todo lo mencionado con anterioridad, y aprovechando el momento adecuado, así como el lugar, la intensidad, nos dá la pauta para poder iniciar prácticamente lo previamente deseado.

Este inciso se da, integrando todo lo que consideremos necesario para la realización de los Planes. Planes que son constituidos por el nivel ejecutivo de la empresa, los cuales poseen la autoridad mayor y una gran responsabilidad para Dirigir correctamente, estableciendo, como ya he mencionado, Flujos y Sistemas de Control.

Alcance y Limitaciones.

El objetivo de la Auditoría administrativa, es el evaluar la forma en la cual se lleva a cabo la administración, localizando así, irregularidades o anomalías que pudieran existir, planeando alternativas de solución.

La Auditoría es un punto de apoyo para la empresa, en la cual su finalidad primordial es lograr una mayor efectividad en la administración existente, mediante la implantación de la auditoría, la cual proporcionará los resultados obtenidos.

La Auditoría Administrativa, puede abarcar una función específica; o bien se le puede dar un enfoque de sistema y puede abarcar una unidad o grupo de unidades que forman un organismo social.

El alcance que puede tener la auditoría administrativa, depende de varios factores. Estos los podemos dividir en dos:

1.- Internos.

2.- Externos.

Los internos son los que abarcan a la organización, empresa o entidad. Es necesario que al momento de implantar o llevar a la práctica la auditoría, sea aceptada por los niveles superiores, los cuales serán los que rijan los parámetros de la investigación.

Si los altos ejecutivos de la empresa, solicitan los servicios de un grupo de auditores, y aquellos en lugar de apoyarlos, promoverlos entre su personal, obstaculizan la actuación y desempeño eficiente de los auditores, los cuales estarán imposibilitados para llevar a cabo su labor correctamente. En este caso no tiene razón de ser la auditoría.

En cambio, si se les brinda apoyo, confianza, y promueve el personal, los auditores podrán efectuar su tarea con mayor rapidez y eficacia.

Otro factor interno que influye en el desarrollo de la auditoría, es la profundización que se desee hacer a la empresa o departamento. Esto es, que si sólo un departamento de la empresa requiere ser analizado, los auditores sólo podrán investigar ese departamento, a razón de alguna causa propuesta por los auditores de ampliar la investigación a otro departamento adjunto, o que repercuta o influya en el departamento conflictivo. Dicha propuesta debe ser aceptada por los dueños de la empresa. Resumiendo, el alcance y las posibles limitaciones que tuviera la Auditoría Administrativa, Internamente, serán las que proporcione la misma organización, encabezada por su nivel ejecutivo.

Los Externos, son todas las variables en las que se pudiera presentar la investigación.

La empresa está constituida en un medio en el cual se observan toda clase de variables, tales como; Económicas, Políticas, Sociales, Culturales, así como el tiempo que se tenga disponible para la ejecución de la investigación. Estas variables -- pueden influir positiva o negativamente en el desarrollo de la Auditoría Administrativa, dando así, mayor alcance o limitando la actuación de los auditores, lo cual va a reflejarse en los resultados finales.

IV.2.- PROCESO DE LA INVESTIGACION.

El proceso de la Auditoría Administrativa, requiere para su desarrollo de cinco Etapas:

- Planeación.
- Examen.
- Evaluación.
- Presentación, y
- Control.

Antes que nada es indispensable contar con una empresa, organización o grupo de personas las cuales trabajen mediante un fin comun. Estas agrupaciones están coordinadas y administradas por un grupo de altos directivos los cuales cuidan el desarrollo de la agrupación en general.

Estos altos directivos, concientes de lo que tienen y con un gran deseo de superación, armonía y progreso, someten a votación la intervención de un grupo capacitado en las diferentes ramas administrativas, tales como: Personal, Finanzas, Producción, Ventas, etc. Esta decisión no es fácil de tomar, puesto que por naturaleza a muchas personas, no les agrada que nadie se involucre en sus negocios, o simplemente no quieren darse cuenta de los errores que ellos mismos cometen, errores que pueden ser fatales para el buen desarrollo de la empresa.

Es necesario que el ejecutivo de hoy en día, haga a un lado tanto egocentrismo, y se dé cuenta de la necesidad que tiene su empresa de ser examinada y así poder superarse. Examen -- que va a señalar tanto los puntos deficientes, como también apoyar los buenos logros.

Contando pues, con el verdadero deseo de contratar y -- apoyar la investigación, mejor conocida como Auditoría Adminis-- trativa, por parte de los altos ejecutivos de la empresa intere-- sada, se tendrá lo más importante, que es el deseo y la voluntad juntos para el progreso.

Así pues, es necesaria una primera entrevista entre el cliente y el auditor, en la que el cliente expondrá los motivos por los cuales se dá la intervención del auditor. Este, podrá - apreciar si el cliente conoce o cree conocer el problema, o si - definitivamente el cliente desconoce la causa del problema y la forma de atenderlo. En estos casos, el auditor deberá practicar una investigación previa, por medio de la cual podrá confirmar - lo expuesto por el cliente, tomando así las medidas pertinentes, percatándose de la magnitud del problema.

Esta etapa es básica para determinar el grado o magni-- tud del problema, así como el tiempo probable para la realiza-- ción de la Auditoría, el alcance que pueda tener, el determinar el personal que en el caso sea necesario, al igual que los mate-- riales, proceso y costo del trabajo.

Toda preinvestigación queda a juicio del auditor, para su cobro o no de honorarios por estos pasos preliminares, y en caso afirmativo, lo hará saber a su cliente.

Aceptados los servicios, el auditor formulará una carta en la que especifique detalladamente lo convenido por ambas partes, con el fin de evitar errores o malas interpretaciones que posteriormente pudieran traer desacuerdos.

En dicha carta se especificará las condiciones del trabajo, siendo en términos generales las siguientes:

- Mención de antecedentes de contratación de servicios.
- Objetivo de los trabajos a realizar.
- Especificación sobre el tipo de colaboración y medios que la empresa se obliga a proporcionar para la ejecución del trabajo.
- Mención del personal que se empleará.
- Tiempo aproximado para su ejecución.
- Honorarios por devengar y forma de pago.
- Forma como el cliente cubrirá gastos que tuviera que hacer el auditor en desempeño de su cargo y que no quedaran incluidos en el renglón de honorarios.
- Fecha de iniciación de los trabajos.
- Periodicidad y tipo de información que debe formularse en relación al avance de los trabajos que se efectúen.

Siendo en ocasiones en las que ambas partes consideren necesario se hará por medio de un contrato formal con todas las especificaciones.

Un punto necesario e importante de establecer en un principio, es la estipulación de honorarios, los cuales pueden clasificarse de tres tipos:

- 1.- Honorarios fijos.
- 2.- Honorarios variables.
- 3.- Honorarios a base de iguales.

Honorarios Fijos:

Es en lo que el auditor acepta, a cambio de sus servicios una cantidad fija previamente acordada por el cliente. En este caso, ambos conocen la cantidad precisa con el inconveniente de que pueda suceder cualquier imprevisto que obligue a suspender o a alargar la investigación. El cálculo de estos honorarios se lleva a cabo tomando en consideración el tiempo que se estime en llevar a cabo el trabajo, así como el costo del personal que lo va a efectuar.

Generalmente el importe se determina multiplicando el costo real por tres. (Costo-Gasto de oficina-Utilidad).

Honorarios variables:

Esta forma de contratar honorarios es más justa y equi-

tativa para ambas partes, en razón de que los honorarios por devengar van en relación del trabajo ejecutado, tiempo empleado y personal utilizado. Por otra parte, no existe presión para ejecutar los trabajos en determinado tiempo, el auditor queda en aptitud de desempeñar su cometido con más dedicación y consecuentemente con mejores resultados. Pero en este caso, ninguna de las partes conoce con exactitud el tiempo que se tardará la auditoría existiendo la posibilidad de que en un momento, el cliente, después de avanzados los trabajos, se le haga honeroso, se niegue a pagar, o no disponga de efectivo en el momento de liquidar los honorarios.

El importe se determina de conformidad con el tiempo empleado, y con el costo del personal que llevó a cabo el trabajo, multiplicando, generalmente, el importe que resulte por tres, como en el caso anterior.

Honorarios a base de iguala.

El auditor acepta el pago de sus honorarios por períodos determinados, durante la ejecución del trabajo. Este se calcula tomando en consideración el tiempo en que se estima llevar a cabo el trabajo total, y el costo del personal que lo va a ejecutar, dividiendo el importe total que se determine, entre los períodos en que se vaya a ser cubierta la iguala. También se puede, calculando el personal y el trabajo que se vaya a llevar a cabo de cada período que comprenda la iguala. En la misma forma que en los casos anteriores, el costo real se multiplica por tres.

Ahora bien, una de las herramientas más útiles para el auditor, es el uso de Papeles de Trabajo. Constituyendo el punto de apoyo para formar sus juicios, y por consiguiente para determinar sus conclusiones y recomendaciones. Considerándose -- también como fuente de información y memoria de hechos importantes, encerrando calidad profesional de trabajo.

La determinación del tiempo requerido para la auditoría* varía de acuerdo con la extensión y profundidad de la investigación. Por ejemplo, el tiempo que requerirá la auditoría en una sola área posiblemente fuera de pocas semanas, en tanto que una auditoría total de la empresa, posiblemente se llevará varios meses. Por otra parte, la eficiencia o ineficiencia de los controles existentes, también es un factor determinante en el tiempo para efectuarla. Afectan también las facilidades y cooperación que brinde el personal auditado.

Para determinar una buena aproximación del tiempo que se pueda utilizar en la auditoría, se dispone de la técnica denominada Ruta Crítica.

¿Qué personal llevará a cabo la auditoría?, la respuesta depende de las consideraciones anteriores y del grado de difi-

* Conocemos dos tipos de auditorías: Financieras y no Financieras, las cuales tienen sus especificaciones.

cultad que pudiera existir. Lo más recomendable es, que para -- realizar una Auditoría Administrativa, se requiere de los conocimientos de expertos en cada una de las ramas administrativas en la empresa, tales como, Personal, Finanzas, Producción, Comercialización, Cómputo, etc.

Con esto queda la primera etapa de PLANEACION expuesta.

2a. Etapa.- EXAMEN.

La segunda Etapa, es el EXAMEN, etapa en la que prácticamente da comienzo la auditoría, es en la que se establecen dinámicamente los programas para obtener la información.

Es necesario contar con el objetivo bien claro y definido, así como establecer el alcance del estudio. Todo esto es -- realizado en la primera etapa, pero dada su importancia es im--- prescindible tener estos factores bien determinados.

Aquí se aplican las técnicas de investigación, (encuestas, cuestionarios, observación directa, etc.) para la captación y revisión de la información.

Técnicas de Investigación:

Localiza los elementos precisos y necesarios para que - el auditor pueda formarse un juicio acerca del problema o situación referente al caso.

Esta técnica servirá para obtener información precisa y no un simple bosquejo, utilizando las siguientes herramientas:

- Encuestas.
- Cuestionarios.
- Entrevistas.

Para llevar a cabo bien estas técnicas y obtener buenos resultados, hay que manejar el Estilo y las Técnicas, para poder así enfrentarse a cualquier situación.

..

Interpretación de Documentos.

Estudiar los datos y cifras contenidos en documentos, - con el objeto de establecer razones y valorar hechos referentes a la materia a tratar, estas son actividades importantes, de manera que los auditores necesitan una colaboración por parte de la Gerencia de la Empresa o Sociedad, para proporcionar la información por medio de documentos que el auditor estime necesarios o lo faculten para tener acceso a las fuentes de información indispensables para satisfacer el objetivo de la Auditoría.

Verificación.

Después de haber analizado e interpretado la información obtenida, se procede a verificar o comprobar si se cumplen los - objetivos, políticas y procedimientos. Asimismo uno puede darse cuenta de que fuente de información es la más confiable y segura.

Observación.

Esta es la etapa de la comprensión, en la que se detiene uno a observar como se desarrollan las operaciones y las actividades cotidianas, dando cuenta de aspectos rutinarios poco representativos, pero importantes, esto es detenerse y desglosar lo que parezca normal. Muchas veces uno se acostumbra a una situación o ambiente determinado, sin darse cuenta de aspectos que pueden afectar directa o indirectamente el desarrollo de la Empresa o Sociedad.

3a. Etapa.- EVALUACION.

La tercera etapa, se refiere a la Evaluación de Resultados y planteamiento de Recomendaciones.

Una vez terminada la etapa anterior, el auditor tendrá el suficiente conocimiento de la situación en que se encuentra la empresa o sociedad y su medio que lo rodea, logrando así formular conclusiones basadas en el siguiente orden:

- 1.- Unificación de los datos obtenidos en la investigación.
- 2.- Clasificación de los datos obtenidos.
- 3.- Evaluación de resultados.
- 4.- Determinación de alternativas solucionadoras.

1.- Unificación de los datos obtenidos en la investigación.

El auditor realiza una concentración o recopilación de toda clase de datos, escritos, verbales y observados, así como los Papeles de Trabajo elaborados durante la investigación. Todo esto a fin de estudiar para luego clasificarlos.

2.- Clasificación de los datos obtenidos.

Esta clasificación, agiliza el trabajo del auditor, ya que ordena y facilita la evaluación. Se procederá a agruparlos de tal manera que le sirva de guía para establecer sus conclusiones.

3.- Evaluación de resultados.

Los datos obtenidos en la investigación, después de clasificarlos, serán una guía, así como las apreciaciones personales serán determinantes para establecer el juicio del auditor, evaluando situaciones positivas o deficientes. De tal manera que requieran de una mayor atención por parte del auditor y los interesados.

4.- Determinación de la solución.

Es la conclusión a la que ha llegado el auditor, después de haber investigado, clasificado y evaluado una serie de datos obtenidos previamente en la investigación realizada.

Esta etapa es la más importante para el cliente, ya que depende de esa opinión emitida por el auditor, la cual enmarca la pauta solucionadora de sus problemas organizacionales.

El auditor deberá usar sentido común, juicio, imparcialidad, imaginación, honradez, valor, etc.

La capacidad y experiencia del auditor son factores decisivos para la determinación de una buena solución.

4a. Etapa.- PRESENTACION.

La cuarta etapa se refiere a la Presentación o Informe. Es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen al concluir la investigación.

Gran importancia reviste el informe, puesto que en él se incluye: el resultado de trabajos efectuados, requiere que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad, confianza, brevedad, lenguaje apropiado, escrito con limpieza y en papel adecuado.

Presentación y contenido.

Son varios los requisitos que debe contener un Informe, a lo cual mencionaré los más representativos:

- Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes, motivando la acción correspondiente.

El informe según el caso, debe de acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como: Gráficas, Instructivos, Formas, etc.

En el Informe, debe precisarse que las conclusiones emitidas son resultado de sus apreciaciones personales y que solamente tienen el caracter de CONSEJO, quedando su ejecución latente a la decisión que tome la Gerencia.

5a. Etapa.- CONTROL.

El auditor debe de cerciorarse de que sus consejos y -- apreciaciones hayan sido bien comprendidas. Corrigiendo o aclarando aspectos confusos.

El diálogo, como he mencionado a lo largo de este trabajo, juega un papel decisivo en toda actividad del hombre, así - pues el auditor y el cooperativista, deben de continuar y fortalecer los lazos que los unen profesionalmente afrontando y cosechando los frutos de la auditorfa realizada.

Necesario es el observar el desarrollo posterior a la Auditoría, así como compararlo a situaciones posteriores, de tal forma que el Auditor podrá reafirmar o corregir situaciones que afecten el buen desarrollo del organismo suscitado.

El Auditor.

Mencionaré brevemente las cualidades que debe poseer el Auditor Administrativo responsable.

Debe ser una persona responsable, cuidadosa en el trabajo, ordenada, con habilidad, imaginación, inteligencia, iniciativa, trato, criterio y algo más... angel.

El Auditor debe reflexionar y tener presente que en todo trabajo que dirija o ejecute, deberá apegarse a los lineamientos y normas ya establecidas de Etica Profesional. De tal forma de que en cada trabajo en que él participe, deje una buena imagen personal y profesional, lo cual repercutirá a la Universidad que lo haya formado, como a sus colegas.

Básica e indispensable es la preparación de todo auditor, en primer lugar necesita contar con estudios Universitarios. Tener práctica en la materia y sabiduría, para darse cuenta en que momento emplear los conocimientos de especialistas en diferentes áreas administrativas en caso de no manejar perfectamente los elementos relativos al área auditada.

Normas de Etica Profesional.

- Capacidad.
- Independencia.
- Equidad.
- Elección del Cliente.
- Secreto Profesional.

Capacidad.

El Auditor al hacerse cargo de algún trabajo, debe estar conciente de que tiene la capacidad para desempeñarlo eficazmente. Del mismo modo, cuando su personal colaborador desempeñe funciones en su representación, se cerciore de su capacidad para ejecutarlo.

Independencia.

El Auditor, durante el desahogo de su trabajo, deberá estar conciente de que actúa en entera libertad, sin influencia mental o material por parte de quienes contratan sus servicios. Sus opiniones, sugerencias o consejos, deberán ser resultado de circunstancias y observaciones personales, emitidas con imparcialidad.

Equidad.

Debe tener presente el Auditor, que sus consejos, al ponerse en práctica, pueden afectar los intereses del elemento humano, por lo que procurará que sean emitidos con equidad y protejan los intereses morales y materiales de la comunidad, del -

trabajador y de la firma que lo contrata.

Selección de Clientes.

El Auditor, rechazará aquellas proposiciones de trabajo cuya finalidad se oponga a los lineamientos morales y honestos que debe ostentar en su actuación profesional. Asimismo, rechazará aquellos trabajos en los que considere no ser de utilidad para su cliente.

Secreto Profesional.

El Auditor está obligado a no divulgar, por ningún motivo, hechos, datos y circunstancias de los que ha tenido conocimiento por su intervención en el desempeño de su trabajo.

IV.3.- DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.

ETAPA I. PLANEACION.

Las Sociedades Cooperativas de Producción en el Distrito Federal, las podemos considerar como entidades productoras - con características y principios determinantes para su desarrollo.

Se observó en primer instancia que existe muy poco material académico acerca del tema Cooperativista, al igual que una vaga y deficiente información por parte de librerías, bibliotecas, etc.

Para poder profundizar en el tema, fue necesario conocer y diagnosticar la estructura, principios y características que enmarcan la vida y desarrollo de la Sociedad Cooperativa.

De esta manera nació el interés y surgió el objetivo de conocer las principales causas que originan el fracaso o estancamiento de la gran mayoría de las Sociedades Cooperativas de Producción en el D.F.

Para efectos de esta investigación, podremos considerar las siguientes Hipótesis:

¿El sistema económico Mexicano será el adecuado para darse y desarrollarse el movimiento cooperativista?

¿El motivo principal por lo cual fracasan la gran mayoría de las Cooperativas de Producción en el D.F., será el motivo que promueve su creación?

¿Se podrá considerar a la Cooperativa como una manera alternativa de invertir distintos intereses, sin arriesgar el capital de una sola persona?

De esta manera, las causas que originan el fracaso o el mal desarrollo de las Sociedades Cooperativas de Producción en el D.F., las podemos enfocar desde dos puntos de vista:

- Etapa Inicial.
- Etapa en Desarrollo.

Por último, esta investigación se realizó individualmente, considerando que para su mayor profundización y alcance de la última etapa del proceso para efectuar una Auditoría, (persecución o control) es necesaria una participación y apoyo por -- parte de más profesionistas, disponiendo de un tiempo indefinido. Llevándose un tiempo no mayor de dos semestres comenzando el 15 de octubre de 1981, y concluyendo el 30 de septiembre de 1982. (ver diagrama de GANTT).

ETAPA II. EXAMEN.

Esta etapa la podemos considerar como la parte dinámica de la investigación. Para la recopilación de información se -- consideró la observación y entrevistas informales, como herramientas por medio de las cuales se logre captar las diferentes ideas y criterios relacionados al tema.

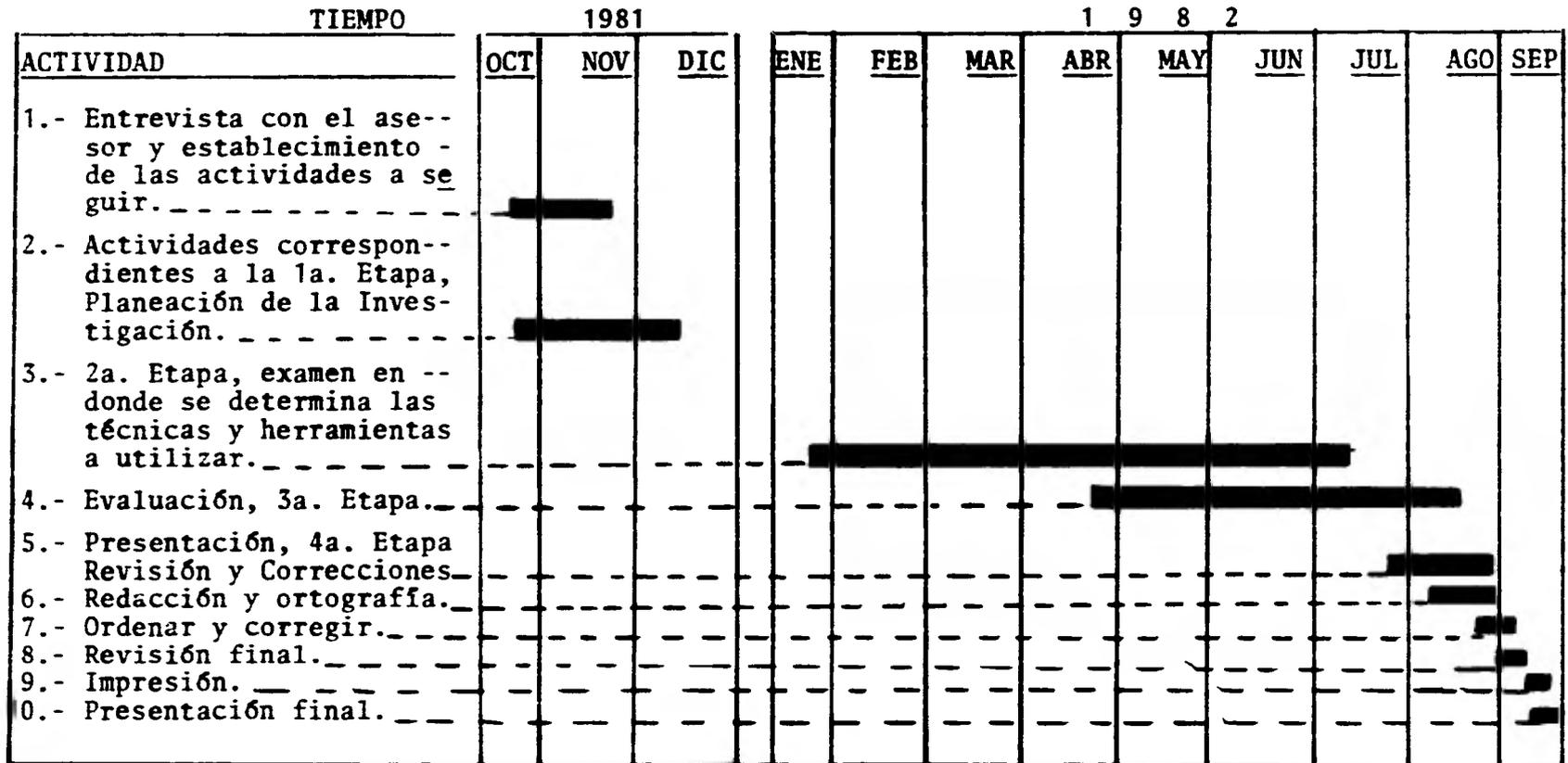
El uso de la entrevista, es la forma más productiva de obtener información. Necesario fue también recopilar información a través de libros, revistas, periódicos, folletos, etc.

Es interesante conocer diversos puntos de vista del medio que rodea a la Sociedad Cooperativa de Producción en el Distrito Federal.

"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO PARA EL OPTIMO DESARROLLO DE LAS SOCIEDADES -

COOPERATIVAS EN MEXICO"

DIAGRAMA DE GANTT



AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Por tal orden de ideas, se consideraron las siguientes fuentes de información:

- 1.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- 2.- Los capitalistas.
- 3.- La opinión pública.
- 4.- Los cooperativistas.

1.- LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, representada por la Dirección General de Registro y Autorización de Cooperativas.

Esta dependencia publicó un manual para la constitución registro y autorización de Sociedades Cooperativas, el cual es difícil de adquirir, dada su escasez. Este manual tiene más de 240 páginas y un amplio contenido, del cual mencionaremos los aspectos más relevantes que dieron margen y apoyo al desarrollo de esta investigación:

- Antecedentes legales.
- Definición.
- Principios cooperativos.
- Forma de constituir sociedades cooperativas.
- Tipos de sociedades.
- Formulación de actas y bases constitutivas.
- Administración cooperativa.
- Unidades fomentadoras.

- Ley de Sociedades Cooperativas.
- Reglamentos, etc.

2.- LOS CAPITALISTAS. Como son personas de negocios conocedores de como obtener mayor beneficio y utilidades en sus - inversiones, su opinión fue muy clara y realista.

Para determinar la muestra, se consideraron inversionistas dentro de las diversas ramas de la producción, tales:

- Industrias Madereras.
- Industrias Ferreteras.
- Industrias Papeleras.
- Industrias del Vestido.
- Industria Automotriz.
- Industria del Calzado.
- Industria de la Construcción, etc.

Tres fueron las elegidas al azar, para obtener información.

Para conocer los puntos de vista de este grupo de personas, se llevó a cabo la aplicación de entrevistas informales. - Que en la totalidad de los casos, los entrevistados ampliaban - sus criterios y puntos de vista, lo cual ayudó a formar y cimenta las conclusiones de este trabajo de investigación.

Las tres industrias elegidas son:

- Industria Maderera.
- Industria Ferretera.
- Industria Papelera.

El total de entrevistas que se hicieron a este sector fueron 50, en forma aleatoria, considerándolas de la siguiente manera:

Industria Maderera	30%
Industria Ferretera	35%
Industria Papelera	<u>35%</u>
	100% = 50 entrevistados.

Las opiniones acerca de la Sociedad Cooperativa, fueron similares. De tal manera que no consideran que pueda alcanzar satisfactoriamente los fines por los cuales se rigen. Esto es, que el mejoramiento social y económico de cada uno de sus miembros es raquítico.

Señalaron que es necesario un nivel superior el cual -- tenga autoridad y responsabilidad, conciente de su papel, dentro y fuera de la empresa.

Esto último no lo consideramos como posible solución al problema cooperativista, puesto que no puede existir un dueño o patrón en una cooperativa, porque dejaría de serlo.

3.- OPINION PUBLICA. Se llevó a cabo mediante entrevistas informales, en forma aleatoria; para efecto de estudio, clasificamos en cinco partes lo que consideramos como opinión pública:

- Profesionistas.
- Asalariados.
- Amas de casa.
- Jóvenes.
- Adultos de diversas clases sociales.

Considerando un total de 260 personas entrevistadas. Se consideraron tres posibles respuestas a la entrevista. Estos fueron los resultados:

176 personas (68%) no conoce lo que es una Sociedad Cooperativa.

67 personas (26%) sí conoce lo que es una Sociedad Cooperativa.

16 personas (6%) si conoce y se interesa en el tema.

260 personas 100% total.

4.- LOS COOPERATIVISTAS. Se realizaron entrevistas principalmente a los socios que ocupan un puesto en los niveles organizacionales, tales como el Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia, etc.

Aspectos y situaciones relevantes durante la recopilación de información a los Cooperativistas:

- a).- Causas que originan la constitución de una Sociedad Cooperativa de producción en el Distrito Federal.
- b).- Instalaciones.
- c).- El socio cooperativista.
- d).- Medio ambiente interno.
- e).- Organización empírica.
- f).- Niveles técnicos.

Cabe mencionar, que esta recopilación de información -- fue de manera informal, de tal forma que el entrevistado no se sintiera que sus palabras quedaban inscritas en algún papel, -- evitando de igual manera, solicitarles su nombre. Solo así se borró cualquier compromiso y tensión entre las partes. El número de entrevistados fue de 30 cooperativistas.

a).- CAUSAS QUE ORIGINAN LA CONSTITUCION DE UNA SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION EN EL DISTRITO FEDERAL.

A lo largo de las entrevistas, se conocieron diversas -- causas por las que se constituyeron diversas Cooperativas de -- Producción en el D.F., algunas de las más sobresalientes fueron:

- Al concluir la vida activa de una empresa particular.
- Como una alternativa entre las demas sociedades mercantiles.
- Para evitar intermediarios.
- etc.

Estas son las respuestas más frecuentes entre los cooperativistas, es claro que la intención de formar una Sociedad Cooperativa de Producción en el D.F. se deriva de influencias externas a la voluntad del individuo. Claro que posteriormente se adaptará y tratará de conocer poco a poco lo que acaba de efectuar.

La causa principal por la que se constituye una Sociedad Cooperativa de Producción en el D.F. es al concluir la vida activa de la empresa particular. De esta manera podremos atrevernos a afirmar que es una alternativa de solución a la problemática del desempleo en nuestro país. Manteniendo la productividad de las personas.

b).- INSTALACIONES.

La totalidad de las Cooperativas de Producción en el D.F. descuidan la imagen de la Cooperativa, sus instalaciones maltratadas, mal distribuidas, poca ventilación e iluminación deficiente. La causa por la que no se brinda una especial atención a las instalaciones, es la apatía que existe en los miembros.

bros, no se dan cuenta de las condiciones de su Cooperativa y - están acostumbrados a ver lo mismo siempre. Y en caso de decidir pintar las instalaciones, no consideran el buen gusto para escoger colores.

c).- EL SOCIO COOPERATIVISTA.

Como se mencionó en el inciso anterior, este refleja un desinterés por mejorar la Sociedad dado el gran número de conflictos internos que tienen, el socio cooperativista espera que el otro empiece para luego seguir él. Conflictos que se suscitan en las asambleas, en donde uno dice una cosa y otro dice lo contrario. (igualdad de derechos). Como todo esto se refleja en las instalaciones, producción, ventas y en fin, en la Organización Cooperativa en general.

Existen cooperativistas convencidos de su papel, los -- cuales por lo general son los que ocupan los puestos directivos de la Sociedad.

Otro aspecto importante del socio cooperativista, es la desconfianza a toda aquella persona ajena a su fuente de producción (cooperativa). No dándola la debida atención a todos los cambios y progresos en los diversos sectores de la producción, administración y sociales.

Estas personas mostraban en muchos momentos temos o des

confianza hacia el entrevistador, de tal manera que sus respuestas eran un poco cortantes.

En algunos casos, el obrero o mecánico fungía como presidente de el Consejo de Administración, el cual atendía sus asuntos imprevistos en ropas de labor.

d).- MEDIO AMBIENTE INTERNO.

Este lo podemos considerar en dos partes: Relaciones -- Formales y Relaciones Informales.

Relaciones Formales.

En éstas los socios cooperativistas se muestran pasivos cumplidores pero no entusiastas por sus tareas. Hay quienes no asisten a las asambleas puesto que sus inconformidades no las puede manifestar como cuando era empresa particular, en donde el único que tenía la culpa era el patrón o dueño. Ahora ellos mismos son los responsables, y no solo deben de quejarse, sino proponer soluciones a los conflictos existentes.

Relaciones Informales.

Aquí se pierde toda presión laboral, y se dedican a diversas actividades sociales (fiestas y reuniones) culturales -- (cine, teatro) y recreativas (deportes). En este tipo de relación sí existe inquietud y gusto. A tal grado que las satisfacones así como los descontentos repercuten en las relaciones -

laborales o formales.

e).- ORGANIZACION EMPIRICA.

No existe una preparación previa de las personas que actuarán como dirigentes de la organización Cooperativa. Razón por la que empiezan a organizarse de la manera que consideran mejor. Enfrentándose frecuentemente a diversos contratiempos.

Pocos son los interesados por adquirir una preparación y capacitación en los niveles administrativos, quizás una de las razones es que la Secretaría del Trabajo, establece que la persona que ocupa un puesto en el Consejo de Administración no deberá rebasar los dos años en el mismo lugar.

f).- NIVELES TECNICOS.

Al igual que en los diversos niveles de la organización Cooperativa, es deficiente y obsoleta. De tal manera que sus niveles TECNICO-PROFESIONALES, se encuentran muy por debajo del requerido para poder desarrollarse eficazmente. La capacitación es necesaria para poder mantener su producto dentro del mercado.

En general, se notó una desmotivación hacia el progreso.

ETAPA III. EVALUACION.

Esta tercera Etapa se concentra en todos los datos e información antes obtenidos, desarrollándose el siguiente contexto, estableciendo en conjunto observaciones y logros de los datos obtenidos.

Es indiscutible que toda actividad del hombre, es motivada por una necesidad. Necesidad que el mismo hombre descubre dfa con dfa.

A lo largo del devenir histórico, éste ha transformado el medio que lo rodea, logrando así la plena satisfacción de lo deseado.

Diversas son las causas que pueden originar el deseo de constituir una Sociedad Cooperativa:

- 1.- El fin mercantil de una empresa particular. (quie--bra).
- 2.- La necesidad de eliminar intermediarios.
- 3.- No depender de las órdenes de un patrón.
- 4.- Como una alternativa entre las demás sociedades mercantiles.

Necesario es tener bien definido el deseo que uno pre--tende alcanzar, y no realizar ninguna actividad solo por cum- -

plir, o seguir a las mayorías.

Es necesario que las dependencias facultadas para apoyar y fomentar el movimiento cooperativista, promuevan y den a conocer las características de lo que constituye una Sociedad Cooperativa de Producción. De esta manera podrá influir en un verdadero conocimiento de lo que es una Sociedad Cooperativa de Producción.

Existiendo una verdadera y clara información, respecto de lo que es una cooperativa, se logrará evitar falsas ilusiones de aquellas personas que se constituyan como tal. Definamos lo que es una Sociedad Cooperativa:

ES UNA ORGANIZACION JURIDICA FORMADA POR UN GRUPO DE TRABAJADORES UNIDOS VOLUNTARIAMENTE, CON BASES DEMOCRATIVAS DESTINADAS A LOGRAR UNA SUPERACION SOCIAL Y ECONOMICA DE SUS MIEMBROS, DISTRIBUYENDO LOS EXCEDENTES DE UNA MANERA SOBRE LA QUE SE PONEN DE ACUERDO LOS SOCIOS, DE SUERTE QUE SEA EQUITATIVA Y JUSTA PARA CADA UNO Y PARA TODOS.

Aspectos que influyen a toda Sociedad Cooperativa.

a).- Los principios Cooperativos.- Son los que determinan el parámetro a seguir dentro de la Cooperativa, encerrando un difícil hecho, la igualdad de derechos.

b).- La Ley General de Cooperativas.- De la misma manera recalca esa igualdad de derechos y añade una exclusividad referente a la clase trabajadora, la cual será la dominante y totalitaria en la cooperativa.

c).- Instituciones fomentadoras.- Estas tratan de apoyar y promover el movimiento cooperativista, pero lamentablemente muy pocas personas se preocupan por ayudar y promover el cooperativismo en México. No obstante a los acontecimientos políticos y económicos que se han sucedido durante los meses a partir de febrero de 1982 al mes de septiembre del mismo año, se abre un nuevo panorama para el cooperativismo en México.

d).- La Educación.- La educación en México crece, pero no al ritmo que exige el país. De tal forma que el analfabetismo es un problema serio, el cual repercute en las cooperativas, puesto que éstas están compuestas por obreros, los cuales en su mayoría no tienen la oportunidad de asistir a la escuela.

e).- La Secretaría del Trabajo.- Mediante la Dirección General de Registro de Asociaciones y Organismos Cooperativos brinda la información referente a la forma correcta de administrar una Sociedad Cooperativa, para lo cual se elaboró el Manual para la Constitución y Autorización y Registro de Sociedades Cooperativas. Este Manual brinda toda clase de información la cual da lugar a un análisis del mismo. Para su adquisición depende -

de la suerte que uno tenga, dada la escasez del mismo.

El manual es un tomo de más de 220 páginas, que al llegar a manos del Cooperativista, éste nada más lo hojea. Aquél Cooperativista que trate de leerlo, puede llegar a confundirse en algunos capítulos, o bien crear todo lo que dice.

En las Cooperativas de Participación Estatal, existe un representante del Estado quien cuida que los trabajadores encargados de la administración, sigan los lineamientos establecidos para la producción.

Ahora bien, en caso de que se pudiera establecer cooperativas de Participación Profesional, el único obstáculo que quizás perdure, es el de las imágenes. Imágenes que existen entre cooperativistas y empresarios entre sí. Generalmente ambos no confían mutuamente, lo cual afecta a la Economía Nacional.

Muchas veces el hombre se acostumbra a vivir rodeado de una serie de situaciones que pasan desapercibidas sin darles importancia alguna.

La persona adecuada para poder detectar y resaltar los aspectos básicos e importantes que afectan al buen funcionamiento y aprovechamiento de los recursos, es el Auditor.

¿Qué papel juega entonces la Auditoría Administrativa?

Pues nada menos que detectar con exactitud, las causas que afectan el buen funcionamiento de las Sociedades Cooperativas. Detectando así futuras fricciones que pueden sufrir las cooperativas.

Es impresionante el número de cooperativas que surgen y en poco tiempo dejan de existir, pero esto no solo les sucede a las Cooperativas, sino a la gran mayoría de las empresas pequeñas en nuestro país.

¿Cuál podría ser el motivo?

Para efectos de esta investigación dividiremos en dos etapas la problemática cooperativa:

- 1.- Etapa Inicial.
- 2.- Etapa en Desarrollo.

1.- Etapa Inicial.

Para iniciar cualquier actividad, el hombre tiene la gran capacidad de razonar, la cual va a permitir prevenir y planear a la mayor exactitud sus deseos.

El mexicano es muy afecto a realizar tareas sin prevenir consecuencias, no se detiene a reflexionar todas las variantes que se presentan. Contando con algunos recursos, los cuales le permitan empezar una "aventura". Aventura que en la mayor de las veces fracasa.

Prevención, Planeación, Integración. (Mecánica).

Organización, Dirección y Control. (Dinámica).

Constituyen el proceso Administrativo del profesor Agustín Reyes Ponce, el cual es necesario seguirlo, antes y durante la "aventura", que en este caso, pierde ese calificativo y se logra un proyecto estudiado.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por medio de la Dirección General de Registro y Autorización Cooperativa, me proporcionaron un enlistado de Sociedades Cooperativas del D.F., de las cuales sólo una mínima parte continúan laborando.

Para registrarse es necesario el permiso expedido por la Secretaría de Relaciones Exteriores. Posteriormente llevar dicha aprobación a la Dirección General de Registro y Autorización Cooperativa, para dar inicio a los trámites burocráticos rutinarios y mecanizados.

Es de trascendental importancia que exista comunicación clara, oportuna y honesta entre las partes que llevan a cabo el registro. (Secretaría y Cooperativa).

Para ello propongo un curso de integración y registro cooperativo. El cual será después de haber obtenido la aprobación que expide la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Este curso, tiene por objeto incrementar y fortalecer -

los lazos de colaboración y apoyo por parte de la Secretaría, y una entusiasta y constante labor por los Cooperativistas. Todo esto fue en una investigación documental y de campo. Es del conocimiento de todos, las limitaciones que se tienen para llevar a cabo cualquier investigación, se debe recurrir a cualquier método para obtener información adecuada y necesaria.

Luego entonces, podemos considerar esta investigación como una Auditoría al proceso de Registro y Autorización de la Sociedad Cooperativa en México. De tal manera, que el resultado de una Auditoría Administrativa realizada a una Sociedad Cooperativa puede ser el detectar una serie de omisiones y errores al constituirse como tal.

Ahora bien, si las causas por las que se constituye una sociedad cooperativa, son las circunstancias previas de la empresa en decadencia (quiebra). Este puede ser el principal error o causa de un desarrollo determinado.

II.- En su desarrollo.

Si administrar una Cooperativa fuera fácil, cualquiera lo haría, razón por la que es necesario que todo cooperativista esté bien informado de lo que acontece a su alrededor. Estar capacitado y prepararse, son condiciones esenciales para poder ocupar dignamente cualquier puesto dentro de la organización administrativa, pero el cooperativista en muchos casos es persis-

tente y quiere él solucionar el problema sin acudir a la ayuda externa.

Si este cooperativista se prepara y hace un esfuerzo en su maduración empresarial, se dará cuenta de lo necesario que es apoyarse en criterios que beneficien a la Sociedad Cooperativa.

Lo malo de todo esto, es la imagen que existe entre los cooperativistas y los profesionistas. Desconfianza, apatía, desinterés, son algunas características existentes entre ambas partes. Necesario es sacudir esa mala imagen y dar comienzo a una nueva y vigorosa relación.

Hablando de imágenes, que me dice la palabra AUDITORIA.

Quizás es para la gran mayoría de los cooperativistas - una palabra nueva o de respeto, ya que desconocen de la varie--dad de Auditorías que se practican a una empresa. Por lo general lo relacionan a una investigación de tipo Fiscal. Razón -- por la que desconfían de la palabra, más no del significado, - por desconocerlo.

En un 99% de las entrevistas que tuve con los Cooperativistas al mencionar la palabra Auditoría, su reacción fue tensa y ponerse serios, a la defensiva, fue después de una explicación cuando dejaron a un lado la tensión, pero siento que les quedó cierta duda de la efectividad y honradez de lo que constituye - una Auditoría.

Trataré de ejemplificar una idea clara y sencilla de lo que es la Auditoría Administrativa. Cuando una persona se siente mal, y no se ve a simple vista la causa exacta del malestar, es necesario que se realice un Análisis de Sangre. A nadie le gusta que lo intervengan, pero es necesario conocer la causa -- del mal, no queda otra más que soportar y esperar el resultado del estudio.

Ahora bien, en una empresa cooperativa, muchas veces como las mismas personas esperan sentir molestias y dolores, solo así le dan la importancia debida y es cuando tratan de encontrar una solución al problema. Pero al darse cuenta de que no es tan sencillo, lo correcto es acudir a la persona que está capacitada y nos puede ayudar. En el caso de la persona enferma, acudir al médico. Mientras que la empresa o cooperativa acudirá a la persona que desee, a la cual facultarán y autorizarán que extraiga, analice, estudie la información, estableciendo un --- diagnóstico de las causas posibles que originan el problema.

Lo ideal es no esperar a que surjan el dolor o el problema, para ello es necesario que se le practiquen estudios periódicos, evitando así grandes males.

Un aspecto que menciono en el trabajo, que quizás fue un poco ilógico para los principios cooperativos, es el hecho de formar Cooperativas de Participación Privada.

Así como existen cooperativas de participación estatal, puedan entonces participar libremente profesionales, técnicos, trabajadores especializados, etc., de tal forma que la misma cooperativa continúe operando con trabajadores en los niveles administrativos, los cuales vigilarán y cuidarán los intereses de sus compañeros.

Finalmente, como se observa en el Capítulo de Kibutz, - tuvieron su nacimiento en base a la necesidad de sobrevivir y - establecerse.

Enfrentándose a experiencias ásperas y difíciles. Pero con deseo y entusiasmo se logra mantener viva la flama motivadora, un ALTO IDEAL.

Un Kibutz, fomenta la unión, alojando miembros provenientes de más de 20 países diferentes. Importante e interesante es el principio que gobierna su existencia.

"El hombre tiene que vivir de su propio trabajo, sin explotar el de sus semejantes". SIENDO LIBRES E INDEPENDIENTES.

ETAPA IV. PRESENTACION.

El Informe debe precisar que las conclusiones o soluciones emitidas, son resultados de apreciaciones personales y que solamente tienen el carácter de consejo, quedando su ejecución,

a consideración y responsabilidad de aquel que le fuese confiada dicha información.

En este caso, las cooperativas determinarán si es necesaria una adecuada y actualizada administración cooperativa utilizando técnicas tales como la Auditoría Administrativa, la cual determinará los renglones en los que haga falta mayor atención.

De igual manera, el Estado considerará las opiniones y propuestas expuestas a lo largo del trabajo. Existen diversas formas de presentar el informe, la forma a la que nos apegamos en este trabajo, es la de EXTRACTOS, exponiendo antes de los comentarios, una idea general de la situación, dejando al interesado en aptitud de enterarse del tema en general o dirigirse exclusivamente a los resultados.

ETAPA V. PERSECUSION.

En teoría es la Etapa en donde se realiza una superación y control de las recomendaciones antes expuestas por el auditor o investigador, el cual cuidará que no sea mal intérprete o desvirtúe sus aportaciones profesionales.

En esta investigación en particular, es complejo llevar a cabo una persecusión, no obstante quedará a disposición de todo aquello que pueda ayudar al Cooperativismo en México.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- 1.- Todo ser humano, puede por naturaleza trabajar en cordial - comunidad, así como superarse y realizarse en el mundo.
- 2.- Son tantas las variantes que perjudican una buena organización, por tal motivo, necesario es contar con una concientización por parte de todo socio cooperativista.
- 3.- Quizás una de las principales causas que se refleja en el - éxito o fracaso de la Sociedad Cooperativa de Producción en el D.F. puede ser el motivo por el cual se constituyen.
- 4.- La Sociedad Cooperativa necesita de un apoyo e impulso por parte de los profesionistas mexicanos, para poder lograr el máximo rendimiento en su trabajo.
- 5.- Necesaria es la verdad y la confianza, sin ello cualquier - trabajador se verá decepcionado y descontento. El trabajador cooperativista exige seguridad en:
 - El trabajo.
 - Sueldo.
 - Precios.
 - Inversiones, etc.
- 6.- El Estado debe propiciar el desarrollo de las Sociedades -- Cooperativas, mediante la agilización de trámites de Registro.
- 7.- La actitud por parte del Estado debe ser imparcial y justa ante cualquier sociedad mercantil.

- 8.- La Auditoría Administrativa cuenta con grandes recursos -- que benefician e impulsan a la Sociedad Cooperativa. Lo -- cual es desconocido o poco utilizado.
- 9.- Es necesario un mayor impulso y promoción, para poder bo-- rrar la mala e indiferente imagen del cooperativismo en - México.
- 10.- La Sociedad Cooperativa. Alternativa de solución a la pro-- blemática del desempleo en nuestro país.

ANEXOS

MODELO DE ESCRITO PARA SER DIRIGIDO A LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES SOLICITANDO PERMISO PARA LA CONSTITUCION DE SOCIEDADES COOPERATIVAS EN LUGARES NO COMPRENDIDOS EN LAS FRONTERAS O COSTAS.

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES
DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS
DEPARTAMENTO DE PERMISOS.
TLATELOLCO,
MEXICO, D.F.

(lugar y fecha)

.....mexicano, mayor de edad.....
(nombre y apellidos del solicitante) (estado civil)

con domicilio para oír notificaciones en.....
(calle y número)

.....manifiesta que va a
(población)(Municipio)(Estado)

constituir, en unión de otras personas, una Sociedad Cooperativa de responsabilidad limitada, capital variable y duración indefinida, en los términos de los artículos (NOTA: 1º y 52, si es de consumo; 1º, y 56, si es de producción), y demás relativos de la Ley General de Sociedades Cooperativas y su reglamento, que se denominará SOCIEDAD COOPERATIVA.....

.....S.C.L., con domicilio en.....
(calle, número y población)

....., cuyo objeto social
(Municipio, Estado)

será:

NOTA: Transcribir aquí íntegramente, el texto del objeto social que se vayan a incluir en las Bases Constitutivas.

Cumpliendo en lo previsto en el artículo 2° del Reglamento de la Ley Orgánica de la Fracción Primera del Artículo 27 Contitucional, solicita de esa Secretaría la autorización para insertar a sus Bases Constitutivas la Cláusula siguiente:

"Todo extranjero, que en acto de la constitución.....
(ver página anterior).

A T E N T A M E N T E

(FIRMA)

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.
 DIRECCION GENERAL DE REGISTROS DE ASOCIACIONES Y ORGANISMOS
 COOPERATIVOS.
 DR. VERTIZ Y RIO DE LA LOZA.
 MEXICO 7, D.F.

Tenemos el agrado de acompañar a este escrito, seis ejemplares del Acta y Bases Constitutivas de la proyectada Sociedad Cooperativa.

S.C.L. con domicilio en
 (Municipio de) (Estado de)

igualmente acompañamos original del Permiso No.....expedido por la Secretaría de Relaciones Exteriores con fecha..... de.....del año en curso, y cuestionario de estudio socio-económico, con los datos relativos a esta Sociedad.

Bajo protesta de decir verdad, manifestamos que todos los fundadores de esta Cooperativa somos individuos de la clase trabajadora, tal como consta en las generales que se encuentran asentadas en las propias Bases Constitutivas; asimismo, manifestamos que tenemos capital pagado, que estimamos suficiente para iniciar desde luego operaciones y cumplir el objeto social propuesto. Por otra parte, reiteramos que la Sociedad para la que solicitamos la autorización no establece competencia a otros organismos semejantes.

Estamos concientes de que al protestar decir la verdad en caso de faltar a ella, la autorización que se otorgue a nuestra Sociedad Cooperativa será considerada como un acto inexistente, independientemente del castigo que amerite la falsedad de tales declaraciones.

Protestamos lo necesario.

.....de.....de 19.....

EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

EL SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

TESORERO

(FIRMAS)

ACTA Y BASE CONSTITUTIVAS DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION.

.....S.C.L.

En:....., Municipio de.....
 (población o ciudad)....., del Estado de.....,
 de los Estados Unidos Mexicanos, siendo las..... horas del
 día.....del mes de.....del año de mil novecientos
reunidos en.....de este lugar,
 las personas cuyas generales se hacen constar al final de la -
 presente acta, eligieron como Presidente de Debates al C.....
, como Secretario al C.....
 y escrutadores a.....
 acordaron enseguida, por unanimidad de votos, constituir una -
 Sociedad Cooperativa de acuerdo a las disposiciones de la Ley
 General de Sociedades Cooperativas y su Reglamento, por lo que
 al efecto se colicitó y obtuvo de la Secretaría de Relaciones -
 Exteriores el permiso que señalan la Ley Orgánica de la Frac- -
 ción I del Artículo 27 Constitucional y demás disposiciones re-
 lativas, permiso que es como sigue: "Al margen superior izquier-
 do un sello con el Escudo Nacional que dice: ESTADOS UNIDOS ME-
 XICANOS.- Secretaría de Relaciones Exteriores.- MEXICO.- Direc-
 ción General de Asuntos Jurídicos.- DEP. PERMISOS.- Artículo 27.
 NUM..... EXP.....- Exento del impuesto del timbre de acuer-
 do por lo dispuesto por el Art. 78 de la Ley General de Socieda-
 des Cooperativas.- Un sello fechador que dice: SECRETARIA DE RE-
 LACIONES EXTERIORES...,.....DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS

JURIDICOS./ F-cSCL-c/s. Adq. Inm.- Al Centro: LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES.- EN ATENCION A QUE..... de la ciudad de.....en escrito fechado el..... de 19....., solicita permiso de esta Secretaria - para constituir en unión de otras personas una Sociedad Limitada de acuerdo con la Ley General de Sociedades Cooperativas bajo la denominación..... S.C.L., duración indefinida y domicilio en..... cuyo objeto social será:..... con capital de\$..... y para insertar en la escritura constitutiva de la sociedad la siguiente cláusula especificada en el artículo 80 del Reglamento de la Ley Orgánica de la fracción I del Art. 27 Constitucional, por medio de la cual se conviene en el Gobierno Mexicano, ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, por los socios -- fundadores y los futuros que la sociedad pueda tener, en que: - "Ninguna persona extranjera, física o moral podrá tener participación social alguna en la Sociedad, si por algún motivo alguna de las personas mencionadas anteriormente por cualquier evento llegare a adquirir una participación social, contraviniendo así lo establecido en el párrafo que antecede, se conviene desde -- ahora de que dicha adquisición será nula, y por tanto cancelada y sin ningún valor la participación social de que se trate y -- los títulos que las representen teniéndose por reducido el capital social en una cantidad igual al valor de la participación - cancelada".

CONCEDE al solicitante permiso para constituir la sociedad a -- condición de insertar en la escritura constitutiva la cláusula arriba transcrita, en la inteligencia de que la totalidad del capital social estará siempre suscrito por mexicanos. En cada caso de adquisición del dominio de tierras, aguas o sus acciones, bienes raíces o inmuebles en general de negociaciones o - empresas cuando en uno o varios actos o sucesiones de actos, - adquiriera más del 25% del capital o más del 49% de los Activos Fijos de la otra empresa, (se equipara a la adquisición de activos el arrendamiento de una empresa o de los activos esencia les para la explotación) deberá solicitarse de esta misma Se-- cretaría el permiso previo.

Ese permiso se concede con fundamento en el artículo 17 de la Ley para promover la Inversión Mexicana y regular la Inversión Extranjera y 18, fracción V de la Ley Orgánica de la Administra ción Pública Federal, en los términos del artículo 27 Constitu cional y sus leyes orgánicas y reglamentarias; su uso implica - su aceptación incondicional y obliga al cumplimiento de las dis posiciones legales que rige el objeto de la sociedad, su incum- plimiento o violación originan la aplicación de las sanciones - que determinan dichos Ordenamientos Legales.

El texto íntegro de este permiso se insertará en la escritura - constitutiva y dejará de surtir efecto si no se hace del mismo dentro de noventa días hábiles siguientes a la fecha de su expe dición. Tlatelolco, D.F. a.....de mil novecien- tos.....

SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION./P.O. DEL SECRETARIO./.

Firma.....F - cSCL C/s. Adq. Inm.

Con tal motivo se procedió al estudio del proyecto de bases --
constitutivas, el que fue aprobado por unanimidad de votos, en
los términos siguientes:.....
.....

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ALVAREZ Anguiano, Jorge.- "Auditorfa Administrativa", Tesis, Facultad de Contaduría y Administración.
- 2.- AZRIA, Alon.- "Una visita al Kibutz"
- 3.- FERNANDEZ Arena, Antonio.- "Auditorfa Administrativa", Ed. Diana. México. D.F.
- 4.- GUZMAN ROJAS, Carlos Alberto.-"Organización y Funcionamiento de un Grupo de Sociedades Cooperativas de Consumo - en el Distrito Federal", Tesis, Facultad de Auditorfa y Administración.
- 5.- MANUAL PARA LA CONSTITUCION Y REGISTRO DE SOCIEDADES COOPERATIVAS.-Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Dirección General de Autorización y Registro de Sociedades Cooperativas.