UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

UNIDAD CULIACÁN

DEPARTAMENTO DE POSGRADO

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS:

PLANEACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN LAS COOPERATIVAS DEL CAMPO PESQUERO EL CASTILLO.

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTORA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PRESENTA

MARÍA ESTELA TORRES JAQUEZ

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MARCELA REBECA CONTRERAS LOERA

CULIACÁN DE ROSALES, SINALOA, 03 DE OCTUBRE DE 2014

UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE POSGRADO

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS:

PLANEACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN LAS COOPERATIVAS DEL CAMPO PESQUERO EL CASTILLO.

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTORA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PRESENTA

MARÍA ESTELA TORRES JAQUEZ

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MARCELA REBECA CONTRERAS LOERA

CULIACÁN DE ROSALES, SINALOA, 03 DE OCTUBRE DE 2014

AGRADECIMIENTOS

Esta Tesis Doctoral es resultado de tres años de actividad en los que se tuvo oportunidad de formarnos en la investigación científica, fue también un interesante y valioso periodo de aprendizaje y retos a alcanzar. Para la realización de este trabajo contribuyeron varias personas de diferente manera, unas abriendo las puertas de sus organizaciones con el fin de escudriñar su realidad, otras apoyando en los procesos naturales que plantea estudiar un doctorado, otros aportando sus conocimientos y otras más respetando nuestras inquietudes investigativas.

Manifiesto mi gratitud al Rector de la Universidad de Occidente Guillermo Aarón Sánchez, por darme la oportunidad, no solo hoy, sino desde antaño, de continuar mi preparación académica y qué mejor que en la Universidad que atinadamente dirige. Agradezco al Dr. Ramón Martínez Huerta, por su apoyo como coordinador del programa de doctorado, a Karla María Mascareño Sánchez, colaboradora del programa, por su eficiente trabajo y buena disposición. De igual manera agradezco a mi entrañable amigo Jesús Abel Sánchez Inzunza por su incondicional apoyo en lo relacionado con esta investigación.

Agradezco de manera muy especial a Rosario Moreno, a Enrique Medina y a Octavio López por haberme permitido llevar a cabo este trabajo de investigación en las organizaciones que dirigen. De la misma manera agradezco a todos los directivos, socios y trabajadores de las organizaciones cooperativas pesqueras BRC, TCP y GAF, por su confianza, sus atenciones y gran disposición, lo cual permitió facilitar el desarrollo de las actividades propias de la investigación.

De la misma manera, reconozco a las instituciones y representantes que apoyaron el desarrollo de esta tesis. Específicamente al Ing. Francisco Javier Ramos García,

subdelegado de pesca en La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca (SAGARPA) Sinaloa, al subsecretario de pesca de gobierno del estado de Sinaloa, Cuauhtémoc Castro Real, al Lic. Jesús Ramón Sánchez Cabrera, Coordinador de promoción "A" de la Secretaría de Economía, Delegación Sinaloa, al Lic. Jesús José Guerrero Andrade, Delegado en Sinaloa del Instituto Nacional de la Economía Social, a Guadalupe Pacheco Serrano y a Félix Jaime Ontiveros Castro, presidente y ex presidente de la Federación de Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera de Bahía y Aguas Marinas de Altata y Ensenada del Pabellón, S.C. de R.L., a Alba Guadalupe García Medina, auxiliar contable de la mencionada Federación y al L.C.P. Margarito Alvarado López, contador de las cooperativas estudiadas, por haberme brindado todas las facilidades para realizar la presente investigación, además de su amistad.

Extiendo mi gratitud a los profesores y compañeros del Doctorado con quienes compartí horas de trabajo y aprendizaje. Agradezco a mi ex alumno Jesús Ángel Jiménez García, que pacientemente me acompañó en algunas visitas a los campos pesqueros donde se realizó la presente investigación.

Expreso un total agradecimiento a mi directora de tesis, la Dra. Marcela Rebeca Contreras Loera, por su valiosa orientación, paciencia y por haberme acercado como el sediento al oasis, a las valiosas y receptivas personas que habitan en los campos pesqueros, por acercarme a instituciones e investigadores que me apoyaron aceptando publicar mis propuestas de artículos y de capítulos de libros, por su apoyo desinteresado y lo mejor, por su amistad. De igual forma agradezco al Dr. Sergio Alvarado Altamirano y al Dr. Carlos López Portillo por sus valiosas observaciones y recomendaciones, sin las cuales no hubiera sido posible terminar esta investigación.

Finalmente, quiero dar las gracias mis padres que, aunque ya no están físicamente en esta tierra, están en mis recuerdos y trascienden a través de mí. A mi padre, el Sr.

Humberto Torres López, que me enseñó que destino no es origen; que podemos labrar nuestro propio futuro. A mi querida y hermosa madre, la Sra. Pascuala Jaquez Valdez, que recientemente se ha ido; aunque su condición de salud era a veces un freno para continuar mis estudios y a la vez era un reto; de que la vida le alcanzara para estar presente en la defensa de mi examen y en las satisfacciones que aún continuarán.

Agradezco a mis hermanos, Luz Antonia, Emma Sabina, Héctor Manuel y Jesús Humberto, porque son ellos los pilares que sostienen ese castillo de amor fraterno que habita en mi corazón. Agradezco de manera especial a mi hermano Jorge, que gracias a su apoyo coadyuvó a mi formación profesional. A mi hermano Javier Guadalupe, que aunque ya no está con nosotros, sé que desde donde se encuentre aplaude mis esfuerzos académicos, que también son de él.

Agradezco a mis hijos Marco Antonio, Karoll Priscilla y Penélope, los tesoros más valiosos de mi vida, ya que con su mera existencia me inspiran a ser mejor ser humano y profesionista. Gracias por resignarse a que no compartiera con ellos el tiempo suficiente, por entender que más allá de conseguir un objetivo material, hay muchos, muchísimos más los que deja la investigación y que no se pueden medir a simple vista. Agradezco a mi esposo Marco Antonio por su apoyo incondicional, por luchar con ahínco cada día para enfrentar los retos que la vida le presenta sin que de su boca se borre la sonrisa. Agradezco a Dios por esta oportunidad de estudiar el Doctorado, porque Él no elige a personas capacitadas, Él capacita a sus elegidos, y por otra parte, ruego que me dé sabiduría para aplicar el proverbio que señala “que de nada sirve ser luz si no vas a iluminar el camino de los demás”.

INDICE

AGRADECIMIENTOS

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1 MARCO CONTEXTUAL Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1 Contextualización del problema de investigación	21
1.2. Planteamiento del problema	32
1.2.1. Descripción del problema	39
1.2.2. Escenarios futuros	41
1.2.3. Alternativas de solución	42
1.2.4. Formulación del problema	43
1.2.4.1. Interrogante central	43
1.2.5. Sistematización del problema de investigación	43
1.2.5.1. Preguntas de investigación	44
1.3. Delimitación del problema	45
1.4. Justificación	45
1.5. Hipótesis	49
1.6. Limitaciones del estudio	49
CAPÍTULO 2. TEORÍA COOPERATIVA, PLANEACIÓN Y POLÍTICA PÚBLICA EN LAS ORGANIZACIONES	51
2.1Teoría de la cooperativa	51
2.1.1. antecedentes de las cooperativas	51
2.1.2. Los organismos cooperativos de las organizaciones cooperativas	60
2.1.3. La organización cooperativa y las perspectivas de economía social, tercer sector y economía social y solidaria	63
2.14. La administración de las organizaciones cooperativas	67
2.2. El debate en la administración de la cooperativa	70
2.3. El debate de la política pública para la cooperativa	75
2.4. La planeación y la política pública desde la perspectiva de los teóricos	84
2.4.1. La planeación	84
2.4.1. La planeación como parte del proceso administrativo	86
2.4.2. El concepto de planeación	89
2.4.3. Componentes de un plan	91
2.4.4. Los principios de la planeación	97
2.4.5. Corrientes teóricas de la planeación	99
2.4.6. Clasificaciones de la planeación	101
2.5. Discusión sobre política pública	106
2.5.1. El concepto de política pública	106
2.5.2. Las etapas de las políticas públicas	110
CAPÍTULO 3. DECISIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS	122
3.1. El conocimiento y la investigación científica	124
3.2. Paradigmas de la metodología de la investigación	127
3.2.1. Metodología cuantitativa	127
3.2.2. Metodología cualitativa	131
3.2.3. Integración de métodos	134

3.2.4. Estudio de caso	135
3.3. Estrategia de la investigación	137
3.4. Investigación de campo	139
3.4.1. Diseño de la investigación	139
3.4.2. Selección de la muestra	143
3.4.3. Recolección de datos	145
3.4.3.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos de la metodología cuantitativa	146
3.4.3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos de la metodología cualitativa	150
3.4.3.2.1. Instrumentos para el procesamiento de datos de la investigación	153
3.4.3.2.2. Instrumentos para el análisis de datos de la investigación	161
CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN Y EL APROVECHAMIENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	163
4.2. Aspectos generales de las organizaciones cooperativas pesqueras en estudio	165
4.2.1. Ubicación geográfica	165
4.2.2. Normatividad	167
4.2.3. Obligaciones fiscales de las cooperativas	170
4.3. Características de las cooperativas pesqueras es estudio	171
4.3.1. Sociedad cooperativa BRC	171
4.3.2. Sociedad cooperativa TCP	181
4.3.3. Sociedad cooperativa GAF	190
4.4. Aspectos generales del desarrollo de la cooperativa	198
4.4.1. Actividades alternas a la captura de la pesquería	199
4.4.2. Utilización de equipamiento	200
4.4.3. Producción y su mercado	201
4.4.4. Contratación de trabajadores eventuales	202
4.4.5. Valor agregado al producto	204
4.4.6. Préstamos o créditos	205
4.4.7. Políticas que fijan el precio del producto	206
4.5. La planeación en la cooperativa pesquera	208
4.5.1. BRC	208
4.5.2. TCP	211
4.5.3. GAF	213
4.6. Etapas de la planeación en la cooperativa pesquera	216
4.6.1. Objetivos y metas en la cooperativa pesquera	216
4.6.2. Estrategias en la cooperativa pesquera	219
4.6.3. Políticas en la cooperativa pesquera	220
4.6.4. Normas o reglas en la cooperativa pesquera	224
4.6.5. Procedimientos o procesos en la cooperativa pesquera	230
4.6.6. Programas en la cooperativa pesquera	232
4.6.7. Presupuesto en la cooperativa pesquera	234
4.7. Efecto de la planeación en la cooperativa pesquera	235
4.8. El aprovechamiento de políticas públicas en la cooperativa pesquera	237
4.8.1. BRC	237
4.8.2. TCP	239

4.8.3. GAF	243
4.9. Efecto del aprovechamiento de la política pública en la cooperativa pesquera	251
4.10. Pertinencia de los programas públicos	253
4.11. Discusión de resultados	259
4.12. Aportaciones	274
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	277
Conclusiones	278
Recomendaciones	284
BIBLIOGRAFIA	288
ANEXOS	298
1.Guía de entrevista para directivos y ex directivos	299
2.Guía de preguntas para directivos y ex directivos	300
3. RFC CP BRC	306
4. Apartados del Acta constitutiva CP BRC	306
5. Concesión del camarón CP BRC	308
6. RFC CP TCP	309
7.Permiso jaiba CP GAF	310
8. Concesión de camarón CP GAF	311
9. Programas Conapesca	312
10. Programas del el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES)	314

INDICE DE CUADROS

Capítulo 1

Clases y tipos de organizaciones cooperativas 20
Discusión en el ámbito internacional de la problemática de la organización cooperativa 27
Principales especies y el volumen de producción que obtenidas en Sinaloa por municipio 38

Capítulo 2

Las empresas del sector social 65
Tercer sector como concepto englobador 67
Paradigmas básicos de gestión estratégica 70
Componentes de un plan 92
Corriente teórica de planeación prospectiva y sus aportaciones 101
Clasificación de planes de acuerdo a la frecuencia o continuidad 105

Capítulo 3

Proceso de investigación científica en el método cuantitativo 130
Pasos de investigación científica en el método cuantitativo 131
Proceso de investigación científica en el método cualitativo 134
Diseños de investigación no experimental 141
Modelo del diseño de la investigación 142
Esquema para el abordaje general de la investigación 146
Requisitos para los instrumentos de medición para el método cuantitativo 147
Diferencia entre una técnica y un instrumento 147

Instrumentos de medición de datos cuantitativos 148
Procedimiento para construir un instrumento de medición 150
Proceso de Investigación Científica en el método cualitativo 151
Plan de acción para el procesamiento de datos 155
Procesamiento y análisis de datos recolectados de la investigación 157
Procesamiento de datos recolectados de la entrevista 158
Actividades de la investigación 159
Procesamiento de datos totales de la investigación 160
Plan de acción para el análisis de datos 161
Modelo de espiral para el análisis de datos de investigación 162

Capítulo 4
Comité directivo 2012-2014 BRC 180
Comité directivo 2014-2016 BRC 180
Comité directivo 2012-2014 TCP 190
Comité directivo 2012-2014 GAF 197
Aportaciones de las cooperativas 223
Información del programa de gasolina ribereña de la BRC 238
Información del programa sustitución de embarcaciones y motores de la BRC 238
Concentrado de aprovechamiento de políticas públicas CP BRC (2008-2013) 239
Relación de socios de SCP TCP beneficiados con el Programa de Activos Productivos 240
Información del programa de gasolina ribereña de la TCP 242
Información del programa sustitución de embarcaciones y motores de la SCP TCP 242
Aprovechamiento de programas TCP 243
Concentrado de aprovechamiento de políticas públicas CP TCP (2008-2013) 244
Relación de socios de la SCP GAF beneficiados con el Programa del Programa de Activos Productivos 244
Aprovechamiento de programas GAF 244
Información del programa de gasolina ribereña de la SCP GAF 245
Información del programa sustitución de embarcaciones y motores de la SCP GAF 245
Concentrado de aprovechamiento de políticas públicas CP GAF (2008-2013) 245
Oferta de programas de SAGARPA a través de CONAPESCA 246

ÍNDICE DE IMÁGENES

Capítulo 1
1. Atlas de las localidades pesqueras de Sinaloa 36
2. Participación de Sinaloa en la producción nacional de camarón 38
3. Mapa de la bahía Ensenada del Pabellón 50
Capítulo 4
1. Ubicación del municipio de Navolato, Sinaloa, México 166
2. Instalaciones de la CP BRC 173
3.Mesas de aluminio para la clasificación de camarón de la cooperativa BRC 174
4. Mesas de concreto para la clasificación de camarón de la cooperativa BRC 174
5. Oficina de la cooperativa BRC 175

6. Tanque de gasolina de la cooperativa BRC 176
7. Contenedores de aluminio para vaciar el producto de la cooperativa BRC 177
8. Contenedores con agua de la cooperativa BRC 176
9. Báscula para pesar camarón en la cooperativa BRC 178
10 Embarcaciones de la cooperativa BRC 178
11. Cuarto de hielo de la cooperativa BRC 179
12. Instalaciones de la cooperativa TCP 184
13.Mesas de aluminio para la clasificación de camarón de la cooperativa TCP 184
14. Mesas de concreto para la clasificación de camarón de la cooperativa TCP 185
15. Oficina de la cooperativa TCP 185
16. Tanque de gasolina de la cooperativa TCP 186
17. Contenedores de aluminio para vaciar el producto de la cooperativa TCP 187
18. Contenedores con separadores de especies en el cuarto frío de la TCP 187
19. Báscula para pesar camarón en la cooperativa TCP 188
20 Embarcaciones de la cooperativa TCP 188
21. Cuarto de hielo de la cooperativa TCP 189
22. Bodega de la cooperativa TCP 189
23. Instalaciones de la cooperativa GAF 192
24.Mesas de concreto de la cooperativa GAF 193
25. Oficina de la cooperativa GAF 193
26. Tanque de gasolina de la cooperativa GAF 194
27. Proceso de abastecimiento de gasolina en la cooperativa GAF 194
28. Contenedores de aluminio para vaciar el producto de la cooperativa GAF 195
29. Báscula para pesar camarón en la cooperativa GAF 196
30. Embarcaciones de la cooperativa GAF 196

INTRODUCCIÓN

En la economía actual cada vez más global, con cambios vertiginosos en el entorno competitivo, con sistemas comerciales más complejos y donde los mecanismos y montos de ayuda disminuyen, hay un mayor número de decisiones y de actividades que demandan de las organizaciones mayor coordinación, control y más competitividad. Por ello, es importante conocer y utilizar técnicas de administración y estilos de gestión adecuados que les permitan identificar los problemas endógenos y aprovechar los recursos exógenos que posibilitan su permanencia, crecimiento y desarrollo.

Bastidas (2010) sostiene que existen tres fórmulas organizacionales: las de capital de lucro, las públicas y las de la economía social. Las organizaciones sociales forman parte de la economía social y dentro de éstas encontramos a las organizaciones cooperativas, que pretenden promover el desarrollo generando valor económico y social que le apuestan por una mejor calidad de vida de los habitantes de las comunidades que la constituyen. (Lara, 2011).

Las cooperativas pesqueras (CP) son organismos productores de bienes y servicios, donde los socios aportan su trabajo personal, físico o intelectual y pueden almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos, actuando en los términos de la Ley General de Sociedades Cooperativas. (LGSC, 2010, artículo 27). La dirección de la organización la ocupan un conjunto de socios que forman el consejo rector, electos entre un total de miembros que reunidos constituyen la asamblea general. Entre todos los socios definen los objetivos y las líneas de actuación y es el consejo rector el encargado de conseguir los medios necesarios para lograr los objetivos definidos en la asamblea general.

De acuerdo a la revisión del estado del arte relativo a las cooperativas, las aristas y problemáticas identificadas revelan una dirección carente de profesionalización (García y Arana, 2001); participación versus gerencia y crisis administrativa (Bastidas, 2003, 2011); el marco legal de las políticas públicas (Mora, 2011); la contribución de las cooperativas al desarrollo local (Lara y Rico, 2011 y Contreras 2011); los esquemas de financiamiento del sector y los apoyos gubernamentales (Juárez, Flores y Luna, 2007); los problemas organizativos y de gestión (Mozas, 2004); las capacidades administrativas y técnicas (Piñeiro, 2008); falta de conocimientos administrativos; y dificultades para el aprovechamiento de políticas públicas (Ramírez, 2009), entre otras.

Destacamos a Ramírez (2009), quien a través de su trabajo empírico encontró que la ignorancia acerca de cómo administrar una organización y entender los procesos burocráticos puede conducir a la muerte de las organizaciones cooperativas, ya que debido a los cambios que se producen en el entorno se requiere que la cooperativa sea sensible a las amenazas y oportunidades que se derivan de los mismos.

En el tercer informe de gobierno de Sinaloa, 2006, elaborado durante la gestión del entonces gobernador Jesús Alberto Aguilar Padilla y que corresponde periodo de gobierno (2005-2010), se reconoce que el estado tiene registrados más de 12 mil pescadores ribereños organizados, ubicados en 62 comunidades, agrupados en 141 cooperativas pesqueras, que integra cerca de 50 mil dependientes directos.

Nuestra hipótesis parte de considerar que en las cooperativas pesqueras se da una escasa planeación, cuando no nula. Al tener una planeación incipiente, no se maximiza el aprovechamiento de políticas públicas y ello se traduce en una infraestructura y equipamiento obsoletos que les permitirá sobrevivir, tal vez crecer, pero no desarrollarse. El objetivo principal que guía esta investigación es conocer cómo es la planeación y el aprovechamiento de la política pública en la cooperativa pesquera.

El enfoque metodológico utilizado fue el cualitativo, utilizando la estrategia de estudio de múltiples casos, realizando el estudio en tres cooperativas pesqueras, dado que la evidencia de este tipo de casos es considerada a menudo más obligada, y el estudio global se considera por consiguiente como más robusto, dadas las repeticiones suficientes, con la idea de convencer al lector de un fenómeno general (Yin, 1989).

Para realizar el trabajo de campo fue necesario primero hacer acopio de los instrumentos a utilizar; se diseñó una guía de recopilación de documentos, una guía de observación y el diseño de la entrevista semiestructurada a directivos y ex directivos de las cooperativas, así como a funcionarios públicos de diferentes agencias gubernamentales. La investigación inició con la exploración en el campo de la investigación, en agosto de 2011, sin embargo, el trabajo de campo que nos permitió recabar los datos que respondieron a nuestras interrogantes fue de enero de 2012 a diciembre de 2013.

Las tres cooperativas tienen como zona de captura la bahía de Altata-Ensenada del Pabellón, localizada en la región central del estado de Sinaloa, dentro de los Municipios de Culiacán y Navolato. Se rigen por diferentes leyes generales, destacando la LGSC (2010) y una normatividad de diferentes instituciones y secretarías, derivadas de los mandatos *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Asimismo, se adscriben a un régimen de responsabilidad limitada en cuyo caso los cooperativistas solamente responden ante terceros por las obligaciones de la sociedad de la que son miembros hasta el monto del valor de sus certificados de aportación.

En cuanto a los órganos de control y funciones, las cooperativas están facultadas por la LGSC (2010), conforman un Consejo de Administración integrado por socios y el periodo que administran es de dos años. En la cooperativa, la planeación es una actividad que le corresponde al consejo de administración, pero es en la asamblea general donde se analizan, discuten y se toman decisiones. Por lo general se realiza una asamblea ordinaria

antes de cada periodo de captura, con el fin de elaborar y autorizar el plan de trabajo para capturar la especie en cuestión y se tratan asuntos generales y específicos. El directivo convoca a los socios a la asamblea general de la cooperativa pesquera, los actores que están presentes en son los directivos, el contador, el presidente de la federación y, por supuesto, los socios.

Cada una de las organizaciones posee la concesión para capturar camarón y dos de ellas cuentan con permiso para capturar jaiba. La captura del crustáceo se lleva a cabo durante siete meses, por lo general de septiembre a marzo, y los otros meses se encuentra en veda. Si la opción es capturar jaiba, esta especie también tiene un propio periodo de veda que por lo general coincide con la del camarón.

Los espacios físicos de las cooperativas son contiguos y sus instalaciones conforman una construcción que es parte de su identidad como cooperativa pesquera. Cada una cuenta con un área donde realizan actividades de clasificación, pesaje y almacenamiento, compuesta de mesas de concreto y de acero inoxidable, pesas, contenedores de aluminio o acero inoxidable, cuartos fríos y/o hieleras, depósitos de almacenaje de gasolina. Además, todas poseen una oficina con escritorio y/o mesas, archivero, computadora de escritorio y un equipo de aire acondicionado, aunque es evidente el deterioro de los enseres mencionados.

Cada cooperativa tiene embarcaciones propulsadas por un motor, éste por lo general es moderno, adquirido a través del aprovechamiento de las políticas públicas destinadas a dar ese apoyo. Para la captura del producto, participan dos socios varones. No se encontraron mujeres socias de alguna cooperativa, aunque sí se les contrata para el proceso de clasificación del producto, destacando que, aunque no es requisito indispensable, en su mayoría son familiares de los socios.

Las cooperativas en algún momento de su historia exportaban y le daban valor agregado al producto, no obstante, en la actualidad ya no lo hacen. Dos cooperativas tienen créditos abiertos con proveedores, una de ellas no. Aunque las tres asociaciones contaron en su momento con registro patronal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social con el fin de asegurar a los socios y a través de ellos a sus familias, solo una conserva su registro y, por tanto, los socios de la misma se encuentran afiliados al seguro social.

En cuanto al recurso económico que requieren para habilitarse al iniciar el periodo de captura, lo consiguen de una persona física sin que exista un contrato de por medio, no obstante, el trato es que deben entregar la producción obtenida a un precio inferior al del mercado.

Respecto a los elementos de la planeación, los datos empíricos arrojan que están presentes los objetivos, procedimientos, políticas, normatividad y presupuesto. Otros elementos son menos significativos, como los son las metas, estrategias, y programas.

A manera de conclusión general de la investigación, se señala que la planeación desarrollada en las tres cooperativas es incipiente, pero aún así tiene influencia en todo el proceso administrativo, representando ciertamente un problema porque un alto porcentaje de los socios posee un bajo nivel de educación formal. Aunque las tres recurren a algunas políticas y programas públicos que oferta el Estado, no lo hacen de manera eficaz ni eficiente, ya que desaprovechan programas de capacitación administrativa y dan preferencia a aquellas que los doten de equipamiento para desarrollar sus actividades productivas, sin embargo, las agencias que ofertan políticas públicas distan de difundir a la población objetivo de la existencia e importancia de los mismas.

El contenido de este documento está estructurado por cuatro capítulos: en el primero se realiza una revisión del estado del arte acerca de las cooperativas y actividades pesqueras con la idea de dar a conocer al lector las aristas de los problemas identificados desde las

aportaciones de los autores revisados. En el planteamiento del problema se dan a conocer los elementos que lo integran: la descripción del problema, los escenarios futuros a los que se enfrentarían las cooperativas y alternativas de solución preliminares; la formulación del problema con la interrogante central; y la sistematización del problema de investigación donde se incluyen las preguntas de investigación, la delimitación del problema, los objetivos, la justificación y la hipótesis, además de las limitaciones preliminares del estudio.

En el capítulo dos, titulado Marco referencial y teórico, se fortalece la discusión del estado del arte, con la revisión de los trabajos de investigación relacionados a las dimensiones de estudio: la planeación y la política pública/programas públicos. En lo que respecta al marco teórico se trabajó con dos variables por separado: la planeación y la política pública, desde la definición de los conceptos hasta las perspectivas teóricas de diversos autores expertos en planeación como Whittington (1993), Taylor (1997), Koontz y Weihrich (2002), Hernández y Rodríguez (2008), entre otros. En cuanto a política pública se identificaron las propuestas de Aguilar (2003, 2006 y 2010), Lahera (2004), Scriven (1994) y Bardach (2008), entre otros.

En el tercer capítulo se dan a conocer las definiciones conceptuales y decisiones metodológicas elegidas para el presente estudio: el significado de la investigación científica, los paradigmas de la investigación, la estrategia de la investigación que se desarrolló, la metodología seleccionada, el alcance de la investigación y los instrumentos y técnicas de investigación aplicadas.

En el capítulo cuatro exponemos los resultados empíricos de la planeación y el aprovechamiento de políticas públicas sobre aspectos generales de las cooperativas pesqueras en estudio, como son las características de las tres cooperativas estudiadas, los aspectos generales del directivo y del desarrollo de la sociedad cooperativa. Se incluyen

los resultados de la dimensión de la planeación y su efecto en la cooperativa pesquera. De igual manera se explicitan los resultados y efectos de la dimensión del aprovechamiento de políticas públicas en las cooperativas pesqueras estudiadas.

Finalmente se presentan las conclusiones del estudio, las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

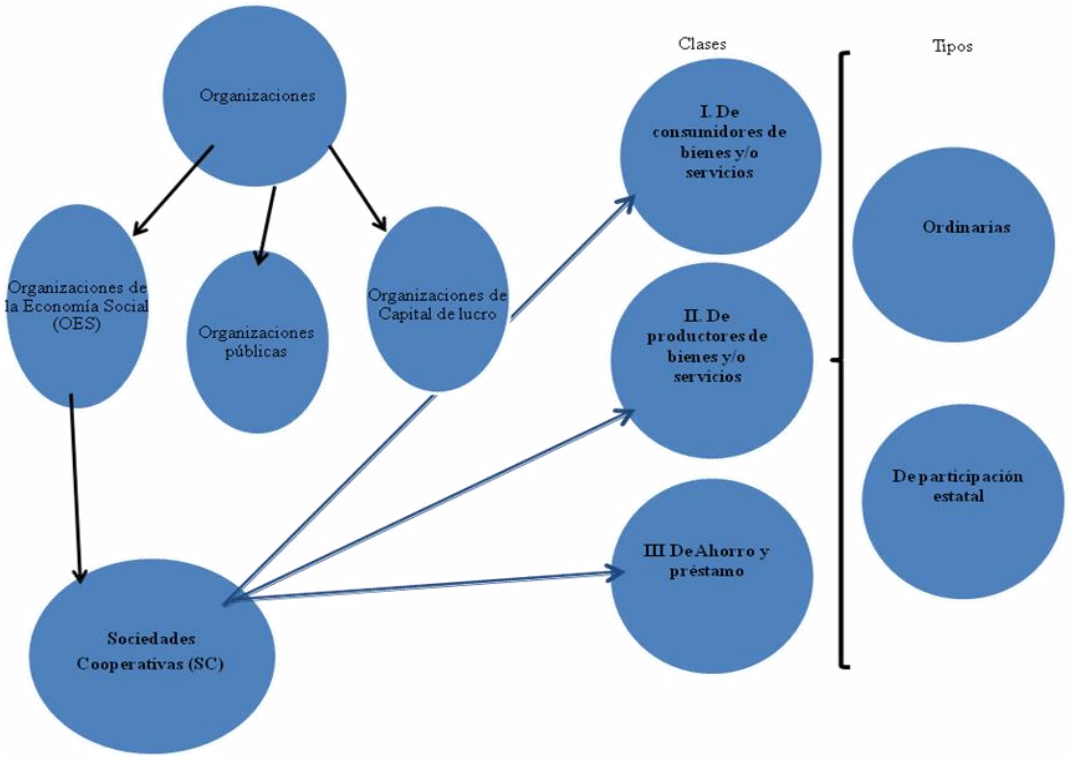
Este capítulo forma parte inicial del contenido temático de la tesis que, de acuerdo a las recomendaciones de Rodríguez (2010), consiste en ubicar el problema de investigación en el contexto donde sucede a través de una revisión bibliográfica. Para estructurarlo se sugieren dos dimensiones: la primera es el análisis del contexto de las organizaciones, donde se revisa el entorno; dado que las características, comportamiento y objetivos de las organizaciones son incididos por el medio económico, político, cultural y social donde se desenvuelven.

En cuanto al contexto, se revisó el entorno de las organizaciones cooperativas (OC) compuesto por los ámbitos internacional, nacional y regional, donde se identificaron las diferentes problemáticas que presenta el objeto de estudio de tal manera que para cuando se trabajó la segunda dimensión de análisis, llamada construcción del problema de investigación, se retomó una de esas aristas y se asumió para ser analizada a través de la formulación del planteamiento del problema de investigación.

Con el fin de introducir al lector en la identificación de las organizaciones cooperativas, se identifican tres fórmulas organizacionales en el nivel macro, diferenciadas por su constitución y funcionamiento. De acuerdo con Bastidas (2010), estas son las organizaciones de capital de lucro, las organizaciones públicas y las organizaciones de la Economía Social (OES's). Dentro de las OES's identificamos a las organizaciones sociales (OS), que aglutinan nuevas formas de organización que surgen debido a que el sector público y el mercado han sido incapaces de crear condiciones para satisfacer necesidades individuales y colectivas y éstas nacen para enfrentarse a los cambios socio-económicos

producto de las “fatales consecuencias del capitalismo, y de manera casi automática para enfrentar sus maniobras” (Bastidas, 2010, p. 18).

Figura 1. Clases y tipos de organizaciones cooperativas



Fuente: Elaboración propia, con datos de Bastidas (2010)

Las OS se caracterizan por ser una forma constitutiva que pretende la promoción del desarrollo, generando a su vez valor económico y social que repercute en una mejor calidad de vida de los habitantes de las comunidades que la constituyen. Éstas se han apoyado en la práctica y filosofía del cooperativismo y es, precisamente, la organización cooperativa (OC) el prototipo clásico de la empresa social (Lara, 2011).

Posteriormente se revisó la discusión actual sobre el tema (elaborada por investigadores extranjeros, nacionales y de la región del noroeste de México) para caracterizar la realidad de las problemáticas de las OC y presentarlas en la primera parte de este apartado.

1.1. Contextualización del problema de investigación

En el ámbito internacional García y Aranda (2001) realizaron una investigación sobre las OC cuyo ámbito de estudio fue Andalucía, España. Para la elaboración del trabajo utilizaron la metodología cualitativa y el análisis de casos, desarrollando entrevistas en profundidad a miembros de diferentes cooperativas que hubieran profesionalizado su gestión. Consultaron expertos, decidiéndose por el método Delphy. En ese documento se destaca que la OC requiere la profesionalización de sus dirigentes como un proceso clave que deben llevar a cabo todas las empresas de este tipo para poder hacer frente a las nuevas condiciones del entorno competitivo y a los procesos de crecimiento por los que atraviesan, si quieren mantener y mejorar su posición en el mercado.

Morales (2006) describe y analiza algunas "modas" recientes de gestión del modelo de empresa que propugna la economía social en Colombia, clasificadas en cuatro tendencias: la formación para el trabajo en equipo; los equipos autodirigidos; el marketing interno; los círculos de calidad y la gestión de la calidad total y la dirección por valores o la responsabilidad social corporativa. Concluye este autor que existen prejuicios hacia la incompatibilidad de determinados valores y la ineficacia de lo democrático y participativo como "desventaja competitiva" del modelo alternativo planteado desde el sector de la economía social.

Piñeiro (2008) realiza una investigación acerca de los principales desafíos que las cooperativas de producción están enfrentando en Venezuela, a partir de un estudio empírico de 15 organizaciones, realizando una revisión bibliográfica sobre el tema, entrevistando a conocedores del cooperativismo, donde encontró que un número considerable de ellas presentan deficientes capacidades administrativas y técnicas,

problemas de motivación, así como grandes dificultades para competir con sus contrapartes capitalistas por insumos y clientes.

En un estudio realizado en varias cooperativas, Piñeiro (2008) señala que la mayoría de ellas dependen de una institución pública que les proporciona asistencia administrativa (y técnica en algunos casos), pero que en esas instituciones existe una reducida disponibilidad de asesores calificados y los altos costos de esos servicios en el mercado los hacen inaccesibles para las cooperativas populares.

Bastidas (2003, p. 43) identifica los siguientes problemas como propios del cooperativismo de Venezuela: numerosas confusiones[1] al interior de las cooperativas; preponderancia de lo social sobre lo económico; desconsideración de lo empresarial; incomprensión del significado de "organizaciones sin fines de lucro"; practicismo versus aplicaciones tecnológicas; participación versus gerencia; debilidades del proceso de integración; dispersión en las actividades de los responsables y obstáculos a la participación de la mujer; crisis administrativa; decrecimiento relativo del sector y alta influencia estatal, entre otros.

El mismo autor, Bastidas (2010) estudió el cooperativismo en Colombia a través del método mixto. Esta obra aporta un mapa de variables para la comprensión de la especificidad cooperativa. Entre las problemáticas que identifica destaca un tema cardinal para el funcionamiento de las cooperativas: el modelo de gestión adoptado, importante porque de éste depende el gobierno cooperativo y la estrategia cooperativa.

El gobierno cooperativo, afirma Bastidas (2010, p. 195), es "la instancia responsable de lo estratégico, instancia responsable de la vida y muerte de la cooperativa", porque al gobierno le corresponde cohesionar y dirigir los diversos elementos de la cooperativa:

[1] Excedentes justos; aislamiento; individualismo; burocratismo; el corporativismo; trabajo asalariado; la producción de servicios; el cooperativismo urbano; el cooperativismo; lo social y el pragmatismo.

asociación y empresa; recursos materiales, económicos y financieros. Por su parte la estrategia cooperativa es responsable de delinear un conjunto sinérgico de planes y acciones que la cooperativa debe poner en práctica para lograr los objetivos en un medio ambiente cambiante. Asimismo, identifica la necesidad de que a través de la gestión de la OC se entablen relaciones con el entorno organizacional externo; es decir, con el Estado y su oferta de procesos y políticas públicas para el sector, con el sector privado de la economía y otras organizaciones, dado que ello le permitiría estar en constante interrelación con los actores que ejercen importante influencia al interior de las mismas.

Bastidas (2010) identifica dos modelos de gestión en los resultados de su trabajo, el colectivo o autogestor y el burocrático. El primero aplica más fácilmente en las cooperativas de trabajo asociado de producción de bienes o servicios, por tratarse de asociaciones en donde sus miembros laboran. En cuanto al segundo modelo, se caracteriza porque los asociados designan a las autoridades por mayoría de votos en una asamblea, empero, les exigen rendición de cuentas en la siguiente asamblea, que se realiza un año después, periodo en el cual los asociados se desatienden de la marcha de la cooperativa.

Concluye Bastidas (2010, p. 331-332), entre otras cosas, que "se requiere una administración cooperativa profesional que aproveche integralmente las ventajas competitivas asociadas al carácter de empresa", además de "ser competitivas en lo interno y en lo externo, es decir, tener la capacidad de competir sanamente superando la calidad y los impactos de los servicios y productos de otras organizaciones".

Por otra parte, identificamos a Mora (2011), autor que compila diferentes trabajos de desarrollados a través de una metodología mixta donde se revisa el papel del Ministerio Público frente al cooperativismo en Colombia y el marco legal de las políticas públicas del sector cooperativo. Concluye Mora que las OC no tienen una política pública coherente y que "las intervenciones desde lo público dan cuenta de improvisaciones y manejos

contradictorios que evidencian un desconocimiento de su naturaleza y de los problemas económicos y sociales y que tal ignorancia es general" (p. 295).

Álvarez e Ibarra (2011) también compilan una obra con diferentes estudios que revisan temas relacionados con la economía social y solidaria (ESS), que guarda relación con las OS y OC. Los temas que revisan son la incidencia de la economía social y solidaria en el desarrollo, los retos de la gestión de organizaciones de la economía social y solidaria, y la innovación como aprendizaje. El apartado de incidencia de la ESS está integrado de dos ensayos, en uno de ellos se revisa el papel de la economía social y solidaria y de sus agentes y el otro investiga la incidencia de la economía solidaria en las cuentas nacionales en cuanto a la experiencia europea.

En el primer ensayo se destaca a las organizaciones ESS generadoras de emprendedurismo social y comercial porque la creación de OC está sustentada en principios y valores que no están tradicionalmente asociados a la actividad empresarial y social y porque el aumento de la riqueza económica tiene coste social y viceversa. Concluye que la ESS aporta, "en el plano de gestión del territorio, instrumentos de colaboración entre los diferentes tipos de organizaciones económicas que buscan su mayor eficiencia" (Álvarez e Ibarra, 2011, p. 35).

En cuanto al ensayo de la incidencia de la economía solidaria en las cuentas nacionales en la experiencia europea, los autores Álvarez e Ibarra (2011, p. 70) realizan una delimitación conceptual del marco de la ESS y tercer sector o economía social, en él concluyen que son términos indistintos. Asimismo, realizaron una cuantificación de la contribución de la economía social en el Producto Interno Bruto (PIB), revisando cuántas entidades que componen el segmento no lucrativo como el lucrativo de la economía social y cuánto empleo generaban, concluyendo que las organizaciones de la ESS sí aportan a la economía mundial. Sin embargo, señalan que esa aportación se magnifica por dos vías: "la

que representan las entidades no lucrativas para llenar, con sus funciones económicas y sociales el hueco desatendido desde los mermados presupuestos públicos; y la que representan las entidades lucrativas, como fórmula de creación de empleo estable".

Respecto al apartado de los retos de la gestión de organizaciones de la economía social y solidaria, Álvarez e Ibarra (2011) revisaron el marco de referencia sociopolítico y geográfico de Alemania, el cual caracteriza a las cooperativas de ese país desde la perspectiva jurídica y económica, de los principios administrativos. Así mismo, estos autores exponen las especificidades del desarrollo de las cooperativas financieras y su integración dentro de la economía de mercado y el autocontrol en las cooperativas en Alemania. En este último apartado, narran que las cooperativas alemanas, en sus comienzos, para cubrir la necesidad de control (principio esencial de la administración) "tuvieron que recurrir a directivos y gerentes que hicieran su tarea en forma voluntaria y gratuita" (p. 109), aunque los resultados no fueron productivos.

Álvarez e Ibarra (2011) agregan que posteriormente esas cooperativas idearon centros de consulta donde recibían asesoría jurídica, contable y económica, aunque el control seguía siendo un problema. Lo que siguió fue transformar esos centros de consulta en federaciones de auditoría, cuya afiliación era voluntaria, pero no todas las cooperativas se afiliaban y los centros no contaban con personal capacitado. La solución fue una reforma a la Ley de ese país, que obligó a las federaciones a contratar personal mejor calificado y la obligatoriedad de afiliación para todas las cooperativas, lo que le permitió a través del tiempo llegar a cierto autocontrol. Al final de la obra concluyen, entre otras cosas, que "es necesario hacer *benchmarking* con otras organizaciones solidarias con el objetivo de identificarse entre sí como competidores" (p. 207) y que "las OC discutan con rigor qué expectativas tienen del Estado y a través de qué instrumentos esperan un accionar" (p. 209).

Cuñat-Gimenez y Coll-Serrano (2008), analizan el proceso de creación de un grupo de cooperativas de trabajo asociado de la comunidad de Valencia en España. Utilizando la teoría fundamentada (*Grounded Theory)* como método cualitativo elaboraron y aplicaron entrevistas en profundidad a socios de 37 cooperativas de trabajo asociado en diversos sectores de actividad, para analizar varias dimensiones del proceso de creación de estas cooperativas.

En sus conclusiones destacan la necesidad de que se dé la intercooperación, ya que de acuerdo a los resultados, gran parte de las limitaciones de las cooperativas son consecuencia de una inadecuada estructura empresarial, cuya excesiva atomización imposibilita poder afrontar objetivos más ambiciosos y mejorar su competitividad. Asimismo, identifican que se requiere formación, no en cuanto a la capacitación técnica, sino por las debilidades en la formación de gestión empresarial y comercial surgen como obstáculos que dificultan el camino hacia la supervivencia y crecimiento de la cooperativa. Señalan que es necesario, por tanto, establecer programas que promuevan y faciliten la mejora efectiva de la capacidad estratégica, comercial y administrativa de la empresa. Al tiempo, la formación recibida debe ser tal que estimule el desarrollo de nuevas conductas empresariales dirigidas a la innovación, cambio y conocimiento del mercado de intercambio.

Asimismo, encuentran que se requiere financiación, para aumentar la disponibilidad de recursos financieros a través del acceso a fuentes de crédito, en condiciones, plazos y tasas razonables para sus posibilidades actuales. Por último, consideran revisar la dimensión de la gestión para buscar el acceso a la información y la gestión administrativa en el ámbito de los diferentes aspectos de tramitación y puesta en funcionamiento de la cooperativa; lo relacionado con lo comercial, que es el acceso a los mercados nacionales e internacionales y financiera, sería una concesión de subvenciones que lleguen a los cooperativistas en el

momento que más lo van a necesitar: en el arranque inicial (Cuñat-Gimenez y Coll-Serrano, 2008).

A continuación, en esta relación del estado del arte, se cita a Mozas (2004), quien analiza el modelo de gestión democrático en las cooperativas oleicas a través de entrevistas, utilizando un cuestionario estructurado aplicándolo a más del 86% de los presidentes de las cooperativas oleícolas en Jaén, España. El objetivo era demostrar cómo los problemas organizativos y de gestión democrática en las cooperativas, constituyen un freno en el desarrollo empresarial. Concluye que la mayoría de los socios no participan y no se implican en la gestión y, por otro lado, destaca la escasa presencia de profesionales en las cooperativas y los que tienen a socios como presidentes, éstos son seniles, con escasa preparación y duran varios años en el puesto. Por lo tanto, la forma en que se estructuran y gobiernan las cooperativas impactará positiva o negativamente en su desarrollo.

El siguiente cuadro resume la problemática de las OC que discuten los investigadores a nivel internacional.

Cuadro 1. Discusión en el ámbito internacional de la problemática de la organización cooperativa

Autor (es)	País de estudio	Discusión	Algunas conclusiones
García y Arana	España	Problemas surgidos en la sociedad cooperativa debido a la introducción de una dirección profesionalizada.	La OC requiere de profesionalización de sus dirigentes.
Morales		Describe y analiza algunas “modas” “recientes” de gestión del modelo de empresa que propugna la economía social	La economía social se ha posicionado en muchas ocasiones de manera compleja ante estas tendencias y modas.
Cuñat-Gimenez y Coll-Serrano		Analizan el proceso de creación de un grupo de cooperativas de trabajo asociado de la comunidad de Valencia en España.	- Necesidad de establecer programas que promuevan y faciliten la mejora efectiva de la capacidad estratégica, comercial y administrativa de la empresa. -Necesidad de intercooperación, formación y financiación. -Que la Administración Pública realice gestión, revise aspectos comerciales y financieros.

Mozas		Analiza el modelo de gestión democrático en las cooperativas oleicas.	La forma en que se estructuran y gobiernan las cooperativas no la prepara y difícilmente podrán desarrollarse.
Piñeiro	Venezuela	Principales desafíos que las cooperativas de producción están enfrentando en Venezuela.	Deficientes capacidades administrativas y técnicas, problemas de motivación, grandes dificultades para competir con sus contrapartes capitalistas por insumos y clientes.
Bastidas	Colombia	Preponderancia de lo social sobre lo económico; desconsideración de lo empresarial; practicismo versus aplicaciones tecnológicas, participación versus gerencia y crisis administrativa, entre otras.	Se requiere una administración cooperativa profesional. Para el crecimiento y desarrollo de la OC es importante el modelo de gestión que se adopte (burocrática o autogestora) y la forma de gobierno Cooperativo y la Estrategia Cooperativa.
		Economía Social y Cooperativismo: una visión organizacional	
Mora		Revisa el papel del Ministerio Público frente al cooperativismo en Colombia y el marco legal de las políticas públicas del sector cooperativo.	Las OC no tienen una política pública coherente. Las intervenciones desde lo público son improvisadas y contradictorias; evidencian desconocimiento de su naturaleza y de los problemas económicos y sociales.
Álvarez e Ibarra		La incidencia de la economía social y solidaria en el desarrollo, los retos de la gestión de organizaciones de la economía social y solidaria y la innovación como aprendizaje.	Hacer benchmarking con otras organizaciones solidarias con el objetivo de identificarse entre sí como competidores y que las OC discutan con rigor qué esperan del Estado y a través de qué instrumentos esperan un accionar.

Fuente: Elaboración propia, con datos de autores varios

En el ámbito nacional el tema de las OC ha sido abordado en México desde diferentes perspectivas. En la búsqueda preliminar rescatamos algunas. Lara (2011) define a las empresas del sector social, narra algunas experiencias relevantes, justifica la creación de empresas sociales y revisa la gestión en las mismas. La autora menciona que en la organización cooperativa la acción voluntaria de sus miembros y en algunos casos el apoyo del Estado, constituyen instrumentos eficaces en la promoción del desarrollo local. Asimismo, Lara y Rico (2011), al revisar la contribución de las cooperativas de ahorro y crédito al desarrollo local en Querétaro, pudieron constatar que con la práctica de los principios y valores del cooperativismo se facilita el trabajo en equipo y los asociados

desarrollan habilidades emprendedoras y directivas que los benefician individual y colectivamente, mejorando su calidad de vida.

Juárez, Flores y Luna (2007) revisan al sector pesquero en México, donde contemplan la identificación de las principales entidades productoras, las condiciones y los esquemas de producción predominantes, las características de su industria, entorno y los mercados internacionales donde existen las mejores posibilidades de comercialización de los productos del sector. Así mismo, analizan los esquemas de financiamiento del sector y los apoyos gubernamentales. En cuanto al financiamiento del sector señalan que el éxito de los programas gubernamentales depende de la respuesta de los productores y la cooperación de los gobiernos, que en algunos casos ha alcanzado buen nivel, pero en otros no.

Se detecta, a partir de la investigación de Juárez et al. (2007, p. 27), que los problemas que dificultan la cooperación y el éxito de los programas han sido los bajos niveles de compromiso, la falta de interés de los empleados públicos para difundir los programas a los beneficiarios potenciales, así como el liderazgo débil de algunos grupos pesqueros. Afirman que "no obstante que las políticas gubernamentales han mejorado el nivel de rentabilidad del sector y han propiciado un cierto nivel del desarrollo, el apoyo gubernamental no ha cubierto todas las necesidades de apoyo". Concluyen que para que los proyectos autosustentables sean exitosos va a depender de una estrecha colaboración entre instituciones y productores, del monitoreo de las actividades, además de especial atención al entrenamiento y capacitación de los pescadores sobre el procesamiento de productos de alto valor agregado[2].

Por otra parte, Alcalá (2003, p. 84) revisa en su obra la historia de las políticas pesqueras, respecto a sus denominaciones, actores sociales y escenarios de referencia de la

[2] Como filetear, desviscerar y procesar comida enlatada.

pesca marítima mexicana, así como del desarrollo planificado de la pesca (1970-1982), entre otros. De sus conclusiones rescatamos respecto a las políticas pesqueras que:

> En contadas ocasiones esas políticas impuestas con mayor o menor éxito han sido permeadas por un verdadero intercambio de información y de propósitos entre el ejecutivo federal y los actores sociales y jurídicos que hacen posible la actividad pesquera, y aun por los anhelos y esperanzas de los pescadores mexicanos expresados en foros *ex profeso.*

Villerías y Sánchez (2010) en un artículo exploran la actividad pesquera en el litoral de la Costa Chica de Guerrero, desde un punto de vista territorial. Estos autores destacan algunos retos, entre ellos, la necesidad de instaurar aspectos gerenciales, para fortalecer la capacidad de negociación frente a intermediarios para la comercialización de sus productos, y ante representantes de los gobiernos federal y estatal para obtener financiamiento y apoyos de diversa índole.

Rojas (2003, p. 193) realiza una investigación de las cooperativas en México y refiere las necesidades de educación, capacitación e información de las mismas en el Distrito Federal. De las conclusiones de este autor rescatamos la propuesta de actualizar el padrón de cooperativas y la recomendación de que "las cooperativas tomen conciencia del contexto neoliberal en el que se desenvuelven sus actividades empresariales", lo que de alguna manera implica que las cooperativas no serían tan eficientes y eficaces solo con el subsidio que reciben del Estado, por lo cual es necesaria una reconversión o modernización interna del sector.

Ramírez, McCay, Johnson y Weisman (2011) tratan la problemática de las organizaciones sociales para la pesca ribereña de la península de Baja California. Destacan que los factores que han contribuido a la formación de las OSP son los incentivos

institucionales. Recomiendan para investigaciones futuras un enfoque comparativo y multidisciplinario.

Por otra parte, Sommers (2008) señala que en la actualidad la estrategia es establecer el vínculo perfecto entre la organización y el entorno que la rodea, aunque en las cooperativas el cambio es difícil de consolidar. Concluye señalando que las cooperativas pesqueras son de reducido tamaño y tienen simplicidad organizativa, además de exceso de democracia; lo anterior se explica por falta de recursos, liderazgo y por sus valores y costumbres. En la mayoría de los casos, estas asociaciones realizan cambios reactivos para tener una adaptación al medio de supervivencia. Sus diferencias o variaciones con otras cooperativas radican en las fallas de imitación. Afirma que el proceso de adaptación mediante los cambios internos de la organización ha sido lento, las inercias al cambio han sido enormes y continúan aumentando, sobre todo las económicas, ya que con las actitudinales todavía hay personas entusiastas y emprendedoras que podrían hacerse cargo de sacar adelante a la cooperativa diversificando las actividades o cambiando la actividad de pesca por la de acuacultura" (Sommers 2008, p. 84)

En el ámbito regional la problemática que presentan las cooperativas pesqueras (CP) en Sinaloa ha sido revisada por Ponce (2003, p. 294) mediante una investigación[3] sobre las cooperativas ribereñas de camarón en Sinaloa. De acuerdo a los resultados obtenidos, este investigador convoca a revisar el papel del Estado en la resolución de los problemas de los grupos en desventaja social y de las políticas, sobre todo "la conveniencia de apoyar e impulsar la transformación de las cooperativas en tanto empresas sociales con capacidad para mejorar la situación de los pescadores", de no ser así las cooperativas se volverían incapaces de cumplir las funciones sociales para las que están destinadas y pierden su justificación principal.

[3] Para su tesis doctoral.

Contreras (2010, p. 4) por su parte señala que:

> Las organizaciones cooperativas pesqueras en el estado de Sinaloa manifiestan cambios lentos, dado que reflejan debilidades en materia de competitividad debido a la escasez de gestión estratégica y la existencia de políticas gubernamentales inadecuadas que propicien la competitividad económica, y la insuficiente infraestructura básica del sector.

La misma autora, Contreras (2011, p. 11), ha revisado la asociación y la toma de decisiones en la organización cooperativa de Sinaloa, examinando la toma de decisiones y la LGSC (2010). En sus conclusiones se identifica que, a pesar de que la toma de decisiones se da a través de las asambleas, este tipo de organizaciones basan su operación en su experiencia y su forma de operar es con una visión de corto plazo; así mismo, los encuestados señalan que reciben recursos en forma adelantada de parte de los intermediarios, dinero destinado al mantenimiento de equipos, la compra de insumos y el pago de salarios a empleados, entre otros.

Podemos darnos cuenta que en los tres ámbitos analizados las problemáticas son reiterativas: falta de profesionalización de los dirigentes, falta de modelos de gestión, escasez de relaciones con el entorno organizacional externo, problemas administrativos, preponderancia de lo social sobre lo económico, practicismo en lugar de aplicaciones tecnológicas, políticas públicas inadecuadas e insuficientes, problemas de financiamiento, de liderazgo, falta de difusión de políticas públicas, diseño de políticas públicas centralistas, problemas de infraestructura, necesidades de educación, capacitación e información, falta de información acerca de las acciones del Estado en materia de políticas y políticas públicas para el sector cooperativo, cambios lentos y falta de gestión estratégica, entre otros.

1.2 Planteamiento del problema

El nacimiento de una CP se da cuando las personas deciden iniciar una actividad empresarial, donde el socio tiene mayor peso que el capital que aporta, recibe beneficios y vota. La dirección de la organización la ocupa un conjunto de socios que forman el consejo rector, electos de entre los de miembros que constituyen la asamblea general. El Consejo de Administración (CA) es el responsable de diseñar los objetivos y líneas de actuación y es el consejo rector el encargado de conseguir los medios necesarios para lograr los objetivos ya consensados en una asamblea general.

Para que la CP pueda crecer y desarrollarse es necesario que adopte estrategias que le permitan obtener rentabilidad económica y conseguir la eficiencia que exige el sistema capitalista y sostener sus especificidades como cooperativa, entre ellos, los valores cooperativos, su organización democrática y distribución equitativa de la riqueza. Es decir, no sacrificar (en aras de crecer y expandirse) los principios y naturaleza que la identifican.

Sin embargo, las características de la economía actual, donde hay cambios vertiginosos en el entorno competitivo, donde los sistemas comerciales se hacen más complejos y los mecanismos y montos de ayuda disminuyen, hay un mayor número de decisiones y de actividades, que demandan de la dirección mayor planeación, dirección, coordinación y control, de tal suerte que si la dirección adolece de una planeación, la organización no estimará su situación actual, no analiza las condiciones futuras de su medio ambiente, así como tampoco desarrollarán estrategias organizacionales, políticas, procedimientos, programas y presupuestos que les serán útiles para solucionar problemas que llegasen a presentarse.

De acuerdo a la recomendación de Hernández, Fernández y Baptista (2010), una vez identificadas las diferentes aristas de las organizaciones cooperativas, se pudo realizar una inmersión inicial en el campo de la investigación, encontrando lo siguiente: la planeación en las CP es incipiente; la dirección radica en un socio que por lo general no es profesional; posee una débil estructura organizacional; las funciones administrativas no están claramente definidas (no existe un manual de funciones administrativas, ni de procedimientos); y hay una visión de corto plazo para proveerse de infraestructura y equipamiento propio del sector.

Con la información anterior, podemos sostener que uno de los problemas más comunes entre las cooperativas es producto de la falta de planeación que desencadena en problemas administrativos al tener un alto porcentaje de los socios un bajo nivel de educación formal, lo que dificulta considerablemente el aprendizaje de habilidades administrativas o gerenciales e impide realizar funciones administrativas de manera eficaz y eficiente. Así mismo, las CP soslayan la importancia de la necesidad de interactuar con el entorno externo de su organización y, aunque aprovechan las políticas públicas que oferta el Estado, no lo hacen de manera eficaz ni eficiente.

Así mismo, en las CP existe una fuerte dependencia hacia instituciones estatales y federales. Por lo tanto, es necesario que se revise el rol que juega el Estado en el diseño de políticas públicas. Dado que las cooperativas piscícolas pertenecen a un sector muy sensible de la sociedad, el Estado debe estar interviniendo en sus procesos con la idea de que los preceptos positivos que persiguen esas organizaciones se concreten. No en vano , [4] señaló que para lograr el éxito económico se deberían generar políticas públicas que

[4] Premio Nobel de Economía 2008. Retomado de la conferencia impartida en 2008, en el 27º Congreso Internacional del Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC), para más información revise http://www.oibescoop.org/noticia.php?id=23

busquen un sistema económico plural, un sector privado tradicional, un sector público eficaz y un sector creciente de la economía social.

En México, los gobiernos estatales deben prestar atención a la problemática de las CP dada su relevancia para la economía regional, ya que en entidades como Sinaloa el sector pesquero es fundamental porque presenta al menos tres aspectos elementales a resolver por parte del sector gubernamental: el primero es porque la pesca es considerada una fuente significativa de alimentación; el segundo, porque da ocupación a una gran cantidad de personas que laboran directa e indirectamente en la actividad pesquera y acuícola; y, el tercero, porque es un sector importante en la generación de ingresos[5]. Estos aspectos parecen encuadrarse en dos líneas principalmente, la correspondiente al desarrollo económico y sustentable del sector y, por consecuencia a su rentabilidad, y la que tiene como destino el desarrollo social y armónico de las comunidades pesqueras.

De acuerdo al informe expedido por el gobierno de Sinaloa (2006)[6] el estado contaba con poco más de 12 mil pescadores ribereños organizados que agrupaban a 141 cooperativas de producción pesquera en 62 comunidades (Ver mapa 1). El mismo documento destaca que las cooperativas pesqueras de mayor importancia con respecto a la producción están ubicadas en el municipio de Mazatlán y en las comunidades de Topolobampo, El Castillo y La Reforma. Asimismo, se cuenta con un registro de cerca de 14 mil pescadores que, sumando a sus familias, arroja un cálculo de alrededor de 50 mil dependientes directos de la pesca ribereña en la entidad[7].

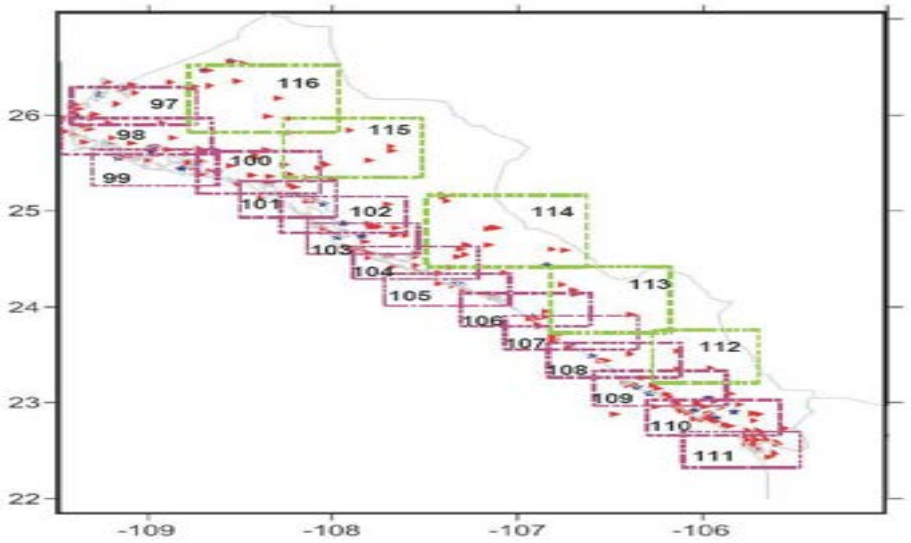
Es importante destacar que, además de los pescadores ribereños, cerca de 3 mil productores pesqueros se dedican a la captura de peces en las presas del estado. De acuerdo

[5] Información obtenida en la inmersión inicial de la investigación, producto de una entrevista al Presidente de la Federación de Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera de Bahía y Aguas Marinas de Altata y Ensenada del Pabellón, S.C. de R.L.
[6] Que corresponde al Tercer Informe de Gobierno (2005-2010)
[7] Datos de la Federación de Cooperativas Pesqueras de la Zona Centro.

a información del documento "Sinaloa, Competimos por el mundo"[8], Sinaloa tiene el primer lugar en producción pesquera de México, en tonelaje y en valor. Produce el 33% del camarón mexicano y tiene primer lugar en producción y exportación. Posee la flota camaronera más grande del país y el 70% del atún que se consume en México se procesa en Mazatlán, Sinaloa. De la sardina que se pesca en México, Sinaloa captura el 20% y posee 154 cuerpos de agua para el desarrollo de la acuicultura y en la mayoría de la captura de esos productos intervienen socios de cooperativas (Ver cuadro 2).

Por su parte, el ex Diputado Luis Javier Corvera Quevedo[9] afirmó que la aportación económica del sector pesquero representa el 4 % del Producto Interno Bruto (PIB) estatal.

Imagen 1. Atlas de las localidades pesqueras de Sinaloa



Fuente: Consejo para el Desarrollo de Sinaloa, México y Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (2011)

Cuadro 2. Principales especies y el volumen de producción que obtenidas en Sinaloa por municipio

Especie	Volumen de producción	Principal municipio productor

[8] Elaborado por CENTER FOR INVESTMENT AND TRADE, con datos del Centro para la Inversión y el Comercio de Sinaloa (CIT).

[9] Presidente de la Comisión de Pesca de la LX Legislatura del H. Congreso del estado de Sinaloa, en el marco del dictamen sobre la Ley de Pesca y Acuacultura Sustentables del Estado de Sinaloa.

Camarón	59,498 toneladas	Mazatlán
Atún	65,101 toneladas	Mazatlán
Mojarra	9,192 toneladas	Culiacán
Jaiba	6,226 toneladas	Angostura
Sardina	90,069 toneladas	Mazatkán

Fuente: SAGARPA, (2011)

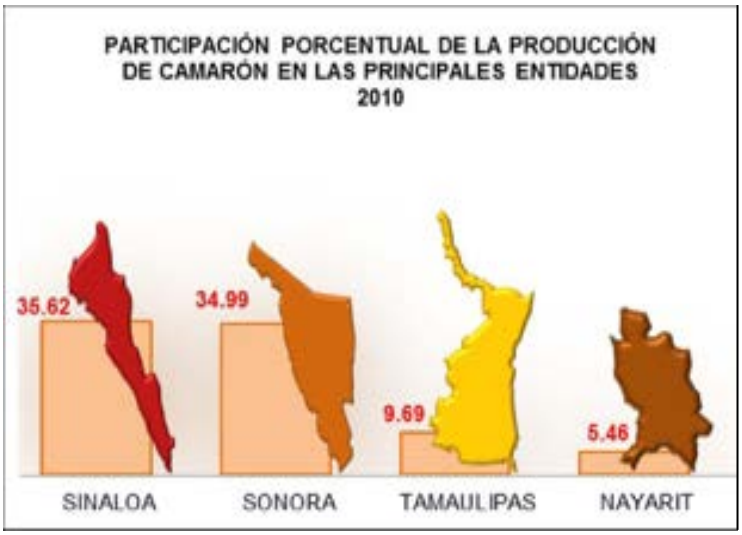
Dentro de la problemática admitida en el diagnóstico del Plan Estatal de Desarrollo (PED) (2011-2016) del estado de Sinaloa, se señalan algunas fortalezas, debilidades y recomendaciones relacionadas con el sector pesquero; debido a que diversas especies de las explotadas comercialmente cuentan con veda, se considera necesario poner primordial atención a las otras pesquerías; se pretende contar con un ordenamiento pesquero y acuícola que de manera precautoria regule la explotación de las diferentes especies. De igual manera, el PED señala que la debilidad del sector se manifiesta porque las exportaciones provenientes de bahías y esteros han presentado una tendencia decreciente y constante, hasta llegar a los niveles más bajos, lo mismo para presas y embalses, a causa de la pesca ilegal y los insuficientes programas de inspección, vigilancia y repoblación de las mismas.

La especie de mayor rentabilidad económica para los pescadores ribereños que están incorporados en las diferentes CP, es el camarón. De acuerdo con el Anuario Estadístico de Acuacultura y Pesca (2010), el camarón por su volumen se encuentra posicionado en el segundo lugar de la producción pesquera en México; sin embargo, por su valor, lo encontramos en el lugar número uno. En las exportaciones, el camarón se encuentra en el lugar número uno de las especies pesqueras, siendo Estados Unidos de América, Japón y España sus principales destinos. En la producción nacional de camarón, de 167 mil 015

toneladas[10], Sinaloa ocupa el 35.62%, con una producción de 59 mil 498 toneladas (Ver imagen 2).

Los datos anteriores parecen alentadores para las CP, sin embargo, éstas en su gran mayoría no cuentan con infraestructura física ni con equipamiento que haga posible integrarse hacia atrás y lo que hacen es vender el camarón a intermediarios y estos lo venden al mercado nacional, los que exportan son los empresarios que poseen barcos camaroneros y los que explotan la actividad acuícola. Es necesario que las CP aprovechen las políticas públicas que ofertan o los diferentes niveles de gobierno y con ello obtener mejores ingresos que permitan elevar el nivel de vida de sus familias y por supuesto de sus comunidades. A la par es probable que también disminuyan los problemas sociales que imperan en los campos pesqueros y para los cuales los gobiernos (en sus diferentes ámbitos) están obligados a diseñar e implementar políticas públicas, por lo que se vuelve un círculo vicioso en lugar de virtuoso.

Imagen 2. Participación de Sinaloa en la producción nacional de camarón



Fuente: Anuario Estadístico de Acuacultura y Pesca (2010).

[10] En peso vivo.

Entre las metas de gestión del PED se identifica la de promover la aprobación de una Ley Estatal para la Pesca y la Acuacultura[11]; establecer un programa de empleo temporal para pescadores, durante la época de veda del camarón y gestionar un programa de apoyo del diesel marino y gasolina ribereña, en beneficio de los productores pesqueros.

En relación a lo anterior no se evidencia un diagnóstico que plasme las problemáticas y necesidades de las cooperativas pesqueras del estado de Sinaloa. Si relacionamos lo anterior con los teóricos de las políticas públicas encontramos que la propuesta del PED de Sinaloa obedece al enfoque *top-down*, que señala la toma de decisiones para los problemas públicos en forma descendente, es decir, emana de quien tiene el poder para diseñar políticas públicas hacia la sociedad y/o los sectores donde se manifiestan, sin tomarlos en cuenta o hacerlos partícipes a través del modelo incluyente de gobernanza, sugerido por Aguilar (2009).

La información y cifras anteriores tienen la intención de señalar la importancia que tiene el sector pesquero en el estado de Sinaloa y evidenciar la problemática que las organizaciones cooperativas manifiestan. De acuerdo a los resultados de la inmersión inicial en el campo de la investigación se puede afirmar que los pescadores cuando no están capturando camarón se encuentran en estado de emergencia por lo que reclaman se reanuden y diseñen programas del gobierno como el de *empleo temporal* y *Propesca*, entre otros.

Aunado a lo anterior, se agrega que las CP tienen problemas al interior de las mismas: problemas de organización, de estructura o tomadores de decisiones no profesionales. Entre otras cosas, reclaman que ingresan cierta cantidad de solicitudes para acceder a

[11] Aprobada por unanimidad bajo el nombre "Ley de Pesca y Acuacultura Sustentables del Estado de Sinaloa el 26 de junio de 2012, reunión a la que asistimos por invitación de la Subsecretaría de Pesca de Gobierno del Estado de Sinaloa.

políticas públicas y la capacidad de respuesta del gobierno federal es inferior a sus necesidades.

1.2.1. Descripción del problema

En la actualidad, el cooperativismo mexicano no se encuentra en etapa floreciente, al contrario, está sufriendo desgastes que afectan su permanencia, ya que de acuerdo a la problemática anteriormente descrita, tanto a nivel internacional, nacional y regional, los investigadores coinciden en identificar varias dificultades que presentan las CP, empero, para esta investigación se toma como problema principal la planeación y el aprovechamiento de políticas públicas en esas organizaciones.

Entre los principales problemas que viven las CP es que no se sigue una planeación y la toma de decisiones está basada en el método de acierto-error, apoyado en la intuición, experiencia y capacidad desarrollada durante varios años, donde los unos van aprendiendo de los otros, día a día, sesión por sesión, y van puliendo sus habilidades y capacidades.

Las razones por las que las CP deben planear es con la idea de estructurar una estrategia que funcione al interior y al exterior y que les permita interactuar ante los cambios del entorno competitivo, la complejidad de los sistemas comerciales, la disminución de los diferentes mecanismos de ayuda y la falta de conocimientos específicos de los miembros de la organización. Se requiere planear con visión de mediano y largo plazo el aprovechamiento de políticas públicas, entre otras problemáticas afines.

La afirmación anterior se apega a la calificación que Dávila (2002, p. 287) otorga a la administración:

> … un arte en el cual la institución juega un papel primordial y la experiencia es la única fuente de aprendizaje y entrenamiento de los administradores, donde la estrategia preferida en la CP es la de prueba y error.

Dávila indica que lo anterior implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada. Afirma que "la gestión se realiza de diversas maneras existiendo tantas maneras como cooperativas hay en el país". Por otro lado, plantea que no se cuenta con estrategias de gestión para establecer un vínculo entre la organización y el entorno que la rodea, lo que las conduce al ostracismo y a un fracaso indiscutible, dado que no les permite estar en constante interrelación con los actores que ejercen influencia importantísima al interior de las mismas (Dávila, 2002, p. 15).

En este apartado se destacan y analizan algunas causas más representativas de la problemática que presenta la CP con la finalidad de establecer sus efectos, así como algunas opiniones en cuanto a los posibles escenarios futuros a los que se enfrentarían estas organizaciones de persistir la problemática actual. Enseguida, se presentan los escenarios futuros y posibles alternativas de solución.

1.2.2. Escenarios futuros

Ante la crisis económica que enfrentan varios países del mundo, una alternativa sería optar por incentivar las CP, dado que, al menos teóricamente, éstas son el prototipo clásico de empresa social (Lara, 2011). Sin embargo, de seguir en la misma situación (resolviendo los problemas del día a día, sin planeación, con problemas relacionados con el proceso administrativo, desaprovechando recursos, conocimientos sobre mejores prácticas que podrían realizar aunque sea a través del mimetismo), las OC podrán permanecer pero la

calidad de vida de los socios no hará posible que los problemas sociales de las comunidades se aminoren.

Con lo hasta aquí expuesto, se puede afirmar que los escenarios futuros no son halagüeños: si los directivos de las CP no siguen una planeación, la toma de decisiones será improvisada basando su operación en la experiencia y con visión de corto plazo, además de desaprovechar las políticas públicas. Los directivos no tomarán en cuenta a los socios en la incorporación de objetivos empresariales, se dará el practicismo y se presentarán debilidades del proceso de integración, entre otros inconvenientes. La problemática anterior puede llevar a esas organizaciones a sobrevivir y en todo caso, a reestructurarse.

1.2.3. Alternativas de solución

De acuerdo a lo anteriormente planteado, es necesario esbozar algunas propuestas que, se explica, son de carácter inicial. Para solucionar la falta de conocimiento en cuanto a planeación, la opción podría ser la de fortalecer los aspectos gerenciales a través de incorporar a un líder externo a la cooperativa, pero con formación profesional sobre administración o capacitar a aquél que emerja de las decisiones tomadas por la Asamblea.

Lo anterior mejoraría el funcionamiento interno de la organización, principalmente con la definición de las funciones administrativas, con las tareas de planeación y las relaciones de las CP con el entorno de esas cooperativas, porque aumentaría la capacidad de negociación frente a intermediarios para la comercialización de sus productos, y ante representantes de los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) para obtener financiamiento y apoyos de diversa índole. Asimismo, la mejora puede darse a través de la formación calificada de los directivos de la CP para la compleja y delicada tarea de dirigir

procesos, para moverse en contextos contingentes y al mismo tiempo actuar participativa y colectivamente.

Por otra parte, en caso de que sea una decisión de los socios priorizar la participación en vez de la gerencia, una de las opciones podría ser aprovechar las fortalezas que pudiese proporcionar una participación combinada con apropiados estilos gerenciales, individuales o colectivos dependiendo del caso, para impulsar cambios en las CP. Asimismo, para que las cooperativas dominen sus conocimientos en materia de equipamiento aplicables a sus particularidades, podríamos sugerir la opción de que, dada la experiencia significativa en materia tecnológica de pequeñas y medianas empresas, pudiera ser que, cuidando los niveles de adaptación, las CP puedan ser "cooperativizada".

1.2.4. Formulación del problema

Una vez planteado el problema de investigación, es de suma importancia conocer cómo se define y formula de manera concreta, a través de… "el planteamiento de una pregunta que define exactamente cuál es el problema que el investigador debe resolver mediante el conocimiento sistemático" (Méndez, 2011, p. 165).

1.2.4.1. Interrogante central

La interrogante central que orienta y responde a la presente investigación es: ¿Cómo es el proceso de planeación desarrollado en la cooperativa pesquera, las etapas de la planeación, los elementos materiales y humanos que la integran y cómo hacen para adquirir, actualizar, el equipamiento con el que desarrollan su actividad, si aprovechan o no los programas de

gobierno, cuales son los tipos de apoyos que reciben, cómo es el aprovechamiento de la política pública?

1.2.5. Sistematización del problema de investigación

Para llevar a cabo la investigación es necesario desagregar la pregunta planteada anteriormente en pequeñas preguntas y las respuestas a éstas deben permitir al investigador contestar a su pregunta de investigación. Méndez (2011, p. 166) menciona que hay sistematización del problema cuando "cada pregunta formulada debe tener en su contenido variables del problema planteado, con lo cual se orienta la formulación de objetivos de investigación".

1.2.5.1. Preguntas de investigación

De acuerdo a la interrogante central, tenemos dos dimensiones de estudio: la planeación y la política pública. Siguiendo la recomendación de Méndez (2011) desagregamos la pregunta general en preguntas auxiliares.

1. ¿Cuáles son las características que identifican a la cooperativa pesquera?
2. ¿Cuáles son las características y el proceso desarrollado por la cooperativa pesquera?
3. ¿Cómo es la planeación en la cooperativa pesquera?
4. ¿En qué consisten los objetivos, metas, estrategias, políticas, normas o reglas, procedimientos, programas y presupuesto, como parte de los elementos de la planeación en la cooperativa pesquera?
5. ¿Qué efectos tiene la planeación en la cooperativa pesquera?

6. ¿En qué consiste el aprovechamiento de la política pública en la cooperativa pesquera?
7. ¿Qué efectos tiene el aprovechamiento de la política pública en la cooperativa pesquera?

1.3. Delimitación del problema

La presente investigación la llevamos a cabo en tres cooperativas pesqueras ubicadas en el Campo Pesquero "El Castillo", Navolato, Sinaloa, que son: 1) Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera Boca del Rio Culiacán, S.C.L. de C.V., 2) Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera Ribereña Teodoro Cervantes Pérez, S.C. de R.L. de C.V. y 3) Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera General Ángel Flores, S.C. de R.L. de C.V.

Objetivos

General

Conocer cómo es la planeación y el aprovechamiento de la política pública en la cooperativa pesquera.

Específicos

1. Precisar las características que identifican a la cooperativa pesquera.
2. Identificar las características y el proceso desarrollado en la cooperativa pesquera.
3. Analizar la planeación en la cooperativa pesquera.

4. Explicitar los elementos de la planeación: las estrategias, objetivos, metas, políticas, normas o reglas, procedimientos, programas y presupuesto de la cooperativa pesquera.
5. Definir los efectos de la planeación en la cooperativa pesquera.
6. Conocer y analizar en qué consiste el aprovechamiento de políticas públicas en la cooperativa pesquera.
7. Ilustrar acerca de los beneficios del aprovechamiento de políticas públicas, en la cooperativa pesquera.

1.4. Justificación

La justificación metodológica de la presente investigación tiene que ver con el paradigma con el que se investigó, con los instrumentos y técnicas e instrumentos que se utilizaron para recolectar datos y las prácticas, con lo que se revela el interés del investigador por aumentar sus conocimientos. No obstante, debe contribuir a resolver un problema concreto, en este caso entre las ventajas de esta investigación consideramos que las cooperativas pesqueras en su dimensión empresarial podrían identificar en qué consiste la discusión de la planeación desde el punto de vista teórico, sus elementos y ver la realidad reflejada en que se da en sus organizaciones, de igual manera identificamos los programas públicos que aprovechan y estarían en posibilidades de acatar más convocatorias de diferentes secretarías, de las que rescatamos, sus objetivos, población objetivo, área geográfica y requisitos, entre otros.

Entre los principales beneficiados de esta investigación se encuentran: el sector cooperativo, los directivos de las cooperativas, el gobierno y la sociedad en general; al sector cooperativo le debe interesar dar a conocer la realidad de lo que sucede en sus

organizaciones; a los directivos les genera información útil para la toma de decisiones en su quehacer; al gobierno, insumos para el diseño, reformulación, implementación y evaluación de políticas públicas; y a la sociedad, porque podrá conocer lo que sucede en una organización específica como lo son las cooperativas pesqueras e identificar a los actores implicados en su quehacer.

Por una parte, existen motivaciones teóricas y académicas debido a que los actores de las CP están necesitados de una teoría para la acción y, por otra, como señala Ponce (2003, p. 4) "Como objeto de discusión, muy poca o casi nula atención ha recibido en el ámbito político, pero en el académico no le ha ido mejor". Es decir, los académicos que desean comprender la realidad de la CP carecen de una buena teoría que explique sus problemáticas. Otras de las justificaciones del presente trabajo de investigación es la metodológica, porque se utilizaron métodos, instrumentos y técnicas que fueron útiles para recolectar datos y la selección de las teorías que utilizamos para diseñar nuestro instrumento con la finalidad de explicar la realidad encontrada.

Con este documento se aspira conocer y explicar si a través de la planeación y el aprovechamiento de políticas públicas en la CP, les permite una organización interna y visualizar relaciones con el entorno organizacional externo que le permita funcionar de manera eficiente, de tal suerte que las impulse a ser capaces de contribuir al desarrollo socioeconómico integral de cualquier comunidad, produciendo bienes y servicios.

Dado que la OC es el prototipo clásico de empresa social y democráticamente controlada, fundamenta su actividad en la utilización de recursos endógenos de la zona. Por su naturaleza económico-social son generadoras de empleo y funcionan de forma socialmente responsable, conforme a valores y principios cooperativos, con el fin de resolver necesidades y realizar aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes.

Las particularidades anteriores convierten a la OC, de acuerdo a Cabaleiro (2000), en un agente empresarial que permite alcanzar aspectos cuantitativos, dado a que su existencia retiene a la población rural en su lugar de origen (siempre que pueda satisfacer sus necesidades), y cualitativos, dado que su actuación conjunta hace posible alcanzar los objetivos económicos, sin renunciar a su cultura, a sus relaciones personales ni a su manera de entender la vida. Por la importancia que denota el tema y por los objetivos que persigue, es necesario identificar sus problemáticas, sus posibles causas y proponer soluciones.

Así mismo, este tema se justifica con la declaración de 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas por parte de la Organización de Naciones Unidas (ONU)[12], resaltando la contribución de éstas al desarrollo económico y social, especialmente su impacto en la reducción de la pobreza, en la creación de empleos y en la integración social. Entre los objetivos de dicha declaratoria se encuentra el alentar a los gobiernos y organismos reguladores a implementar políticas, leyes y normativas que propicien la constitución y el crecimiento de las mismas.

En ese sentido, los países organizaron eventos alusivos a la temática. En México, en el estado de Quintana Roo, se realizó en noviembre de 2011 una asamblea general de la Alianza Internacional de Cooperativas (ACI), clausurada por el entonces presidente Felipe Calderón Hinojosa[13], quien además declaró que mil millones de personas en todo el mundo, 300 millones en América Latina y 10 millones en México, trabajan en las OC.

Por otra parte, Calderón Hinojosa resaltó que las OC realizan una enorme aportación social y económica, que puede ser agrícola, artesanal, de invernadero, turística y ganadera, entre otras. Hizo alusión a que esas organizaciones entrelazan la expresión del humanismo

[12] Para mayor información revise la página: http://www.un.org/es/events/coopsyear/
[13] Presidente de la República Mexicana durante el período de 2006-2012.

político, económico y social porque desarrollan las capacidades de las personas generando liderazgos comunitarios sólidos que superan condiciones de pobreza, segregación y discriminación.

En ese entonces, Felipe Calderón sostuvo que su gobierno otorgó alrededor de 100 mil microcréditos en beneficio y apoyo de micro tienditas y a empresas sociales, con cinco programas: Opciones Productivas de Sedesol, Fondo Regional Indígena, Apoyo a la Mujer, Apoyo Social a Empresas Sociales Fonaes y Procampo, con más de 100 mil millones de pesos otorgados a más de un millón de pequeñas empresas sociales cooperativas. Lo anterior significa la importancia de las empresas sociales por su número y por sus objetivos a conseguir. De ahí la necesidad de revisar sus problemáticas internas y su entorno organizacional externo para identificar si se corresponden con una realidad cada vez más global y exigente.

1.5. Hipótesis

Para esta investigación proponemos la hipótesis de que en las cooperativas pesqueras se da una escasa planeación, debido a que se realizan dos asambleas de trabajo al año, una de trabajo y la otra de rendición de cuentas, sin embargo, no es una planeación que contemple todos los elementos de la misma, solo están presentes algunos. Al tener una planeación incipiente y debido a que la política pública es una variable externa que no pueden controlar, no se maximiza el aprovechamiento de la misma y ello se traduce en una infraestructura y equipamiento que tal vez les permitirá crecer, pero no desarrollarse.

1.6. Limitaciones del estudio

En nuestra investigación existen limitaciones, por lo que no pretendemos que sea completa, definitiva y con validez universal. Esas limitantes son de tipo geográfico, de tiempo y económicas, además de que el presente trabajo de campo se aplica en tres CP que están ubicadas en el campo pesquero "El Castillo", Navolato, Sinaloa, México y dos de ellas pertenecen a la Federación de Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera de Bahía y Aguas Marinas de Altata y Ensenada del Pabellón, S.C. de R.L. (Ver imagen 3), y la otra está integrada a la Federación de Sociedades Cooperativas Pesqueras del Centro de Sinaloa, S.C. de R.L. de C.V. Al ser un estudio de caso, los resultados no se podrán generalizar, sin embargo, se explora, se describe, se correlaciona y se explica de manera detallada y profunda lo interesado de forma "*holística*" y lo más natural posible (Hernández, et al., 2010).

Imagen 3. Mapa Bahía Ensenada del Pabellón

Fuente: Atlas de localidades pesqueras de México (2013, p. 20)

CAPÍTULO 2. TEORÍA COOPERATIVA, PLANEACIÓN Y POLÍTICA PÚBLICA EN LAS ORGANIZACIONES

En este capítulo se hace un acercamiento a la revisión del objeto de estudio, las organizaciones cooperativas, mediante una exploración a la teoría de la cooperativa, la discusión en torno a los trabajos de varios investigadores, enfocándose hacia el objetivo general de esta investigación Conocer cómo es la planeación y el aprovechamiento de la política pública en la cooperativa pesquera. La finalidad es conocer qué tipo de procesos son los que realizan en las tres cooperativas abordadas, cuáles son las características particulares de cada uno de sus procesos y en qué consisten la política y los programas públicos para ese sector.

En este caso se describe el entorno de las CP para identificar las diferentes problemáticas que presentan las cooperativas desde la discusión relacionada con problemas administrativos y con la política pública.

2.1. Teoría de la cooperativa

2.1.1. Antecedentes de las cooperativas

Las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas (planeadas y organizadas) para el logro de objetivos específicos, a medida que los logran se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. En ese sentido, una organización no es una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios. Las cooperativas, consideradas empresas orientadas al sector de la economía

social o solidaria y/o del tercer sector no son la excepción, en ese sentido va esta investigación.

En las distintas épocas del desarrollo de la humanidad, la cooperación entre los seres humanos ha sido una condición esencial para su evolución y perfeccionamiento, con el fin de satisfacer necesidades de orden económico, social, político y cultural, y a partir de la experiencia acumulada en esas prácticas ha sido posible mejorar la vida de comunidades menos favorecidas, trascendiendo épocas y fronteras de todo el mundo.

Los orígenes de la cooperación como actividad mancomunada y voluntaria de las personas, para el logro de propósitos comunes bajo las premisas de la solidaridad en el esfuerzo propio y la ayuda mutua se nutren desde la época del socialismo utópico[14]. Entre los principales intelectuales del movimiento cooperativo encontramos a Robert Owen en Inglaterra y a Charles Fourier en Francia.

Owen, empresario industrial, puso en práctica sus teorías creando numerosas cooperativas. Fourier no lo consiguió, pero un sinfín de empresarios cooperativistas se inspiró en él para crear empresas de esta naturaleza. En 1825, Owen fundó la cooperativa "Nueva Armonía" en Indiana (Estados Unidos), basada sobre el principio de la propiedad colectiva de la vivienda y de las explotaciones agrícolas. Docenas de familias de colonos participaron en esta experiencia que se saldó con un fracaso rápido, dado que la comunidad fue disuelta en 1827. Owen fue igualmente el iniciador de numerosos "pueblos de la cooperación" en Inglaterra entre 1820 y 1840 (Pineda, 1999).

En 1844, un grupo de tejedores de la ciudad de Rochdale (Inglaterra) crearon la primera cooperativa de consumo, en ese sentido, fue así como se creó la Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochdale, iniciada por los propios trabajadores-consumidores.

[14] Movimiento que aglutina un conjunto de doctrinas de reformas sociales en aras de resolver los problemas que acarreaba el triunfo del industrialismo y el liberalismo en Europa y que concibe comunidades ideales, organizadas según principios democráticos y cuyas relaciones se fundan en la equidad.

Ellos dictaron los principios del funcionamiento interno en la empresa, cuya nitidez y simplicidad permitieron al movimiento cooperativo valerse de una identidad común[15] (Fernando González Soler, 2005).

En Europa, el modelo Rochdale fue seguido por miles de cooperativas principalmente en los sectores de consumo, de agricultura, de seguros y de crédito. En 1895, se realiza el Primer Congreso Internacional de las Cooperativas, efectuado en Londres y que concentró a representantes de cooperativas de varios países, entre ellos Argentina, India, Australia, Bélgica, Inglaterra, Dinamarca, Francia, Alemania, Hungría, Italia, Países Bajos, Rusia, Serbia y Estados Unidos.

Es así como surge la Alianza Internacional Cooperativa (ACI) y fue Londres la ciudad donde se instauró la primera oficina con la idea de promover el modelo cooperativo en todo el mundo, de asegurar el cambio de buenas prácticas, de proveer de información a las cooperativas y de definir los principios cooperativos universales. La ACI ha sobrevivido hasta nuestros tiempos, probablemente por mantenerse neutral en términos políticos.

En América Latina, las cooperativas están presentes en los países que la conforman, tienen historia generando ingresos para sus socios y fuentes de empleo, y contribuyendo con importantes aportes al desarrollo económico y social de los países. Gran cantidad de la población que participa de manera directa o indirecta en el sector cooperativo demuestra que el cooperativismo es parte de la cultura económica y social de la mayoría de estos países, constituyendo un modelo empresarial que contribuye al bienestar de los habitantes.

También, en 1919 se crea la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que actualmente, a través de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe en

[15] Esa identidad se basa en un manifiesto en siete principios: 1)Adhesión voluntaria y abierta a todos, 2) Control democrático de los miembros, 3)Participación económica de los miembros, 4)Autonomía e independencia, 5) Educación, entrenamiento e información, 6)Cooperación entre cooperativas y 7)Compromiso con la comunidad.

conjunto con la ACI, por medio de la Oficina Regional (ACI Américas), pretenden promover y fortalecer las cooperativas.

Martínez y Rojas (2003) explican que los orígenes en México de una organización apegada a las características de una sociedad cooperativa datan de 1839 y surge en Orizaba, Veracruz, con la fundación de la primera Caja de Ahorros. Los fundadores de la empresa de esa naturaleza fueron empleados y artesanos, que retomaron ideas del cooperativismo europeo. Posteriormente se forma el Círculo Obreros de México, que organizaron en 1873 el Primer Taller Cooperativo del cual surgiría la primera sociedad cooperativa en el país y que integraba a 26 sastres de la Ciudad de México. Este ejemplo motivó la transformación de algunas sociedades mutualistas en cooperativas.

Izquierdo (2009, p. 97) señala que "puede afirmarse que las instituciones de tipo cooperativo que surgieron en México, nacieron en medio de grandes luchas sociales y agitaciones populares en defensa de tales ideas, identificándose desde sus inicios con los movimientos: campesino y obrero (de 1800 a 1903)"

En México, las leyes en materia cooperativa han evolucionado, de tal forma que entre 1988 y 1890 surge el Código de Comercio y es en la Constitución de 1917 donde se insertan de manera automática las cooperativas al crearse las bases para el sector social de la economía.

En 1927 surge la Primera Ley de Sociedades Cooperativas, a lo que Hinostroza (1989) comenta que aunque dicha Ley fue progresista al reconocer a las sociedades cooperativas agrícolas, industriales y de consumo, su vigencia fue corta por las contradicciones existentes entre las disposiciones legales y los fines mismos del cooperativismo, además de que contravenía las del Código de Comercio de 1889, que dicha Ley no derogaba.

En un intento de enmendar la primera Ley de Cooperativas de 1927, surge la versión de 1933, tratando de ajustarse a los postulados tradicionales de la ideología cooperativa[16] y derogando el Código de Comercio.

En 1938 se cuenta con una nueva LGSC (2010), derogándose la anterior junto con su respectivo reglamento. La diferencia con la de 1927 es que solo los trabajadores podrían formar parte de las sociedades cooperativas y se reiteraban los principios de filosofía cooperativa con algunas modificaciones: el principio de igualdad en obligaciones y derechos de los cooperadores; un voto por cada socio; no perseguir fines de lucro; propugnar por el mejoramiento social y económico de cada uno de sus miembros; debía ser de capital variable; no ingresar a los menores de edad; tener un régimen de responsabilidad limitada y suplementada; y la prohibición expresa para los extranjeros para ocupar puestos de dirección o administración.

La LGSC de 1938 contenía, además la limitación para que los extranjeros formaran parte de las cooperativas de productores, la autorización para que estas sociedades se afiliaran, la sujeción a las cooperativas escolares a un reglamento especial, la constitución de las sociedades cooperativas mediante Asamblea General, la creación del Registro Cooperativo Nacional a cargo de la secretaría de Economía Nacional, la supresión de las cooperativas mixtas, la reglamentación de las cooperativas de intervención oficial y de partición estatal, así como de productores y consumidores, la fijación de sumas de dinero para el monto de reserva y para el de previsión social, la acreditación de los sindicatos de trabajadores para construir cooperativas de consumo, la indicación de los libros sociales que las cooperativas debían manejar, la introducción de productores en una comisión de control técnico en las cooperativas para organizar y dirigir la producción, la autorización

[16] Esta ideología contemplaba: a) Cooperación abierta y adhesión voluntaria, b) Igualdad de los socios, c) Reingreso sobre las compras con interés limitado al capital, d) Neutralidad Política y religiosa, e) Venta al contado

de las cooperativas (excepcionalmente) para utilizar servicios asalariados y la aceptación de una amplia intervención de la Secretaría de Economía Nacional.

Fue hasta el año de 1994 cuando se estableció una nueva LGSC que sustituyó a la de 1938. Entre las modificaciones de una versión a otra se puede destacar la eliminación y control de vigilancia por parte del poder ejecutivo, el acceso a los organismos jurisdiccionales a nivel local y regional, la desconcentración del registro ejercida en cada estado incluso a nivel municipal, la simplificación administrativa, la necesidad imperiosa de capacitación tanto cooperativa como de aquellos aspectos que de alguna manera coincida con la materia, la necesidad de facilitar un acuerdo de desarrollo económico y comercial con acceso al financiamiento y la preservación de los principios y derechos de previsión social, pero sobre todo una sólida organización que permitía la integración cooperativa a nivel nacional.

En 2010, surge otra versión actualizada de la LGSC[17] que incluye la regulación de la constitución, organización, funcionamiento y extinción de las cooperativas y sus organismos. Con base a dicha Ley, se define a las cooperativas como organizaciones de beneficio mutuo, donde los propios miembros de la organización son los beneficiarios. Con los antecedentes previamente explicados, se infiere que la cooperativa es una empresa social, ya que la integran grupos de personas reunidas de manera voluntaria, con el fin de cooperar para lograr objetivos comunes; éstos pueden ser económicos y/o sociales. Además, la propiedad de la organización es conjunta y todos participan en la toma de decisiones.

En términos de la LGSC (2010) existen distintas clases y categorías de cooperativas. Las que forman parte del Sistema Cooperativo pueden ser de consumidores de bienes o servicios, de productores de bienes o servicios y de ahorro y préstamo. La organización

[17] 2010, vigente hasta el momento de desarrollar la presente investigación.

social de las cooperativas pesqueras las define como productoras de bienes o servicios y aportan su trabajo personal, físico o intelectual. Además, deben reconocer un voto por socio, independientemente de sus aportaciones; son de capital variable; deben propugnar por la igualdad esencial en derechos y obligaciones de sus socios y la igualdad de condiciones para las mujeres; estas cooperativas, se contempla en la Ley, tendrán duración indefinida y se integrarán con un mínimo de cinco socios[18].

También en el presente capítulo se realiza un primer acercamiento a la evidencia empírica relacionada con el objeto de estudio, las cooperativas, atendiendo las recomendaciones de Alvarado y Contreras (2011, p. 15), quienes apuntan "caracterizar las cooperativas desde un enfoque organizacional permite identificar su conformación, relaciones de trabajo, estructura, funciones y los diversos elementos que la integran".

Se citan definiciones del concepto organización cooperativa y las clases y categorías de esas organizaciones, se señala la forma en que se administran y cuáles son los organismos cooperativos que éstas constituyen. Así, la organización cooperativa está inserta dentro de las perspectivas de economía social, tercer sector o economía social y solidaria, dado que esto términos se manejan de manera indistinta.

En cuanto a las definiciones de organización cooperativa, encontramos que, de acuerdo a La LGSC (2010), aquélla está integrada por personas físicas con intereses comunes y se basa en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, desarrollando actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), caracteriza a la cooperativa como cualquier grupo de personas que han acordado voluntariamente cooperar, uniendo recursos y trabajo de manera conjunta, para el logro de un objetivo común, económico y/o social en una empresa conjunta y financieramente

[18] Capítulo I, Artículo 11, parte III de la LGSC.

viable. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2011) la define como una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

En el caso de México, la OC, a diferencia de una empresa privada o de una asociación social que tienen una sola forma de estructura organizacional, es una combinación de dos estructuras: una asociativa, que funciona según reglas democráticas, y una empresarial que funciona según reglas fijadas por la asociación de miembros.

Cervera (2010, p. 24) define a la cooperativa como "una sociedad de carácter mercantil personalista, administrada democráticamente, cuyo beneficio se reparte en proporción a la actividad realizada por sus miembros, basándose en la primacía del trabajo sobre el capital".

La LGSC (2010), en su capítulo II, contempla las distintas clases y categorías de cooperativas que integran este sistema. De acuerdo al Artículo 21 de la LGSC, las clases de cooperativas que forman parte del Sistema Cooperativo son:

I. De consumidores de bienes y/o servicios
II. De productores de bienes y/o servicios
III. De ahorro y préstamo.

De acuerdo a la LGSC (2010, artículo 22), las cooperativas de consumidores son aquéllas cuyos miembros se asocien con el objeto de obtener en común artículos, bienes y/o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción. Son cooperativas de productores en las cuales los miembros se asocien para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas organizaciones podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos, actuando en los

términos de la LGSC (2010, artículo 27). Respecto a las Sociedades Cooperativas que tengan por objeto realizar actividades de ahorro y préstamo se regirán por esta Ley, así como por lo dispuesto por la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo LGSC (2010, artículo 33).

Las categorías de las cooperativas de acuerdo al Artículo 30 de la LGSC (2010) son:

I.- Ordinarias, que para funcionar requieren únicamente de su constitución legal.

II. De participación estatal, son las que se asocien con autoridades federales, estatales, municipales o los órganos político-administrativos del Distrito Federal, para la explotación de unidades productoras o de servicios públicos, dados en administración, o para financiar proyectos de desarrollo económico a niveles local, regional o nacional LGSC (2010, artículo 32).

Si bien es cierto que la cooperativa es un tipo de organización que nace en Europa, particularmente en Inglaterra y Francia, en plena industrialización y en los albores del capitalismo, las bondades de su diseño se difundieron en todo el mundo, de tal suerte que llega a los países de América Latina, ente ellos a México a mediados del siglo XIX, y hoy en día tienen una amplia presencia en todas las ramas de la economía.

A la par de lo anterior, la normatividad que las regula se va reconfigurando a nivel mundial, incidiendo en sus principios cooperativos, mismos que trascienden fronteras, sin embargo, podemos encontrar evidencia empírica que dichos principios se han reconfigurado, producto de un entorno cada vez más competitivo. En contrapartida, existen evidencias de algunas otras cuyo origen es auténtico y que surgen por una necesidad de agrupar personas que trabajaban una misma actividad, pero de manera dispersa, y que se organizan al ponderar el trabajo en equipo y bajo esa figura recibir los beneficios que la Ley les otorga.

Por lo anterior, se puede decir que la cooperativa es un modelo alternativo de desarrollo empresarial que equilibra el capital con el trabajo y, con un diagnóstico de sus problemáticas en aras de identificar soluciones focalizadas, tendrían grandes posibilidades de progreso.

2.1.2. Los organismos cooperativos

Las cooperativas de producción y de consumo se podrán agrupar en Federaciones, uniones o en cualquier otra figura asociativa con reconocimiento legal LGSC (2010, artículo 74), de tal manera que las Federaciones pueden congregar a organizaciones cooperativas de la misma rama de la actividad económica. Las Uniones también podrán concentrar a organizaciones de distintas ramas de la actividad económica y las Confederaciones Nacionales se podrán constituir con varias uniones o federaciones de por lo menos diez entidades federativas LGSC (2010, artículo 75).

El Consejo Superior del Cooperativismo es el órgano integrador del Movimiento Cooperativo Nacional; se constituyen con las confederaciones nacionales y con las instituciones u organismos de asistencia técnica al cooperativismo LGSC (2010, artículo 76). Serán las sociedades cooperativas las que determinen las funciones de las federaciones y de las uniones; éstas a su vez, las de las confederaciones nacionales. Las funciones del Consejo Superior del Cooperativismo, serán definidas por sus integrantes, de acuerdo con la LGSC (2010, artículo 78).

Referente a los Organismos Cooperativos de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo Las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo se agrupan en los organismos cooperativos de integración y representación como sigue LGSC (2010, artículo 78 Bis):

I. En Federaciones, y

II. En una Confederación Nacional.

Entre los organismos cooperativos interesados en gestionar soluciones a los problemas de las cooperativas, se encuentra la opción de crear o adherirse a una Federación, donde las cooperativas pueden agruparse siempre y cuando sean de la misma rama de la actividad económica y las Confederaciones Nacionales se podrán constituir con varias uniones o federaciones de por lo menos diez entidades federativas LGSC (2010, artículo 75). El Consejo Superior del Cooperativismo es el órgano integrador del Movimiento Cooperativo Nacional. En el caso de México, es en el año 2010 cuando se constituye el Consejo Superior del Cooperativismo.

De acuerdo a la LGSC (2010) la Federación y la Confederación son instituciones de interés público, con personalidad jurídica y patrimonio propios, adoptarán jurídicamente la naturaleza Cooperativa, sin fines lucrativos. La Confederación agrupa a todas las Federaciones y debe ser el órgano de consulta y colaboración del Estado para el diseño, difusión y ejecución de las políticas, programas e instrumentos para el fomento y desarrollo de las cooperativas.

En el artículo 94 de la LGSC (2010) se menciona que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público deberá de común acuerdo con el Consejo Superior del Cooperativismo, con las confederaciones, federaciones y uniones, constituir los fondos de garantía de origen federal que apoyarán a las sociedades cooperativas en su acceso al crédito, mediante el otorgamiento de garantías que cubran el riesgo de los proyectos de inversión.

La idea de identificar si la organización cooperativa se adscribe a las perspectivas de economía social, tercer sector y economía social y solidaria, concuerda con la tesis de Bastidas (2010) relativa a la afinidad de tales conceptos, ya que la economía social podemos referirla con las organizaciones más tradicionales, a saber, las cooperativas, las

mutualidades y las asociaciones. Por su parte la economía solidaria nace del tronco común de la economía social, de ahí el nombre de economía social y solidaria, y se complementan, ya que esta última persigue construir relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, cooperación, la reciprocidad, y la ayuda mutua, poniendo a las personas y su trabajo en el centro del sistema económico. También se puede afirmar que el tercer sector es aquel que aglutina a todas las organizaciones mencionadas bajo los distintos conceptos.

Como dato adicional, en noviembre de 2013, el sinaloense Armando Castro Real fue electo presidente de la Confederación Nacional Cooperativa Pesquera (CONACOOP), que agrupa a 28 federaciones regionales, pertenecientes a los 17 estados en donde existe litoral, y asocia a dos mil 685 cooperativas con más de 180 mil pescadores, lo que representa el 52% de la población económicamente activa en el sector pesquero. Entre sus funciones se encuentra la de trabajar de manera coordinada con la CONAPESCA en el ordenamiento de la actividad.

Por otra parte la CONACOOP juega un rol importante en la aprobación de los dictámenes de programas, por ejemplo en el programa de apoyo a la inversión en equipamiento e infraestructura está presente en la ventanillas de atención, ya que contrata personal técnico que se presenta en las instalaciones de las oficinas de la representación de Pesca de la CONAPESCA en el estado participante, y se identifica ante los solicitantes para realizar las funciones de papeleo; lo anterior, a fin de facilitar la ubicación a los solicitantes.

Para el Dictamen y aprobación de las solicitudes, si la solicitud de apoyo no contiene los datos o presenta inconsistencias en los requisitos aplicables, el personal técnico contratado por la CONACOOP debe prevenir al solicitante mediante publicación en la ventanilla correspondiente y en su página electrónica o mediante oficio, identificando el

trámite por su número de folio y por una sola vez para que subsane la omisión en un plazo no mayor de 10 días hábiles, contados a partir del día de la notificación, por lo que transcurrido el plazo sin que se desahogue la prevención se tendrá por no presentada la solicitud. Una vez que el solicitante presente completos los requisitos, se continuará con el trámite.

La CONACOOP emite el dictamen de las solicitudes y la Dirección General de Organización y Fomento de la CONAPESCA apoyará en su validación. La Comisión Técnica del Convenio, autoriza o rechaza el dictamen de la solicitud de apoyo presentado por la CONACOOP con base al techo presupuestal disponible.

La CONACOOP genera la resolución a la solicitud conforme al plazo establecido para el trámite. El organismo en mención publica el listado de beneficiarios autorizados y el de los solicitantes rechazados, en las ventanillas correspondientes y en las páginas electrónicas de la Secretaría y de la propia Confederación, y posteriormente elabora y entrega la notificación escrita de aprobación al beneficiario y provee el convenio de concertación para su suscripción; en caso de rechazo, hace la devolución del expediente e instruye al área encargada de ejecutar la entrega de los apoyos.

2.1.3 La organización cooperativa y las perspectivas de economía social, tercer sector y economía social y solidaria

Para Pérez et al. (2008), el concepto de economía social suele relacionarse con las organizaciones más tradicionales: las cooperativas, las mutualidades y las asociaciones.

Monzón (2006, p. 9) advierte que la concepción más reciente de economía social es:

> Un conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus

socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian.

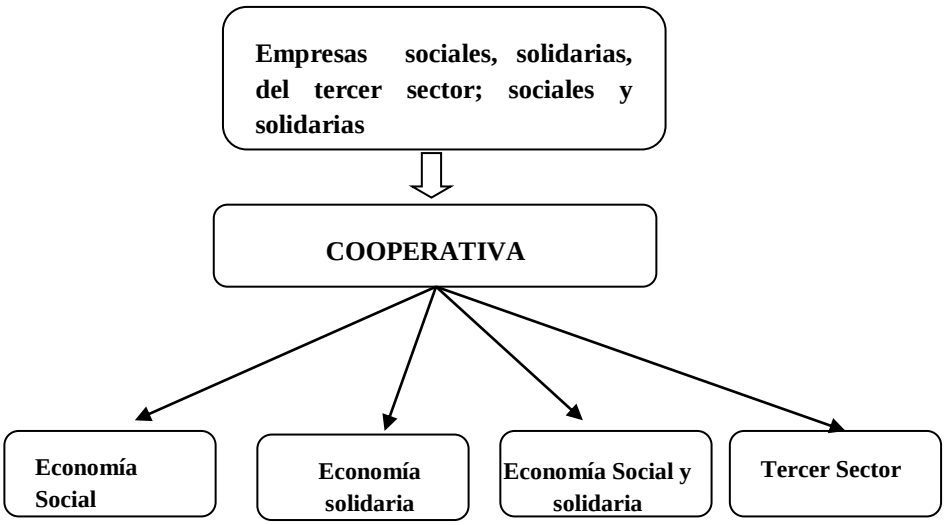
Respecto de los enfoques del sector social, existe toda una discusión que permite acercarnos al objetivo de ubicar en ella a la organización cooperativa. Bastidas (2010, p. 125) afirma que cuando hablamos de Economía Social (ES), estamos hablando de Economía Solidaria, "Tercer Sector, Tercer Sistema, Economía Alternativa, Economía Indígena, Economía Marginal, Economía del Trabajo, Economía Participativa, Economía Comunal, organizaciones sin fines de lucro".

Aunque Michelsen (1997, pp. 2-3) advierte que en el campo de la economía descriptiva las cooperativas aparecen con frecuencia agrupadas junto a las organizaciones sin fines de lucro y otras organizaciones del llamado tercer sector o de la economía social. El tercer sector se compone de organizaciones y actividades que no son totalmente públicas (parte del Estado) ni totalmente privadas (parte del mercado).

Lara (2011) por su parte rescata que algunos investigadores se han referido en términos indistintos a las empresas del sector social, solidario, del tercer sector o social y solidario. No obstante, lo que las identifica es su potencial de plantear propuestas que resuelvan la problemática de exclusión y desempleo y el máximo exponente de esas organizaciones es la creación de la cooperativa (Ver Figura 1).

El término tercer sector emergió “como una forma de economía que ha sido promovida principalmente en Canadá y América Latina” y la perspectiva de economía social y solidaria pretende sumar las características y fortalezas de las economías social y solidaria (Lara, 2011, p. 23).

Figura 1. Las empresas del sector social



Fuente: Lara (2011)

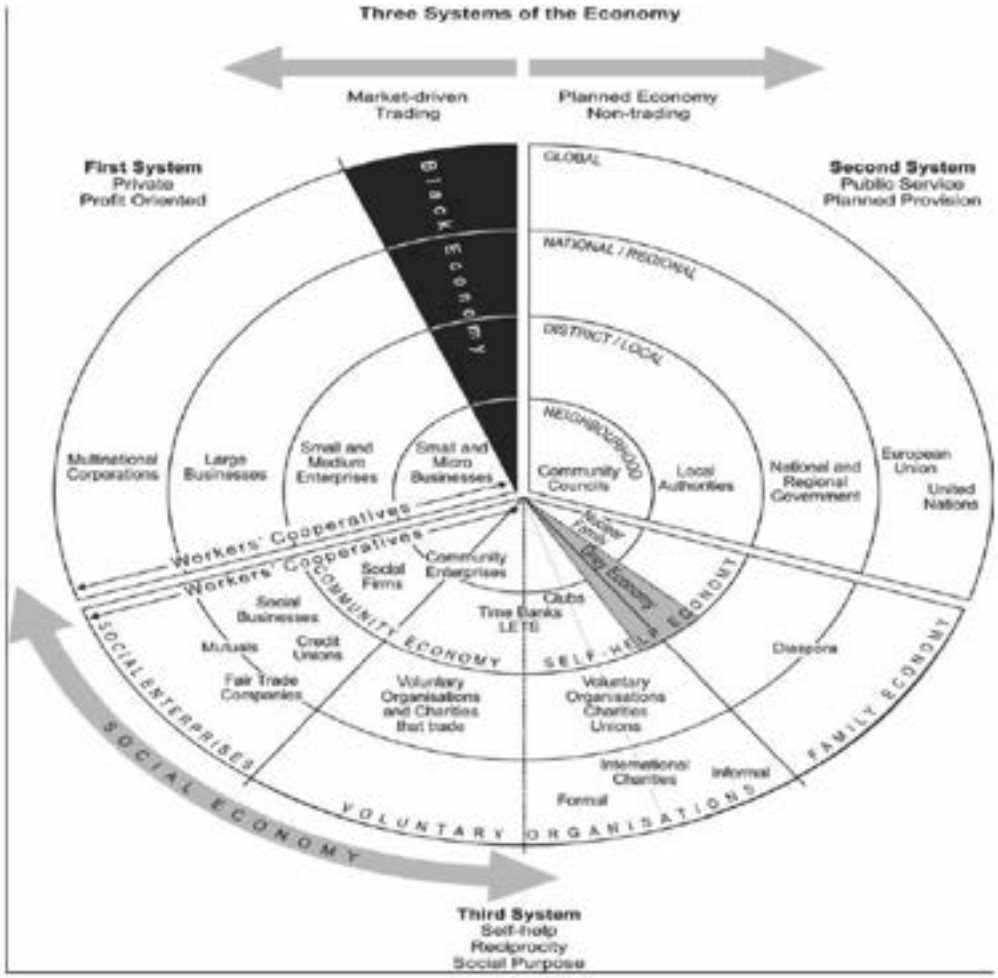
El antecedente inmediato de la economía social y solidaria es la economía social, ésta surge en el último cuarto del siglo XX y se define como aquélla que “coloca a la persona humana en el centro del desarrollo económico y social. La solidaridad en la economía descansa en un proyecto a la vez económico, político y social que ocasiona una nueva manera de hacer política y establecer las relaciones humanas en base al consenso y actuación del ciudadano (Pavreau, Lachapelle y Lemay, en Lara, 2011, p. 27).

Otras conceptualizaciones identifican a la economía solidaria con la economía social, integrando a las cooperativas, las asociaciones mutuales, los fondos de empleados, las empresas comunitarias y demás formas organizativas de propiedad y gestión de los trabajadores. Sin embargo, en esta denominación de la economía solidaria se incluyen

formas y experiencias comunitarias que no constan en los cánones clásicos de la economía social, como sistemas de trueques y moneda social, los bancos éticos, el comercio justo, el consumo ético y responsable, entre otros. (Guerra, en Da Ros, 2007, p. 6).

Por su parte, Pérez de Mendiguren et al. (2008) señalan que el tercer sector o tercer sistema, se demarca del ámbito público y se distingue del sector privado por incorporar en sus principios fundacionales aspectos como la mutualidad (*self-help*) y la reciprocidad (*reciprocity*) y los propósitos sociales (*social purpose*), de tal forma que engloba a las empresas sociales, empresas de economía social y organizaciones voluntarias (Ver gráfico 1).

Gráfico 1. Tercer sector como concepto englobador



Fuente: Lewis y Swinney (en Pérez de Mendiguren et al., 2008)

Se considera en el presente proyecto que el etiquetar a las cooperativas dentro de la economía social, economía social y solidaria, o tercer sector es indistinto, ya que en términos generales, cada uno de ellos incluye a las cooperativas. No obstante en México, como objeto de política social, están incluidas dentro del sector social de la economía.

2.1.4. La Administración de las organizaciones cooperativas

En el Capítulo III de la LGSC (2010) se establecen los órganos que permitirán el funcionamiento y la administración de la sociedad cooperativa. La dirección, administración y vigilancia interna de las Sociedades Cooperativas, en general, está a cargo de los órganos siguientes LGSC (2010, artículo 34):

I.- La Asamblea General (AG)

II.- El Consejo de Administración (CA)

III. El Consejo de Vigilancia

IV. Las comisiones y comités que la Ley establece y demás que designe la AG.

La AG es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes, ausentes y disidentes, siempre que se hubieren tomado conforme a esta Ley y a las bases constitutivas (artículo 35), asimismo, es el encargado de resolver todos los negocios y problemas de importancia para la sociedad cooperativa y establece las reglas generales que deben normar el funcionamiento social (artículo 36), entre otras[19].

[19] Además de la aceptación, exclusión y separación voluntaria de socios; la modificación de las bases constitutivas; la aprobación de sistemas y planes de producción, trabajo, distribución, ventas y financiamiento; el aumento o disminución del patrimonio y capital social; el nombramiento y remoción con motivo justificado, de los miembros del Consejo de Administración y de Vigilancia; de las comisiones especiales y de los especialistas contratados; el examen del sistema contable interno; los informes de los

Por otro lado, el CA es el órgano ejecutivo de la Asamblea General y tiene la representación de la sociedad cooperativa y la firma social, pudiendo designar de entre los socios o personas no asociadas, uno o más gerentes con la facultad de representación que se les asigne, así como uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales (artículo 41).

Sobre el Consejo de Vigilancia, éste se integra por un número impar de miembros no mayor de cinco con igual número de suplentes, que desempeñan los cargos de presidente, secretario y vocales, designados en la misma forma que el CA y con la duración que se establece en el artículo 42 de esta Ley[20] (artículo 45).

El Consejo de Vigilancia ejerce la supervisión de todas las actividades de la sociedad cooperativa y tiene el derecho de veto para el solo objeto de que el CA reconsidere las resoluciones vetadas.

La legislación mandata que la dirección, administración y control de la cooperativa estará a cargo de la asamblea general, el consejo de administración y el consejo de vigilancia, respectivamente, donde cada uno de ellos tiene roles específicos.

El Consejo de Administración es el órgano de gobierno, responsable de la dirección y funcionamiento administrativo de la cooperativa y como tal realiza una serie de funciones como el cumplir y hacer cumplir la ley, el estatuto, las decisiones de la asamblea general, los reglamentos internos y sus propios acuerdos dirigiendo la administración de la cooperativa y vigilando su cumplimiento. Entre sus funciones está la de fijar las políticas y planes de desarrollo de la cooperativa, de acuerdo a sus estatutos, reglamentos y acuerdos

---

consejos y de las mayorías calificadas para los acuerdos que se tomen sobre otros asuntos; la responsabilidad de los miembros de los consejos y de las comisiones, para el efecto de pedir la aplicación de las sanciones en que incurran, o efectuar la denuncia o querella correspondiente; la aplicación de sanciones disciplinarias a socios; el reparto de rendimientos, excedentes y percepción de anticipos entre socios, y la aprobación de las medidas de tipo ecológico que se propongan.

[20] Hasta cinco años y ser reelectos cuando por lo menos las dos terceras partes de la AG lo apruebe.

aprobados por la Asamblea General de Delegados. Es el órgano administrativo encargado de lograr la eficiencia y eficacia empresarial de la organización.

No obstante, entre los requisitos para ser parte del Consejo, la normatividad sugiere que los consejeros tengan capacidad para actuar, que no tengan deudas vencidas con la cooperativa y que las relaciones con la misma no hayan motivado ninguna acción judicial en su contra. Empero, es poco probable que en los estatutos agreguen exigencias adicionales a las establecidas por la ley, como la edad, antigüedad como asociado, grado de escolaridad, entre otras.

El Consejo de Vigilancia, en la práctica de las cooperativas pesqueras, puede acompañar en su jornada a los pescadores para patrullar y cuidar la normatividad respecto de la producción, el medio ambiente o la desviación de la entrega del producto el cual debe ser dirigido hacia la cooperativa.

2.2. El debate en la administración de la cooperativa

Los elementos que diferencian la gestión estratégica de las entidades cooperativas de las entidades de capital de acuerdo a Sánchez y Rendón (2008) y de acuerdo al propósito son el servicio y la calidad y la asociación de personas. En cuanto a la filosofía de gestión el paradigma de gestión es la mutualidad y la autonomía, en contrapartida de cómo se lleva la gestión en una organización privada (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Paradigmas básicos de gestión estratégica

Fundamentos distintivos	Paradigma de gestión cooperativa	Paradigma de gestión empresa privada
Propósito	Servicio y calidad Asociación de personas	Lucro y calidad Capitales y accionistas
Filosofía de gestión	Mutualidad Autonomía	Oportunismo Dependencia

	Lealtad basada en la confianza	Lealtad basada en la subordinación
Modelo de gestión	Gestión de servicio Empoderamiento de los "stakeholders"	Gestión de rendimientos, Poder y autoridad de la cima estratégica

Fuente: Ramírez, citado en Sánchez y Rendón (2008)

Cuando los autores discuten acerca de la administración estratégica, el concepto está relacionado con el por qué algunas cooperativas tienen éxito y otras no. Tres de los factores más importantes que determinan el éxito de este tipo de organizaciones son: 1) el sector económico o industrial en el cual está ubicada, 2) el país o la región donde está localizada y 3) los recursos, capacidades, habilidades y estrategias propias con las que cuentan los directivos (Medina, citado en Sánchez y Rendón, 2008).

A juicio de Sánchez y Rendón (2008), son los principios y valores cooperativos son, entre otros, la autoayuda, la democracia, la igualdad, la equidad, la solidaridad, la honestidad, la apertura, las responsabilidades sociales y la atención a los demás.

En cuanto a los problemas administrativos de las cooperativas, Bastidas (2010, p. 331) comenta que éstas poseen una inadecuada estructura empresarial, lo que les impide diseñar objetivos más ambiciosos y mejorar su competitividad. De igual manera detectamos que el autor recomienda "una administración cooperativa profesional que aproveche integralmente las ventajas competitivas asociadas al carácter de empresa", además de "ser competitivas en lo interno y en lo externo, es decir, tener la capacidad de competir sanamente superando la calidad y los impactos de los servicios y productos de otras organizaciones".

Cuñat-Gimenez y Coll-Serrano (2008) consideran que gran parte de las limitaciones de las cooperativas son consecuencia de una inadecuada estructura empresarial, cuya excesiva atomización imposibilita poder afrontar objetivos más ambiciosos y mejorar su competitividad. Por lo anterior destacan la necesidad de una intercooperación, además,

consideran que se requiere formación para mejorar la gestión empresarial y comercial. Ello sería posible a través del establecimiento de programas que promuevan y faciliten la mejora efectiva de la capacidad estratégica, comercial y administrativa de la empresa.

La formación que reciban los cooperativistas debe estimular el desarrollo de nuevas conductas empresariales dirigidas a la innovación, el cambio y el conocimiento del mercado de intercambio. Asimismo, detectan que se requiere financiamiento para aumentar la disponibilidad de recursos financieros a través del acceso a fuentes de crédito, en condiciones, plazos y tasas razonables para sus posibilidades actuales (Cuñat-Gimenez y Coll-Serrano, 2008).

Lara y Rico (2011) gracias a un estudio identificaron la forma en que las cooperativas de ahorro y crédito contribuyen al desarrollo local y nacional, también cómo los asociados reciben apoyos en forma de créditos y de servicios adicionales como becas educacionales y servicios de salud. Asimismo, constataron que con la práctica de los principios y valores del cooperativismo se facilita el trabajo en equipo y los asociados desarrollan habilidades emprendedoras y directivas que los benefician individual y colectivamente, mejorando su calidad de vida.

Jiménez (2010) señala que la empresa cooperativa, ante la inestabilidad e incertidumbre del entorno y el aumento constante de la competencia, entre otros factores, debe afrontar nuevos retos competitivos que las obligue a realizar un mayor esfuerzo en sus capacidades de dirección y de gestión en virtud de la competencia que presentan las empresas capitalistas, por lo que sugiere que se profesionalice su gestión.

Ramírez et al. (2011) resaltan los factores que han contribuido a la formación de las organizaciones sociales cooperativas, como son los incentivos institucionales, donde las agencias de gobierno y las organizaciones no gubernamentales actúan favoreciendo la constitución de esas organizaciones. Sin embargo, identifican problemas en las

cooperativas que ha derivado incluso en la disolución total en algunas de ellas, como la división provocada por malos manejos, las orientaciones políticas de sus dirigentes y miembros y hasta por fricciones de personalidad.

En cambio, los elementos que contribuyen a su permanencia son los incentivos organizativos (la participación de sus miembros en la toma de decisiones, copropiedad y reparto de beneficios), la inversión en el capital fijo y social, la solidaridad social entre integrantes y la capacidad de autogestión. (Ramírez et al. 2011).

Ramírez et al. (2011) finalmente recomiendan que en las cooperativas estudiadas se dé la vigilancia mutua en tareas administrativas y actividades de producción[21] y aunque no todas las organizaciones cooperativas cuentan con los incentivos institucionales señalados sí muestran comportamientos cooperativos en labores de vigilancia en los trabajos de producción y en la jerarquización de tareas. Cabe mencionar que algunas cooperativas están integradas por familias.

Relacionando los hallazgos de Ramírez et al. (2011) con los casos de las cooperativas pesqueras aquí abordadas se puede decir que, durante sus asambleas, los miembros de las OC discuten de manera reiterada temas administrativos y de gestión de recursos pesqueros, por ejemplo los objetivos básicos alcanzados como la obtención de permisos de pesca y en algunos casos la ecocertificación de una pesquería de langosta. En otros casos, las cooperativas que se encuentran en lugares remotos, han contribuido al progreso comunitario a través de la construcción de escuelas, infraestructura pública[22], la provisión de servicios médicos y el mantenimiento de caminos (Ramírez et al., 2011).

Por otra parte, Villerías y Sánchez (2010) aconsejan considerar siempre las particularidades de cada sector y estudiando al pescador se puede notar la poca versatilidad

[21] En el acceso y uso de los recursos.
[22] Alumbrado y construcción.

que su labor tiene. Por lo anterior, afirman que hay distinción del pescador ribereño o artesanal respecto de otros actores sociales de la economía de la Costa Chica en el estado de Guerrero.

> El pescador no es igual al campesino, ni al artesano, en términos de sus habilidades como trabajador, de ingreso, de organización social, de capacidad para su inserción, como fuerza de trabajo, en mercados distintos al suyo propio o de adaptación a cambios medioambientales, de negociación política o de integración social (Villerías y Sánchez, 2010, p. 3).

De acuerdo a resultados de su investigación y en cuanto a los niveles de educación formal a los pescadores, estos autores encuentran que poco más de una cuarta parte de su población aún era analfabeta, el 75% de los pescadores no tiene instrucción primaria completa y el 22% apenas finalizó esos estudios. Asimismo, señalan que en todas las cooperativas pesqueras de la zona trabajan desorganizadamente debido a conductas individualistas entre los pescadores ribereños que pareciera no interesarles el desarrollo económico y social en las localidades en las que se practica la actividad pesquera. (Villerías y Sánchez, 2010)

En cuanto a la captura pesquera, Villerías y Sánchez (2010) señalan que la realidad difiere de las estadísticas oficiales, dado que detectan un subregistro de los volúmenes reales de captura porque los mismos cooperativistas lo propician debido a que creen que, de realizar un reporte completo de la captura, tendrán que pagar más impuestos, además de la venta que realizan de manera directa a intermediarios, sin dar aviso a agrupaciones o permisionarios, esos volúmenes no llegan a las estadísticas de la SAGARPA.

Como resultado de su investigación, Villerías y Sánchez (2010) destacan que los pescadores no disponen de medios de transporte adecuados o de recursos financieros para

expandir y mejorar su actividad y se identifica escasa infraestructura de apoyo en tierra (frigoríficos, fábricas de hielo, muelles, entre otras).

Las posturas de los expertos que revisan la dimensión de la administración en la cooperativa son reiterativas. Sánchez y Rendón (2008) se interesan por revisar la gestión estratégica y proponen que para que una cooperativa sea exitosa es importante que se considere el sector económico y la región o país en el cual está ubicada, y los recursos, capacidades, habilidades y estrategias de los directivos, por lo que coincide con Jiménez (2010) cuando señala que el cada vez más cambiante entorno y la creciente competencia, provoca que las organizaciones refuercen las capacidades de dirección y de gestión. Otros autores, como Cuñat-Gimenez y Coll-Serrano (2008), consideran que gran parte de las limitaciones de las cooperativas guardan relación con una débil estructura empresarial y comercial.

Para Bastidas (2010) las cooperativas poseen una inadecuada estructura empresarial, lo que les impide diseñar objetivos más ambiciosos y mejorar su competitividad.

Posteriormente, Sánchez y Rendón (2008) señalan la importancia de aplicar los principios y valores en la administración de la cooperativa y difieren de Ramírez et al. (2011) al destacar que en esas asociaciones se ha dado la división provocada por malos manejos, orientaciones políticas de dirigentes y miembros, fricciones de personalidad, como proceso de formación, hasta llegar a la disolución total de algunas debido a esos manejos administrativos, lo que deja en entredicho la aplicación de los principios y valores en las cooperativas. En ese punto encuentran coincidencia con Villerías y Sánchez (2010), quienes identifican en todas las cooperativas pesqueras estudiadas una prevalencia del trabajo desorganizado debido a conductas individualistas entre los pescadores ribereños y con escaso interés por el desarrollo económico y social en las localidades en las que laboran.

2.3. El debate en la política pública para la cooperativa

La ACI, fundada en Londres en 1895, es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo. Sus miembros son organizaciones cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores de actividad: agrícolas, bancarias, de crédito y ahorro, industriales, de seguros, pesca, vivienda, salud, servicios públicos, servicios sociales, turismo y consumo.

Actualmente, la ACI cuenta entre sus miembros con 274 organizaciones de 93 países que representan a casi mil millones de personas de todo el mundo. Posee cuatro oficinas regionales en América, Europa, África y Asia.

Las Cooperativas de las Américas (antes ACI-Américas) es la representación regional de ACI para el continente americano, su oficina regional se establece desde 1990 en San José, Costa Rica. Tiene como objetivo promover el reposicionamiento del modelo cooperativo en el nuevo entorno económico, político, social y comercial apoyando a las organizaciones miembros de la ACI en las Américas en la difusión y defensa de la identidad cooperativa, la promoción de los negocios y el desarrollo del recurso humano. La oficina regional es el enlace entre las cooperativas del continente americano y la red mundial, lo cual les facilita la participación en redes especializadas permitiéndoles involucrarse con el sector de su interés. Además, es la responsable de implementar las decisiones tomadas por los órganos políticos regionales de Cooperativas de las Américas y operacionalizar los proyectos de desarrollo.

Cooperativa de las Américas, Región de la Alianza Cooperativa Internacional, interesada por la incidencia en políticas públicas, propone una guía para elaborar planes estratégicos de incidencia e influir en las políticas públicas de cada país de las Américas.

La necesidad de elaborar dicha guía surge porque en el sector cooperativo y otras empresas de la economía social, se ha sentido la necesidad de incidir en las políticas públicas con miras a obtener resultados concretos que beneficien a sus miembros. Además de fortalecer la capacidad propositiva y de respuesta de las organizaciones cooperativas en las Américas.

La guía es una valiosa ayuda para que las cooperativas desarrollen su capacidad de incidir estratégicamente en los procesos políticos, sociales y económicos de sus comunidades y países e incluso proponen un correo[23] a los que les interese coordinar con ACI-Américas la realización de este tipo de talleres en su cooperativa.

Dentro de los componentes y objetivos del proyecto se identifica como central el problema de la débil incidencia del sector cooperativo para promover las cooperativas como modelo empresarial exitoso. Para ello se propone los siguientes componentes:

a) Incidencia política

Busca mejorar la efectividad de las organizaciones miembros de la ACI-Américas en procesos de incidencia y defensa del modelo empresarial cooperativo en la región a través del desarrollo de un modelo de educación y formación en la ACI-Américas, para ofrecer a las cooperativas.

b) Gobernabilidad y desarrollo cooperativo

Busca mejorar y promover iniciativas para mejorar la gobernabilidad de las cooperativas, fortalecer la inter-cooperación de la ACI y sus organizaciones miembros para promover el desarrollo cooperativo y fortalecer la credibilidad de la ACI como centro de excelencia, conocimiento y experiencia en promover el desarrollo cooperativo.

[23] educoop@aciamericas.coop

Por su parte, Chávez (2012) aborda los fundamentos teóricos y en términos de economía de las políticas públicas enfocadas a las cooperativas. Asimismo, analiza y evalúa el despliegue en España de dos grupos de políticas públicas dirigidas a las cooperativas; uno de carácter institucional que valora la participación de las cooperativas en los órganos de elaboración de las políticas; y otro, de carácter estructural que se centra en el fomento de la competitividad empresarial.

Chávez (2012) también trabaja un apartado acerca de la justificación, desde la perspectiva de la teoría económica, de la intervención pública en las organizaciones cooperativas donde señala que: 1) en todos los países debe existir un marco normativo que reconozca la especificidad de las cooperativas, bondades y limitaciones en la forma de distribución de excedentes y beneficios que les caracterizan; y 2) la justificación de la intervención pública en materia de cooperativas es el de la corrección de diferentes fallos de mercado, porque estas presentan asimetrías de información y de financiamiento y diferentes problemas como formación del capital humano, asignación de recursos en los procesos de innovación tecnológica y organizativa, y el acceso a los mercados públicos e internacionales.

Destaca una afirmación de este autor acerca de que la mayor parte de los fallos de mercado de las pymes también lo sufren las cooperativas y se señala que es por su pequeña dimensión 3) de igual manera se justifica la intervención pública porque el sector cooperativo satisface necesidades sociales. En ese sentido, la teoría económica justifica la actuación fiscal y redistributiva del Estado (Chávez, 2012).

El mismo autor afirma que las autoridades públicas disponen de instrumentos para intervenir en el sector privado, entre estos se encuentra la coerción pública, que está relacionada con la regulación del marco institucional, y la información, que se traduce en forma de políticas de índole cognitiva, proporcionando información y formación, y

apoyando la investigación, tanto hacia el público en general como hacia sectores privados concretos (Chávez, 2012).

En cuanto a los incentivos, éstos se aplican a través de subvenciones, contrataciones públicas y atractivos fiscales, concretando las políticas de promoción de las cooperativas en aquellas que a) están dirigidas a establecer un entorno o marco ambiental institucional y cultural propicio en el que nazcan, operen y se desarrollen este tipo de empresas (llamadas *soft*), que incluyen los anteriores instrumentos de carácter coercitivo e informativo; y b) las políticas dirigidas a las propias cooperativas en su condición de unidades empresariales (llamadas *hard*) (Chávez, en Chávez 2012).

Las políticas *soft* se concretan en medidas que van desde aquellas dirigidas a eliminar los obstáculos normativos al establecimiento de cooperativas en cualquier sector de actividad económica, a las dirigidas a incluir materias de economía social en los planes de estudios universitarios, pasando por aquellas destinadas a institucionalizar la participación de las organizaciones representativas de las cooperativas en los procesos de elaboración de políticas públicas. Las políticas *hard* pueden intervenir en el proceso económico de las empresas cooperativas con incentivos, por el lado de la oferta promoviendo su competitividad económica, como por la demanda, mejorando el acceso de las cooperativas a los mercados públicos y a los mercados internacionales.

Chávez (2012) igualmente analiza la política institucional respecto de la presencia de las organizaciones representativas de las cooperativas en los procesos de elaboración de las políticas públicas, y las políticas de fomento empresarial dirigidas a mejorar la competitividad de las empresas cooperativas aplicadas en España.

En cuanto a la política institucional, Chávez (2012) también destaca las ventajas para los poderes públicos de integrar a las cooperativas y a la economía social en el proceso político. En primer lugar, con la integración de las cooperativas se profundiza en la

democratización del proceso político. Al sumar a las cooperativas en los procesos de elaboración de las políticas públicas, representando a un sector socioeconómico, junto a otros agentes sociales del país, se forma una política de carácter institucional clave para el fomento de este sector social. De igual manera, al formar parte las cooperativas del proceso político, se mejora la eficacia de la actuación económica pública porque permite acertar mejor en la elección de objetivos e instrumentos.

Acerca del grado y participación de las cooperativas en las políticas públicas, Vaillancourt (en Chávez, 2012) identifica cuatro modelos de construcción de las políticas públicas (con los que posteriormente Chávez realizará el análisis en España) señalados a continuación:

1. Modelo de «monoconstrucción», en este modelo no se integra actor externo alguno en el proceso de elaboración de las políticas, reservándose el propio Estado y sus actores internos (políticos, burocracia, asesores) al monopolio de *policy makers*.

2. Modelo de «co-construcción» neoliberal, donde el Estado elabora, en conjunto con actores privados externos dotados de mayor poder e influencia, las políticas a favor de estos sectores en detrimento del interés general.

3. Modelo de «co-construcción» corporativista, que integra en el proceso político nuevos actores externos, principalmente los sindicatos, la parte patronal y gobierno.

4. Modelo de «co-construcción» democrática. Basado en la pluralidad social, política y económica, persigue la integración de todos los sectores sociales en los procesos de elaboración de las decisiones.

Tratando de identificar de esos cuatro modelos cuál es el que priva en España, retomamos de Chávez (2012) el modelo formalizado de participación de tipo corporativista, donde las asociaciones empresariales y los sindicatos de trabajadores gozan de presencia hegemónica.

En cuanto a lo relacionado con las políticas de fomento empresarial de las cooperativas Chávez (2012) señala que corresponden principalmente de medidas de carácter cognitivo y de medidas de oferta dirigidas a mejorar la competitividad de las empresas cooperativas, con un sesgo a favor del empleo en estas formas empresariales y provienen de la administración central y desde ella se marcan las principales directrices seguidas por las medidas de fomento puestas en marcha por los gobiernos autonómicos.

Los resultados de esa intervención se traducen en: el tratamiento fiscal específico para las cooperativas; un programa de apoyo presupuestario específico para cooperativas y sociedades laborales dependiente del Ministerio de Trabajo; y en tercer lugar, una medida única en Europa consistente en la posibilidad de que trabajadores desempleados que se incorporen como socios de cooperativas de trabajo y de sociedades laborales puedan percibir en forma de pago único la prestación contributiva por desempleo para financiar su inversión o cotización a la seguridad social (Chávez, 2012).

El mismo autor señala que la otra parte de las políticas de fomento empresarial están relacionadas con el apoyo presupuestario. El Estado consigna anualmente en los presupuestos generales del estado créditos en las aplicaciones presupuestarias del programa «Desarrollo de la Economía Social y del Fondo Social Europeo». La distribución de estos créditos a las comunidades autónomas se establece anualmente por la conferencia sectorial de asuntos laborales atendiendo a criterios basados en indicadores de paro registrado y creación de empleo en cooperativas y sociedades laborales, y en grado de ejecución de los créditos asignados (Chávez, 2012).

La principal conclusión que se puede obtener es el reducido impacto de estas medidas tanto en número de personas beneficiarias como en número de empresas y expedientes. En cuanto al esfuerzo presupuestario que realizan las comunidades autónomas es muy desigual. Coexisten así dos patrones de políticas de fomento regional, un modelo de

mínimos, con menor apoyo, y uno avanzado (Chávez, 2012). La tercera medida de fomento es la posibilidad de que trabajadores desempleados que se incorporen como socios de cooperativas de trabajo y de sociedades laborales puedan percibir en forma de pago único la prestación contributiva por desempleo.

La medida anterior permite que los beneficiarios de la prestación contributiva de desempleo pagada a quienes resten al menos tres meses de la misma puedan acceder al abono total en forma de pago único o parcial de esta prestación pendiente de percibir cuando el trabajador se integre como socio o ponga en marcha una empresa de trabajo asociado, contemplándose en España como tales la cooperativa de trabajo asociado y la sociedad laboral (Chávez, 2012).

Chávez (2012) concluye que la prolongación e intensidad de la crisis económica y la necesidad de explorar nuevas políticas económicas, por un lado, y el creciente interés por las cooperativas manifestado por diversas instituciones internacionales por el otro, parecen haber coadyuvado a que los *policy makers* decidan valorar la alternativa cooperativa y de la economía social como una apuesta política viable.

Si los poderes públicos pretenden adoptar una actitud proactiva en esta materia, incluyendo decisivamente a las cooperativas en sus agendas políticas, es necesario, previamente contar con sólidos fundamentos teóricos, con un marco analítico de objetivos e instrumentos disponibles y con un balance de la situación *ex ante* a la adopción de las medidas, con el objeto de, en un futuro próximo, evaluar el impacto de los dispositivos puestos en marcha (Chávez, 2012).

Otro punto importante aportado por Chávez (2012) es el análisis de las políticas de fomento a través de tres dispositivos centrales: en primer lugar, el tratamiento fiscal específico para las cooperativas; en segundo lugar, el programa de apoyo presupuestario específico y sociedades laborales dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos

Sociales; y en tercer lugar, el cobro en forma de pago único de la prestación contributiva por desempleo para crear cooperativas de trabajo asociado.

En lo que respecta a la fiscalidad y a esta tercera medida, se ha evidenciado que su eficacia es elevada y muestra claras ventajas para las cooperativas, aunque esas ventajas relativas estén erosionándose en lo últimos años. En lo que respecta a las subvenciones ligadas a las políticas de fomento, debe destacarse su carácter limitado y su fuerte diversidad geográfica a lo largo del país (Chávez, 2012)

De acuerdo a investigaciones realizadas sobre el tema, existe una crítica generalizada hacia los escasos reconocimiento y apoyo de los gobiernos hacia las cooperativas como empresas que generan empleo y desarrollo económico en sus respectivos países y regiones. La ACI acepta que estas asociaciones no son reconocidas ni mencionadas en los informes estadísticos de los gobiernos ni de organismos internacionales en sus estadísticas anuales. En ningún país se diferencia el producto nacional cooperativo y no se conoce a ciencia cierta el número de cooperativistas existente en cada nación.

Por lo tanto, los estudio revisados para este trabajo advierten que la mejor herramienta con que cuentan las cooperativas para incidir en las políticas públicas propias del sector es la recomendación 193 de la OIT sobre Promoción de las Cooperativas, que en el capítulo 2 se refiere al "Marco Político y papel de los Gobiernos", y el 3 aborda la "Aplicación de las Políticas Públicas de Promoción de las Cooperativas".

Se puede señalar en este acercamiento al tema de política pública en las cooperativas que **n**o es suficiente un marco normativo que reconozca las especificidades de las cooperativas, sino que es necesario que las políticas públicas dirigidas a las cooperativas incluyan la participación de las mismas en los órganos de elaboración de las mismas políticas y que diseñen políticas y programas que fomenten la vertiente empresarial, ya que existe una crítica generalizada de que las cooperativas no reciben el reconocimiento y

apoyo de los gobiernos como empresas que generan empleo y desarrollo económico por medio de sus diferentes actividades en los distintos países donde se encuentran ubicadas.

Por tanto, de los cuatro modelos de construcción de políticas que propone Chávez (2012) se retoma aquí el que pretende que la política pública esté basada en la pluralidad social, política y económica, sumando a todos los sectores sociales en los procesos de elaboración de las decisiones y se corresponde con el modelo de «co-construcción» democrática.

2.4. La planeación y la política pública desde la perspectiva de los teóricos

En este capítulo se analiza el término de planeación, como parte del proceso administrativo. Por lo tanto se explican sus antecedentes, el concepto que la define, los principios de planeación, las teorías, los tipos de planeación y los componentes de un plan. Otra de las variables involucradas es la de política pública. En este apartado se discute desde el concepto mismo, las etapas propuestas por diversos autores como son la identificación de problemas públicos, la agenda, la formulación, la implementación y por último la evaluación.

2.4.1. La planeación

A finales del siglo XVIII, al inventarse la máquina de vapor, se generó un nuevo concepto de trabajo y de producción. La Revolución Industrial inglesa impactó a los pequeños talleres dejándolos sin capital para utilizar nuevos equipos manufactureros. En esa época se desarrolló el sector textil y se intensificó la utilización del hierro, lo que impactó en la producción de las organizaciones tendientes a la gran escala y a la estandarización. Es en

ese momento que los estudiosos de la administración se interesan por revisar lo que sucede al interior de las organizaciones.

Lo que hoy conocemos como Administración Científica y Clásica, cuyos autores son reconocidos como los padres de la Administración, surge a finales del siglo XIX e inicios del XX. Es así como encontramos a Frederick Taylor, estadounidense, ingeniero industrial y consultor, interesado estudiar el trabajo del obrero, con relevantes aportaciones a la administración; entre éstas destacamos la sistematización de manera científica de los tiempos y movimientos de los obreros con el objetivo de incrementar la productividad en las organizaciones.

Taylor, después de concluir la investigación que desarrolla en las fábricas, aporta cuatro principios básicos: 1) la planeación, 2) preparación, 3) control y 4) ejecución. Asimismo, hace hincapié en las funciones relevantes de los gerentes o *management*, al especificar que estos planean el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las desarrolla. (Taylor, 1997)

Henry Fayol, más o menos en esa misma, en Europa, se interesó en estudiar las estructuras y funciones de la organización con el mismo fin que Taylor, es decir, para lograr la eficiencia. Este autor aporta a la administración la identificación del proceso administrativo, definiéndolo como la integración de las siguientes tareas: 1) la planeación, 2) la organización, 3) la dirección, 4) la coordinación y 5) el control. A diferencia de Taylor, Fayol considera que la eficiencia de la organización puede incrementarse centrándose en los componentes de la estructura organizacional, específicamente a través de la dirección, por ello establece los perfiles de un modelo de gerente con cualidades físicas, intelectuales, morales, con conocimientos específicos y experiencia.

Es así como en este apartado se hace una breve introducción del contexto donde surge la propuesta de incorporar el proceso administrativo al estudio de la administración;

posteriormente se conceptualiza dicho proceso a través de diferentes autores, ya que dentro del mismo está contenida una de las variables independientes de esta investigación: la planeación.

2.4.1. La planeación como parte del proceso administrativo

De acuerdo a Münch (2005, p. 19) el proceso administrativo (PA) es "una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier persona, manejar eficazmente una organización y que consiste en dividir a la administración en un proceso integrado por varias etapas". Por su parte Koontz y Weihrich (2002) señalan que consiste en diseñar y mantener el medio ambiente, en el cual los individuos, que trabajan en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.

El PA contiene los pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva mediante la planeación, organización, dirección y control. Es "el instrumento básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc. Asimismo, proporciona una metodología de trabajo que permite organizar a una empresa de tal manera que facilite su dirección y control. (Hernández y Rodríguez, 2008, p. 129)

La teoría de la organización ha considerado diversos criterios del proceso administrativo hasta llegar a la perspectiva teórica más reconocida (Taylor, 1997) que propone cuatro etapas: *1) planeación, 2) organización, 3) dirección o ejecución y 4) control.* A continuación se explica cada etapa de acuerdo a esta perspectiva.

La etapa de *organización* consiste en agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso

funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir. La organización es una de las funciones administrativas de un gerente, que comprende dos procesos básicos: el desarrollo del marco estructural para la empresa y la definición de las relaciones administrativas y operativas. De acuerdo a lo anterior, la organización es el proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Los esfuerzos del grupo tienen que ser coordinados, dado que tienen por objeto alcanzar metas en ambientes dinámicos (Koontz y Weihrich, 2002).

Para Münch (2007), la etapa de *organización* consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de diferentes técnicas tendientes a la simplificación del trabajo[24]. Para Rodríguez y Hernández (2008), *la organización*[25] consiste en la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos, jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organismos, manuales, descripciones de puestos. Deben responderse las preguntas de ¿Quién lo debe hacer? y ¿De qué es responsable? Para Arango (2009, p. 294), o*rganizar* es integrar el talento humano y los recursos materiales en una estructura operativa adecuada y una distribución racional del trabajo.

Koontz y Weihrich (2002) establecen que la *dirección* consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización y en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. Por su parte, Münch (2007) plantea que la *dirección* es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo

[24] Que se traduce en organigramas, manuales, diagramas de flujo o de procedimiento, carta de distribución del trabajo y a/o análisis de puestos.
[25] Que también llaman estructuración.

mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

Para Hernández y Rodríguez (2008), la *dirección* es etapa de la acción y conducción de la organización y sus miembros hacia las metas conforme las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño. Para Arango (2009, p. 294), *dirigir* consiste en guiar o conducir las políticas acordes con los objetivos propuestos.

El *control* es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios (Koontz y Weihrich, 2002). Münch (2007) menciona que el *control* es el establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente.

Control es la acción administrativa técnica de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado y a los elementos de medición (indicadores o estándares) para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente (Rodríguez y Hernández, 2008). Arango (2009, p. 294) que revisa a las OC y menciona que "*controlar* es verificar las labores, de acuerdo con las directrices impartidas".

La teoría de la planeación moderna se ha desarrollado a partir de múltiples fuentes disciplinarias entre otras, la teoría administrativa, económica, de sistemas, de información, cibernética, antropología, teoría política y la teoría del desarrollo, por ello constituye un campo multidisciplinario. Hay otros campos complementarios que ofrecen instrumentos imprescindibles para la teoría de la planeación: la ingeniería de sistemas, la investigación de operaciones, la teoría de decisiones, la estadística, las matemáticas y la teoría de la evaluación, entre otras (Álvarez, 2004)

2.4.2. El concepto de planeación

Münch (2007) señala que la planeación es la determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con mayor probabilidad de éxito. Reyes (1998) define la planeación la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir. Lo resume con la pregunta "¿Qué se va a hacer?".

Por su parte Terry (1998) califica la planeación como la selección y relación de hechos, así como la formación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados. Massie (1990) señala que planeación es el método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los cursos alternativos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.

Para Koontz y Weihrich (2002) la planeación es considerada como la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Estos autores señalan que si una organización no cuenta con estos fundamentos se expondrá a graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y a una administración por demás fortuita e improvisada.

Rodríguez y Hernández (2008) consideran la planeación como la proyección impresa de la acción que toma en cuenta información del pasado de la empresa y de su entorno para organizar, dirigir y medir su desempeño total y el de sus miembros, a través de controles que comparan lo planeado con lo realizado. En esta etapa se fijan objetivos, las políticas, las normas, los procedimientos, los programas y los presupuestos. De manera resumida podemos señalar que responde a las preguntas de "¿Qué y cómo se va a hacer?".

Arango (2009, p. 294), estudioso de las organizaciones cooperativas, identifica que planificar es “fijar las políticas, directrices y planes generales de la cooperativa para el cabal cumplimiento de sus objetivos”.

Fayol (citado en Álvarez, 2004), definió la planeación como el proceso de estimar el futuro y de preparar provisiones para él. Donnelly (citado en Álvarez, 2004) y sus colaboradores proponen que planeación es la actividad fundamental y primaria que incluye todas las áreas de la administración o gerencia y que se dirige hacia la definición de metas y la determinación de medios necesarios para alcanzarlos.

Kauffman (citado en Álvarez, 2004, p. 23) señala que la planeación se ocupa solamente de determinar qué debe hacerse con el fin de que posteriormente puedan tomarse las decisiones prácticas para su implementación. La planeación es un proceso para establecer a dónde ir y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficiente y eficaz.

Newman (citado en Álvarez, 2004, p. 23) señala que se entenderá mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Alude que estas etapas son: diagnóstico del problema, determinación de soluciones optativas, pronóstico de resultados de cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir.

Chadwick (citado en Álvarez, 2004) define la planeación como un proceso de previsión humana y de acción basado en esa previsión. Colm (citado en Álvarez, 2004) señala que “la planeación es un sistema para la toma de decisiones, más que la sola preparación de planes”. Para Dror (citado en Álvarez, 2004, p. 24) la planeación es “el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, que se dirige hacia la consecución de metas optimizando el uso de medios. Banghart (citado en Álvarez, 2004, p. 25) al precisar sobre la planeación incluye las fases de: “definición del problema, análisis del problema y

diseño de planes o de alternativas, instrumentación del plan de alternativa y retroalimentación".

Newman (citado en Álvarez, 2004) concpetualiza a la planeación desde la teoría de la estrategia como "un proceso continuo y participativo, articulado más bien a la calidad de las intervenciones que a la calidad de los datos".

Ahumada (citado en Álvarez, 2004, pp. 27 y 28), considerado como el representante más relevante de la corriente del desarrollo, señala que la planificación es "una metodología para escoger alternativas, que se caracteriza porque permite verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos, y seleccionar los instrumentos más eficientes". Friedman (citado en Álvarez, 2004, p. 28), señala que la planeación "es el proceso por medio del cual el conocimiento científico y técnico se une a la acción organizada".

Hasta este apartado se ha identificado a los autores y sus propuestas para definir el término planeación. Enseguida se mencionan y explican los principios de planeación que proponen diferentes autores, ya que cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación debe tomarse en cuenta al planear eficientemente.

2.4.3. Componentes de un plan

Münch (2005) propone los siguientes elementos como componentes de un plan: 1) Filosofía, 2) Valores. 3) Visión, 4) Misión, 5) Objetivos, 6) Estrategias, 7) Políticas y 8) Programas.

Koontz, et al. (2012) le dan el nombre de "tipos de planes", a lo que Hernández y Rodríguez (2008) llaman componentes técnicos de un plan. Estos autores señalan que los

planes pueden clasificarse como: 1) Misiones y o propósitos, 2) Objetivos o metas, 3) estrategias, 4) políticas, 5) Procedimientos, 6) Reglas, 7) Programas y 8) Presupuesto.

Si comparamos la propuesta de Hernández y Rodríguez (2008) en cuanto al nombre y número de componentes técnicos de un plan respecto a Münch (2005) tenemos lo siguiente: Hernández y Rodríguez (2008) proponen nueve componentes y Münch (2005) ocho y estos autores coinciden en cuatro: las estrategias, los objetivos, las políticas y el programa. Sin embargo, Hernández y Rodríguez (2008) le agregan normas o reglas, procedimientos o procesos, presupuestos de inversión y proyectos, que no contempla Münch (2005), esta autora considera que deben incluirse la filosofía, los valores, la visión y la misión. A continuación, el Cuadro 3 resume (ver cuadro 3) de la propuesta de los elementos en los que algunos autores coinciden (Hernández y Rodríguez, 2008, Münch, 2005 y Koontz et al. 2012, entre otros).

Cuadro 3. Componentes de un plan

Hernández y Rodríguez (2008)		**Münch (2005)**	**Koontz, et al. (2012)**
Número	**Componentes técnicos**	**Elementos**	**Clasificación de planes**
1	Estrategias	Estrategias	Estrategias
2	Objetivos	Objetivos	Objetivos o metas
3	Metas	Filosofía	Misiones o propósitos
4	Políticas	Políticas	políticas
5	Normas o reglas	Valores	Reglas
6	Procedimientos o procesos	Visión	Procedimientos
7	Programa	Programas	Programas
8	Presupuesto de inversión	Misión	Presupuesto
9	Proyectos		

Fuente: Elaboración propia METJ (2013), con información de autores varios

Los conceptos de planeación y estrategia están ligados porque ambos designan secuencia de acciones en el tiempo, de forma tal que se puedan alcanzar unos o varios objetivos en el tiempo aunque la estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece las trayectorias dentro de un flujo de acontecimientos. De igual manera

incluye posiciones que se determinan al mirar a la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza, posiciones y perspectivas para la organización. Estas perspectivas surgen al revisar la cultura empresarial y concentrar la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros.

Ackoff (citado en Hernández y Rodríguez, 2008, p. 150) señala que la estrategia es la "acción de proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo… y hacer que el futuro de la empresa se comporte como se planeó".

Por su parte Hernández y Rodríguez (2008, p. 150) mencionan que estrategia es

> …la conceptualización del plan global rector que determina grandes objetivos y la dirección del segmento del mercado que se pretende, así como la táctica para lograrlo a un plazo determinado, básicamente de largo plazo. Los plazos de un plan rector para la mediana empresa son de tres a cinco años. La gran empresa utiliza y fija objetivos de largo plazo de cinco, diez, quince o más años.

Koontz, et al. (2012) definen *la estrategia* como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Los objetivos sirven para definir metas y acciones. Se definen como propósitos de la organización en función del tiempo, aluden a un resultado que se desea y necesita conseguir en determinado plazo: puede ser a corto plazo (menos de un año), mediano plazo (entre uno y cinco años) y a largo plazo (más de cinco años) (Hernández y Rodríguez, 2008). Por otro lado, Koontz, et al. (2012) maneja de manera indistinta los objetivos y metas y los define como los fines hacia los cuales se dirige la actividad y representan el punto final de la planeación; son el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (*staffing*), la dirección y el control.

Las organizaciones esperan alcanzar los objetivos. Las metas son los resultados parciales cuantificables en el corto o mediano plazo del logro de éstos. Si los resultados muestran desviaciones en las metas, es necesario que se corrijan alineadas siempre al objetivo (Hernández y Rodríguez, 2008).

Las políticas son planes, declaraciones (explícitas o implícitas) que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones, por lo que ayudan a solucionar problemas antes que se vuelvan complejos. Definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a un logro. Existen varios tipos de políticas, aquellas donde contratan a ingenieros con capacitación universitaria, o las que fomentan las sugerencias de los empleados para una mejor cooperación, esto es, promover desde dentro. (Koontz, et al. 2012)

Hernández y Rodríguez (2008) consideran a *las políticas* como decisiones preestablecidas[26], por lo que orientan la acción de los mandos medios y operativos, con el propósito de unificar la acción y la interpretación de acciones relativamente previstas.

Las normas o reglas tienen la función de asegurar la calidad y la consistencia del trabajo de los productos y procesos de una empresa. Son especificaciones concretas de cómo se debe actuar ante situaciones determinadas, sin posibilidad de interpretación y sin desviación permitida. Aunque todas las áreas de una empresa tienen normas y políticas, entre ellas hay diferencias, las primeras son rígidas y obligatorias para todo el personal de la organización, mientras que las últimas son flexibles.

Las políticas tienen temporalidad, sin embargo, las normas por lo general son de observancia obligatoria, sin importar la temporalidad o nivel jerárquico. Es así como el área de producción de una empresa requiere de normas para asegurar la calidad y son

[26] Permiten al personal no estar preguntando de manera continua cómo hacer las cosas e impide que se interprete lo que se debe hacer, a veces convenientemente.

conocidas como estándares. El área de recursos humanos tiene normas y políticas que se expresan en reglamentos que definen horarios, medidas disciplinarias, entre otras (Hernández y Rodríguez, 2008).

Para Koontz, et al. (2012), *las reglas* establecen acciones específicas cuya finalidad es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse. Se diferencian de las políticas porque éstas tienen el propósito de orientar a la toma de decisiones al establecer áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto las reglas no permiten discreción alguna en su aplicación.

Las reglas son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras, son lineamientos para actuar y detallan de manera precisa la manera en que deben desarrollarse determinadas actividades; aunque casi siempre los procedimientos rebasan los límites de los departamentos porque los involucran, por lo tanto, tiene que darse la coordinación (Koontz, et al., 2012).

Hernández y Rodríguez (2008) consideran *los programas* o procesos como un componente muy relevante porque un error en un movimiento puede afectar la productividad de la empresa. Por ello, todas las organizaciones se ven en la necesidad de definir sus procesos productivos en todas las áreas: comercialización, compras, producción, almacenaje, contabilización, contratación, capacitación, entre otros. Los procedimientos son el *know how* (o saber hacer) de la empresa. Estos autores señalan que hay diagramas de procedimientos, de acuerdo a las necesidades de la empresa y éstos se pueden manifestar a través de símbolos y códigos que pueden ser estandarizados.

Para Koontz, et al., (2012) *los programas* son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para un curso de acción determinado. Hernández y Rodríguez (2008) señalan que el concepto de programa se refiere al tiempo que se utiliza para realizar un

proyecto, un proceso, presupuesto, una inversión y lo definen como “calendarización de operaciones con cronogramas que señalan la secuencia de las actividades en fechas de inicio y terminación, así como el tiempo que requiere cada operación, con estimación de costos en gastos e inversiones, calculados en términos económico-presupuestales”.

Hernández y Rodríguez (2008) se refieren al *presupuesto* de inversión cuando las organizaciones requieren hacer sus presupuestos y sus estados financieros antes de la acción. Estos presupuestos deben incluir los cálculos de los costos de operación, se deben fijar los precios de venta de los productos o servicios, se pronostican flujos de ingresos y egresos de dinero conforme a un calendario financiero. Koontz, et al., (2012) mencionan que el presupuesto es un informe de los resultados esperados que se expresa en términos numéricos y éste es el instrumento principal de planeación de muchas organizaciones.

Los proyectos son estudios sobre la viabilidad y rentabilidad de una inversión nueva; donde las organizaciones realizan sus proyectos de ampliación, restructuración, modernización o de unidades nuevas de negocios. Se definen como la actividad temporal que se lleva a cabo para crear un producto o servicio (Hernández y Rodríguez, 2008).

Hasta aquí hemos tenido un acercamiento a una de las variables independientes de la presente investigación, que es la planeación. Se revisaron las perspectivas teóricas de Hernández y Rodríguez, la de Álvarez (2004) y la de Koontz, et al., (2012), entre otros. Se citaron diferentes conceptos de planeación que proponen varias corrientes como la administrativa, la de sistemas o la de planeación estratégica, entre otras. Asimismo, se describieron los principios de planeación propuestos por Hernández y Rodríguez (2008), las teorías de la planeación propuestas por Álvarez (2004) y los tipos de planeación que identifican diferentes autores como Rosales (2010), para cerrar con la propuesta de Hernández y Rodríguez (2008) y la de Koontz, et al. (2012) en relación a la descripción de los componentes técnicos de un plan.

2.4.4. Los principios de la planeación

Algunos autores, como Hernández y Rodríguez (2008), proponen principios de planeación y en su caso son los siguientes:

1) *Principio de primacía*, sostiene que hay que contemplar los recursos con que cuenta la organización, para que la conversión de planeación se traduzca en acción. Se sugiere considerar un proyecto de inversión que señale la rentabilidad de esa planeación.
2) *Principio de transitividad de la planeación*, debe ser tan clara que pueda ser comprendida por los mandos medios y futuros directivos y establece:
    a. Las guías generales de la organización o la estructura de la empresa
    b. Las políticas de integración de recursos
    c. Los procedimientos de integración de recursos
    d. La dirección
    e. Fijar las bases del control
3) *Principio de crecimiento gradual o escalar*, considera que la organización, al planear, debe considerar hacerlo sobre futuros crecimientos, de tal manera que lleve a la organización no solo al crecimiento sino al desarrollo y puede ser a través de un plan rector o de un sistema modular.
4) *Principio de confiabilidad*. Si la organización identifica nuevos productos y/o servicios para desarrollar una actividad, deberá registrarla con el fin de patentar ese método, producto y/o servicio. Hernández y Rodríguez (2008, p. 146) comentan que en algunas empresas "se obliga a firmar a empleados y proveedores contratos de trabajo con cláusulas de confidencialidad y penalidades por indiscreciones"

5) *Principio de unidad y dirección o de contribución a los objetivos rectores*, se trata de que todo plan deba enfocarse a los objetivos estratégicos, es decir, no incluir en la planeación elementos que no sean *ad hoc* a los objetivos.
6) *Principio de delegación*. Es necesario incluir en el plan los puntos de vista de las unidades que implementan o ejecutan, de tal manera que se involucren en la toma de decisiones para la ejecución del plan y puedan opinar de acuerdo a sus conocimientos si los objetivos planeados se pueden ejecutar tal cual.
7) *Principio de flexibilidad*. Ante posibles imprevistos el plan debe ser flexible, por lo que se sugiere que éste sea contingente, es decir, proteger a la organización construyendo escenarios posibles.
8) *Principio de congruencia con la misión de la empresa*. Antes de planear debe quedar claro en la organización quiénes son, qué hacen y porqué hacen lo que hacen a través del establecimiento de la misión[27]. De tal manera que tiene que quedar claro lo siguiente:
    a. Los objetivos
    b. Las metas
    c. Las políticas
    d. Los procedimientos
9) *Principio de visión estratégica de largo plazo*. Este principio considera que además de que el plan debe estar alineado a la misión, también deberá estarlo de la visión acorde a la imagen que la organización tiene de sí misma en el presente y en el futuro. Una visión acorde a los recursos con los que dispone, el tipo de relación que

[27] Entendemos con esta lectura que Hernández y Rodríguez (2008, p. 146) consideran que la misión es igual a la estrategia, al señalar que "todo plan debe estar insertado dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras. Las políticas, los procedimientos y demás elementos deberán estar alineados con la estrategia".

desea mantener con sus clientes y el mercado, cómo alcanzar los objetivos y contemplar las oportunidades y amenazas con que se enfrentan.

10) *Principio de programación oportuna y control.* Para que un plan esté mejor programado, se deben fijar muy bien los tiempos, precisando fechas en que deben realizarse las etapas de la planeación. Si se considera lo anterior, será más fácil darle seguimiento y realizar el control del plan, con el fin de evaluar su cumplimiento.

2.4.5. Corrientes teóricas de la planeación

Álvarez (2004) identifica varias corrientes teóricas relacionadas con la planeación, con sus correspondientes descripciones del proceso y con ciertos elementos que son comunes a todas ellas, como el análisis de problemas y necesidades, la definición de prioridades, la formulación de objetivos y metas, la identificación de medios o acciones para lograrlos, la selección de estrategias y tácticas, las decisiones sobre asignación de recursos y algunas formas de evaluación y control.

De esta manera, Álvarez (2004) cita cuatro corrientes en relación conceptos básicos de planeación y descripción del proceso general de administración y estas son: 1) corriente administrativa, 2) corriente de sistemas, 3) corriente del cambio o desarrollo y 4) corriente prospectiva o de innovación.

En lo que respecta a la *corriente administrativa*, este autor rescata a un conjunto de autores que consideran a la planeación como una etapa del proceso administrativo, tomando como base la teoría clásica. Los autores de esta corriente identifican la planeación como una etapa del PA, como una actividad unidisciplinaria y como una responsabilidad del gerente o ejecutivo, a quien corresponde establecer la vinculación entre el contenido de los planes, programas y proyectos y su instrumentación.

En relación con la *corriente de sistemas*, el concepto de planeación cambia influido por la visión de la teoría general de sistemas como elemento integrador y unificador de la ciencia. De igual manera influyen descubrimientos de la estructura del cerebro humano y la forma en cómo pensamos, así como las aportaciones sobre los sistemas de planeación estratégica. Es así como en esta corriente se entiende la planeación como un proceso que permite plantear y resolver problemas complejos mediante la instrumentación de estrategias apropiadas dentro del ámbito dentro de un sistema y las relaciones con su propio contexto. El concepto de planeación propuesto por autores de la corriente de sistemas incluye la retroalimentación, concepto aportado por la cibernética.

En la *corriente del desarrollo o del cambio planificado*, los procesos de planeación se orientan hacia la promoción del desarrollo en los diferentes sectores y se considera a la planeación como instrumento necesario para el desarrollo de un país, un sector o institución educativa. Las definiciones de planeación que hacen los autores de esta corriente es una combinación de la corriente administrativa y de sistemas (Álvarez, 2004).

En la *corriente prospectiva o de innovación* la planeación es utilizada como un recurso estratégico para la construcción del futuro que se desea. Ziegler (citado en Álvarez, 2004, p. 28), que pertenece a esta corriente, define la planeación como aquella que "busca la preparación para el futuro y puede servir también como instrumento para cambiar ese futuro". Aunado a la definición anterior, es necesario comentar que existen tres posiciones frente a la previsión del futuro: 1) posición adaptativa, 2) posición preventiva y 3) posición inventiva, creativa o prospectiva.

La *posición adaptativa* considera que el futuro se considera como dato y es predecible mediante métodos determinísticos o probabilísticos, por lo que se toman medidas para adaptarse a él. En la *posición preventiva*, el futuro se considera no solo como campo del conocimiento sino como campo de la acción y de la decisión humana. Si el futuro se

considera indeseable, se toman medidas en el presente a través de la planeación para que en el futuro no suceda. En cuanto a la *posición inventiva, creativa o prospectiva* el futuro es campo de acción y de la libertad más que un campo del conocimiento. Aquí las cosas ocurren porque grupos organizados, utilizando el poder, decidieron que así sucedieran.

Los defensores de la *planeación prospectiva* señalan que la tarea es lograr acuerdos para plantear o diseñar un futuro deseable y articular compromisos de acción y de instrumentación de estrategias apropiadas para construirlo. Bertrand de Jouvenel, Ackoff, Sachs son los máximos representantes de esa posición prospectiva (citados en Álvarez, 2004).

Cuadro 1. Corriente teórica de planeación prospectiva y sus aportaciones

Corrientes de la teoría de la planificación				
	Administrativa	Sistemas	Cambio o del desarrollo	Prospectiva o de Innovación
Autores	Fayol H y Newman J.	Banghart F., Chadwick G. y E. Schiefelbein	Ahumada J. y Friedman J.	Acrof R. Ziegler W. y Wladimir Sach
Características generales	Prepara provisiones para el futuro. Define metas y selección de medios. Separa la elaboración de planes de su ejecución.	Previsión y acción. Solución de problemas complejos. Definición de metas. Selección de medios de ejecución. Integra la elaboración y ejecución de planes.	Selección de alternativas y definición de prioridades. Forma de orientación del cambio. Definición de objetivos y metas. Integra la elaboración y ejecución de planes.	Generación del futuro que se desea. Invención del futuro. Definición de objetivos y metas. Integra la elaboración y ejecución de planes.
Proceso general	Diagnóstico del problema, definición de soluciones optativas, pronóstico de resultados, elección del cambio a seguir.	Definición del problema, análisis del problema, conceptualización del problema y diseño de planes, evaluación de los planes, especificación del plan escogido, implementación del plan y retroalimentación.	Diagnóstico, programación, discusión/decisión, formulación de alternativas, ejecución y evaluación.	Imagen objetivo o futuro deseable, elementos de resistencia, elementos de apoyo, cursos de acción a seguir y estrategias, decisiones sobre recursos y articulación de compromisos.

Fuente: Rosales (2010)

2.4.6. Clasificaciones de la planeación

Existen varias clasificaciones de la planeación según las características que las distinguen y el sello personal que le han impreso algunos de sus autores. A continuación se hará mención de las más comunes así como de sus características generales más representativas.

La *Planeación racional* se caracteriza por aplicar modelos matemáticos para resolver problemas de elección de alternativas que intentan manipular la realidad para conocer las consecuencias futuras de las acciones emprendidas. Procesan sólo las variables cuantificables de las situaciones bajo estudio; para ser utilizados, se deben medir estados de ignorancia y conocimiento para producir el valor óptimo de una función objetivo. El resultado de la manipulación matemática es una referencia para la toma de decisiones. De una solución numérica o analítica se obtiene un conocimiento sobre los costos y beneficios de las soluciones factibles para determinar cuál de éstas se deberá elegir. Algunos modelos generados por los seguidores de esta corriente son los modelos de simulación, el análisis de riesgo, el control de inventarios, la asignación de recursos y la evaluación de proyectos (Fuentes, citado por Rosales, 2010).

La *Planeación Comprensiva*. Elizondo (citado por Rosales, 2010) señala que este tipo de planeación puede considerarse como una modalidad de la planeación racional en la que se acumula información exhaustiva como insumo para el trabajo del planeador. Pretende abarcar todo el conocimiento necesario sobre una situación problemática, considera todas las metas organizacionales, plantea todas las alternativas posibles y predice todas las consecuencias de cada alternativa. La planeación comprensiva cuenta ya con un procedimiento formal que puede ser aplicado en cualquier tipo de organización que encare un proceso de cambio. Las etapas de este tipo de planeación son: análisis de la situación,

elaboración de fines concretos, diseño de acciones alternativas y predicción de las consecuencias de cada acción. Este enfoque es muy parecido al que existe en la actualidad.

La *Planeación Incremental* (Incrementalismo Disjunto). Braybrooke y Lindbloom (citados por Rosales, 2010) desarrollaron la propuesta del incrementalismo disjunto, que consiste en desterrar la pretensión de solucionar completamente un problema en una sola oportunidad, y en su lugar se concentra en cambios pequeños y sucesivos que de forma incremental puedan acercarse a metas mayores. Este tipo de planeación es menos riguroso que los enfoques racional y comprensivo y da mayor simplicidad a la planeación. Elizondo (citado por Rosales, 2010) señala que se llama también "disjunto" porque se considera como un esquema para la toma de decisiones en organizaciones sociales, donde existen grupos de poder, con metas contradictorias entre sí y para las cuales una visión analítica y fragmentaria es necesaria para atender las necesidades.

La *Planeación Estratégica*: Ansoff (citado por Rosales, 2010) propone la metodología de este enfoque. Esta planeación inicia sometiendo el entorno a un metódico estudio con el fin de localizar en él aspectos positivos, dignos de capitalizarse, a los que se llama "oportunidades", así como aspectos negativos que será preciso superar o evitar a los que se conoce como "amenazas". Se practica un análisis por medio del cual se buscan algunas cualidades contenidas en ella, mismas que puedan explotarse para el aprovechamiento de las oportunidades y el combate a las amenazas. A tales cualidades se les etiqueta como fortalezas. El análisis trata también de localizar características negativas que puedan constituirse en un lastre para el enfrentamiento con el medio ambiente y que por ello será preciso erradicar. Dichas características son calificadas como "debilidades".

La *Planeación Normativa*: en la planeación normativa se reconoce que los problemas que enfrenta una organización o sistema no se presentan aisladamente, sino que se interrelacionan con otros que por lo regular no son percibidos fácilmente, pero son tanto

o más importantes que aquellos que son visibles. Se enfrenta entonces a situaciones problemáticas, o bien, a sistemas de problemas cuya complejidad hace necesario adoptar una visión sistémica para su atención. Esto significa que la planeación normativa debe ser integral, es decir, que ha de considerar todos los componentes de la organización planeada así como sus interrelaciones.

En este proceso de planeación normativa toman parte sistemas de participantes y no participantes aislados e independientes. Por lo tanto, la planeación normativa es también participativa, lo que implica que la toma de decisiones y en general todo el proceso de planeación sea realizado por la organización y no para ella. El futuro ideal es un reflejo de los valores de los individuos como miembros del sistema, la integración de éstos conforma el conjunto de valores que posee el sistema. Es precisamente la inclusión de dichos valores lo que hace que esta forma de planeación sea normativa (Rosales, 2010).

Los valores compartidos, contenidos en el futuro ideal, constituyen una plataforma para afrontar la complejidad y dinamismo de los entornos organizacionales, ya que son preceptos que conducen a la institucionalización de la organización, por la cual, los miembros se identifican con ella y unen esfuerzos para concretar su desarrollo.

Por otra parte, de acuerdo a Hernández y Rodríguez (2008), la planeación se clasifica, en cuanto al tiempo, en: corto plazo (menos de un año), mediano plazo (de uno a cinco años) y de largo plazo (más de cinco años). De igual manera, se clasifica en su frecuencia y continuidad de uso en planes continuos, alternos y únicos.

Los planes de uso frecuente o continuo son los procedimientos de trabajo, las políticas y las normas. Los planes únicos son aquellos que sirven para un periodo exclusivamente. Los planes alternos son aquellos que se pueden utilizar en caso de contingencia o bajo circunstancias especiales. El cuadro siguiente resume la clasificación de planes de acuerdo a la frecuencia de los mismos en las organizaciones (Ver Cuadro 1).

Cuadro 2. Clasificación de planes de acuerdo a la frecuencia o continuidad

Tipo de plan	Elementos		
Planes de uso frecuente o continuo	Procedimientos de trabajo	Las políticas	Las normas
Planes únicos (sirven para un periodo)	Programas	Proyectos	Presupuestos
Planes rectores o estratégicos	Estrategia de largo alcance	Técnica de mediano alcance	Operación de uso diario
Planes alternos	Planes de contingencia		

Fuente: Elaboración propia METJ (2013), con datos de Hernández y Rodríguez (2008)

La planeación surge a finales del siglo XIX e inicios del XX en Estados Unidos. Taylor hace relevantes aportes a la administración con el objetivo de incrementar la productividad en las organizaciones, para lo cual aporta cuatro principios básicos: 1) la planeación, 2) preparación, 3) control y 4) ejecución. Por otro lado, en la misma época pero en Europa, Fayol contribuye a la administración con la identificación del proceso administrativo, definiéndolo como la integración de las siguientes tareas: 1) la planeación, 2) la organización, 3) la dirección, 4) la coordinación y 5) el control.

Consideramos que la definición del proceso administrativo de Koontz y Weihrich (2002) es consistente en el diseño y mantenimiento de un medio ambiente en el cual los individuos trabajando en grupos logran cumplir los objetivos seleccionados, se complementa con la de Münch (2005) y su propuesta de una metodología que consiste en dividir a la administración en un proceso integrado por varias etapas. Y finalmente, la propuesta de Hernández y Rodríguez (2008) que formulan cuatro labores: la planeación, la organización, la dirección o ejecución y el control.

Existen muchos conceptos de planeación, pero para polemizar se citan las definiciones de Koontz y Weihrich (2002) que la consideran como la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Sin embargo, Rodríguez y

Hernández (2008) difieren, al considerarla como una "proyección impresa" de la acción que toma en cuenta información del pasado de la empresa y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros a través de controles que comparan lo planeado con lo realizado. En esta etapa se fijan objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos.

En el siguiente apartado se hace un primer acercamiento al marco teórico de la segunda variable independiente de nuestra investigación. Esta discusión inicia con el concepto de política pública, sus contenidos y sus etapas desde la identificación de problemas públicos hasta la evaluación de la política pública en sí.

2.5. Discusión sobre política pública

2.5.1. El concepto de política pública

El contexto en el que surgen la políticas públicas es el *Welfare State* (también conocido como Estado de Bienestar por su traducción al castellano), que se desarrolla en Estados Unidos después del inicio de la Segunda Guerra Mundial como un "esfuerzo para modificar las condiciones del mercado y proteger a los individuos de las consecuencias económicas que podrían afectarlos" (Meny, Ives y Thoening Jean-Claude 1992, p. 19).

El enfoque del Estado de Bienestar buscaba incrementar las intervenciones del Estado con el fin de otorgarle al individuo bienes preferentes[28] que no son otorgados por el mercado y son necesarios para el desarrollo de cada persona. La forma en que se buscaba lograr este objetivo era a través de políticas sociales que obligaron a incrementar la

[28] Los bienes preferentes son aquellos que puede proveer el mercado, sin embargo son tan importantes para el desarrollo de los seres humanos que el Estado los otorga. Ejemplo de ello son la salud, la educación y el transporte entre otros.

burocracia de manera excesiva, siendo estas dos variables (incremento de las intervenciones estatales y de la burocracia) las que caracterizan al *Welfare State*, pese a las diferencias que existían en los países en los que se implementa, las cuales están marcadas por las condiciones específicas de los mismos.

El Estado de Bienestar funcionó durante varios años, pero nunca logro modificar las condiciones del mercado y proteger a los individuos de las posibles consecuencias económicas, por lo que a finales de los 60's este modelo se agota como el principal enfoque de solución de problemas y parte de su declive también lo explica la crisis económica que se vivió en esos años. Tras la ineficiencia de este enfoque surgieron diversas propuestas para solucionar problemas, dos de las principales son 1) estudiar el porqué de la crisis, y 2) soluciones radicales. Dentro de la segunda opción podemos encontrar el enfoque de políticas públicas (Meny et. al, 1992).

Las políticas públicas ya se implementaban antes del *Welfare State*, sin embargo, no se hacía conscientemente y mucho menos bajo una metodología previamente establecida, por lo tanto el Estado de Bienestar es el antecedente de todas las políticas contemporáneas. Al surgir esta nueva visión trae consigo nuevos retos, entonces surge la confusión entre la distinción de *politics* y *policy*.

En el idioma inglés se desarrolló una marcada distinción entre política (*politics*) y políticas (*policy*), aunque en algunos idiomas determinar esta diferencia ha sido una tarea difícil. *Policy*, que data específicamente del periodo de la segunda posguerra, "se refiere a una lógica racional, una racionalización de un juicio meditado" (Parsons, 2007, p. 47). Para Laswell (citado en Aguilar, 2009), *politics* se refiere a la política y a la lucha por el poder mientras policy se refiere a la acción pública. En el siguiente diagrama se muestra la diferencia entre estos dos términos.

Por *politics* entendemos política referida a la lucha por el poder, cuyo objetivo de estudio es la fuerza política, las elecciones y las instituciones parlamentarias y gubernamentales; mientras que *policy* se refiere a la política orientada a la acción pública, es decir, al aspecto programático de la acción gubernamental (Meny et. al, 1992), de esta manera las políticas públicas se insertan en la *policy*.

Una vez comprendida la diferencia entre *politics* y *policy*, es preciso contextualizar el análisis de políticas públicas, lo cual implica realizar una distinción entre lo público y lo privado. Esta distinción ha transitado por varios enfoques:

1. Lo privado son intereses individuales, lo público es el conjunto maximizado de estos intereses individuales. Aquí el Estado debe de intervenir para maximizar los intereses individuales, es decir en lo público.
2. El enfoque del punto 1 empieza a desvanecerse en el siglo XIX, a ello contribuye J. S. Mills al formular el concepto de prejuicio, el cual establece que privado es todo aquello que no afecte a terceros.
3. La idea de lo público y lo privado vuelve a cambiar con la llegada del nuevo liberalismo, el cual establece que lo público será todo aquello de lo que el mercado no puede ocuparse, por lo tanto en esas áreas el Estado tendrá que intervenir (Parsons, 2007).

De esta manera, el Estado pasó de maximizar el conjunto de intereses individuales solventando las fallas de mercado; es en esta última función, la actual, donde se insertan las políticas públicas.

Tenemos que las políticas públicas nacen cuando el *Welfare State* se deteriora, pero su inserción está en el término *policy*, que se refiere a la racionalidad de una acción que se ubica en lo público limitado a resarcir las fallas del mercado, pero ¿qué son las políticas públicas? Lo primero que hay que decir al respecto es que los teóricos no han conseguido

un consenso en su definición, sin embargo en los siguientes párrafos se citarán algunas de las principales definiciones de este término.

Es necesario apropiarnos de la concepción más amplia que Thoening (1986) nos ofrece de política pública, en el entendido de que ésta está conformada por planes, programas, estrategias y medidas, entre otros, para cumplir su misión de responder a las necesidades más sentidas por la comunidad. La política pública se manifiesta bajo la forma de un programa de acción, propio de una o varias autoridades públicas o gubernamentales.

Nioche (1996) señala que la política pública es una secuencia de acciones que conllevan a la producción de una respuesta más o menos institucionalizada, a una investigación juzgada como problemática.

Por otra parte, de acuerdo a Lahera (2004) las políticas públicas son cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público definido en forma democrática, acciones desarrolladas por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado. Por otro lado, Nelson (2001) señala que es una secuencia intencionada de acción, seguida por un actor o conjunto de actores a la hora de tratar con un asunto que la afecta y las políticas públicas serían desarrolladas por cuerpos gubernamentales o por los funcionarios.

Lasswell (citado en Aguilar, 1992) define la política pública como disciplinas que se ocupan de explicar los procesos de elaboración y ejecución de las políticas con base científica, interdisciplinaria y al servicio de gobiernos democráticos. De acuerdo a Aguilar (2009), la política pública está integrada por un número determinado de programas (conexos o inconexos) que tienen objetivos y metas/resultados esperados, y agentes, que abarcan organizaciones participantes en las operaciones (gubernamentales, económicas, sociales, entre otras) con su específica estructura de autoridad y sistema de trabajo. La política pública cuenta y dispone además de recursos (humanos, económicos, de tipo

tecnológico, intangibles, entre otros) y contempla tiempos de operación (anuales o multianuales). Y de ella se esperan resultados: productos e impactos (especificaciones de) y sistemas de medición y evaluación (de desempeño, producto, impacto, gestión, entre otros).

2.5.2. Las etapas de la política pública

En el bagaje de las políticas públicas, distintos teóricos han propuesto diversas etapas para su análisis. Aguilar (2007) hace el recuento de algunos de estos autores. En primer lugar, Lasswell, considerado el pionero en esos estudios, estableció siete fases: 1) inteligencia, 2) 3) promoción, 4) prescripción, 5) invocación, 6) aplicación, 6) terminación y 7) evaluación. Por su lado, De León y Brewer propusieron seis: 1) iniciación, 2) estimación, 3) selección, 4) implementación, 5) evaluación y 6) terminación. Wildavsky habla del "ciclo de la política" para marcarlo como un proceso repetitivo basado en la fijación de la agenda, el análisis de la cuestión, la implementación, la evaluación y la terminación.

Otras propuestas, consideradas un tanto más elaboradas, como la de (Hogwood y Gunn citados en Aguilar, 2007), señalan un "marco de análisis" de nueve etapas: 1) decidir sobre qué decidir, 2) decidir cómo decidir, 3) definición de la cuestión, 4) pronósticos, determinación de objetivos y prioridades, 5) análisis de opciones, 6) implementación, 7) monitoreo y control de la política, 8) evaluación, y 9) revisión, mantenimiento-sustitución o terminación de la política. Por su lado, Bardach (2008) propone una estructura denominada "el camino de los ocho pasos" el cual consiste en: 1) definición del problema, 2)obtención de información, 3) construcción de alternativas, 4) selección de criterios, 5) proyección de los resultados, 6) confrontación de costos, 7) decida, y 8)cuente su historia.

Aguilar (2007) advierte que las etapas de las políticas públicas es una herramienta analítica con el fin de darles un orden y una explicación. Sin embargo, señala, no se intenta establecer una secuencia o separación temporal, ya que en la práctica las etapas pueden sobreponerse y suponerse unas a las otras, repetirse, atrasarse o anticiparse. En este ejercicio explicamos las fases son: agenda de gobierno, formulación o elaboración, implementación y evaluación.

La agenda de gobierno es el "…conjunto de problemas, demandas, cuestiones, asuntos que los gobernantes han seleccionado y ordenado como objetos de su acción y, más propiamente, como objetos sobre los que han decidido que deben actuar o han considerado que tienen que actuar." (Aguilar, 2007, p.29).

Anderson (citados por Aguilar, 2007, p. 30) denomina la agenda político-administrativa, la cual "se integra por las demandas que los formuladores de las políticas escogen o en las cuales se sienten obligados a actuar". Elder y Cobb (en Aguilar, 2007) entienden por formación de la agenda al "proceso a través del cual problemas y cuestiones llaman la atención activa del gobierno como asuntos posibles de la política pública" y distinguen entre dos tipos de agenda: La sistémica, pública o constitucional la institucional, formal o gubernamental.

La agenda sistémica "está integrada por todas las cuestiones que los miembros de una comunidad política perciben comúnmente como merecedoras de la atención pública y como asuntos que caen dentro de la jurisdicción legítima de la autoridad gubernamental existente". Esos asuntos se pueden entender como los problemas, prioridades y preocupaciones de la comunidad en general.

El segundo tipo de agenda, la gubernamental, se puede definir como el conjunto de asuntos explícitamente aceptados para la consideración seria y activa por parte de los encargados de tomar las decisiones. En su análisis, Aguilar (2007) apunta a la agenda

sistémica como un lugar donde residen los problemas de manera abstracta y general, y en ella se involucra a grandes números de la población. En cambio, la institucional (la de las organizaciones y dependencias gubernamentales) tiende a ser más específica, concreta y acotada, indicando los problemas.

Para que un asunto acceda a la agenda Elder y Cobb (citados en Aguilar, 2007, p. 34) proponen tres condicionantes: a) que sea objeto de atención amplio o al menos de amplio conocimiento del público; b) que una buena parte del público considere que se requiere algún tipo de acción; y c) que a los ojos de los miembros de la comunidad la acción sea competencia de alguna entidad gubernamental.

Aguilar (2007) concluye que la decisión gubernamental de introducir en su agenda asuntos públicos específicos depende si el gobierno se encuentra o no en una oportunidad de elección favorable, si las cuestiones y demandas sean o no tratables y si los participantes en la toma de decisiones están o no interesados en intervenir en la cuestión por muchas razones. Así también, considera pertinente señalar que el factor con mayor peso causal en la elaboración de la agenda de gobierno es la fuerza de los actores políticos presentes en el proceso y las relaciones políticas y administrativas existentes entre ellos y el gobierno.

Anteriormente se pensaba que los actores que intervienen en la hechura de la política pública cumplían su rol; que los legisladores diseñaban qué hacer y que en el Gobierno sabían cómo hacerlo; que en la administración pública los funcionarios eran expertos, que estaban organizados jerárquicamente, eran dedicados, sometidos e imparciales, por lo que la ejecución era un acto automático, neutral, técnico y posterior a la toma de decisiones. La opinión anterior estaba basada en tres supuestos: uno, se consideraba el proceso decisor y ejecutor diferente y por separado (distinción entre política y administración); dos, que la decisión antecedía a la ejecución, donde la selección de alternativas es el momento fundador de la política y su inicio cronológico; y tres, en las fases posteriores la decisión

política no se modificaba y se tomaban decisiones que no comprometían a la política, por lo que los ejecutores actuaban objetiva, racional y neutralmente.

Empero, entonces ¿De qué está hecha una decisión en materia de política pública? Un enfoque común consiste en inventariar y nombrar las fases elementales necesarias para la construcción del llamado proceso de toma de decisiones públicas. Se está de acuerdo en considerar que un proceso reúne las actividades y los actores en torno a dos fases principales: la fase de formulación y la fase de legitimación. La formulación designa el trabajo mediante el cual una apuesta se inscribe en la agenda gubernamental o un problema se transforma en alternativas para la acción, es decir, en soluciones.

Esta etapa de formulación se puede subdividir en dos fases: la fase de análisis y la fase de selección. La fase de análisis define la labor de investigación del problema, se buscan las opciones y las alternativas, se anticipan y se explicitan las consecuencias, las ventajas e inconvenientes, los efectos inducidos y los efectos buscados. La cuestión se centra en saber si es necesario actuar o no, y qué resultaría de hacer nada.

La característica del trabajo de análisis es un ir y venir entre la simplificación y la complejidad, tratando de encontrar los objetivos, las soluciones o los efectos. La fase de selección es el proceso de reducción de las opciones a una sola, se acompaña de tensiones que ocultan divergencias normativas y utilitaristas, y puede ser el momento en que se expresen y traten los conflictos, por lo tanto los hechos o el análisis no son neutros para los actores, en todo caso, no más que los objetivos. En ese aspecto, la promoción política acompaña estrechamente a la selección de una alternativa.

Una característica del proceso de decisión reside en el encadenamiento de las actividades. Durante el proceso entran y salen muchos actores, también el progreso mismo del proceso no es necesariamente lineal. El análisis del problema no precede necesariamente a la formulación de soluciones; la puede seguir y la fase de formulación

puede revestir aspectos en apariencia desordenados, diluidos en el tiempo y no lineales. Por lo tanto, la decisión es un concepto compuesto donde la explicitación de los objetivos y la exploración de los medios progresan a la par por iteraciones sucesivas.

La interpretación entre el contenido y la forma sugiere que si en la acción pública los valores o las ideologías desempeñan un papel importante, la factibilidad y el realismo también cuentan mucho en la calidad de la formulación que adopta el decisor público. Una alternativa se presenta, por tanto, como un cálculo social que mezcla la factibilidad política y la racionalidad técnica. Majone (citado en Aguilar, 1992) señala que toda decisión de implicaciones colectivas enfrenta el problema de la comunicación y de la publicidad ciudadana. Las decisiones colectivas, por lo menos en las democracias, requieren ser explicadas, transmitidas, argumentadas y persuasivas.

De acuerdo a Aguilar (2003), la implementación es un proceso de interacción entre el establecimiento de objetivos y las acciones emprendidas para alcanzarlas y, debido a los fracasos en el cumplimiento de los objetivos en materia de política pública, era necesario saber las razones ¿Cuáles son los principales problemas de esta fase? Se da una multiplicidad de actores, entre ellos los diferentes niveles de gobierno, los grupos afectados, la falta de coordinación, muchos órganos operando, entre otros. Por lo tanto, los objetivos no se llevan a cabo o cumplen fuera de tiempo. Al principio de la revisión de los resultados de la fase se pensó que los burócratas eran los responsables, pero al avanzar los estudios se dieron cuenta de que había errores en las decisiones más que en la práctica de los operadores, ello debido a la urgencia de decidir.

Las interrogantes ante el fallo del gobierno en el proceso de implementación son: ¿Cuál es el ámbito de factibilidad de la acción gubernamental?, ¿Qué puede hacer y qué no puede hacer el gobierno? ¿Por qué no es eficaz en el terreno de lo que razonablemente parece serle accesible?

Para responder de manera general a las interrogantes anteriores mostramos el caso de Derthick (citada por Aguilar, 2003) que revisa el programa *New Towns In-Town* (Política comunitaria habitacional) desarrollado en Estados Unidos el gobierno de Lyndon B. Johnson y se pregunta ¿Por qué falló este programa? Derthick cuestiona cuáles deberían ser los límites de la centralización poniendo de relieve la conveniencia de los gobiernos estatales y locales de subordinarse al gobierno federal, pero ¿qué nivel de gobierno tenía la responsabilidad? ¿Los diseñadores debieron haber contemplado las debilidades (resistencias e indiferencia) de los gobiernos estatales y locales (implementadores, al fin)?

En sus respuestas identifica la falta de capacidad del gobierno federal para influir en las acciones de los gobiernos locales y la tendencia del mismo a proyectar metas "ideales", evidenciando con ello los defectos y excesos de las políticas federales, ello porque el gobierno federal no trató de conocer el sistema político local, dado que éstos no estaban interesados en desarrollar el programa y tampoco dispuestos a lidiar con los problemas que generaran los actores que pudieran oponerse; además, el gobierno federal no "concertó" grupos de apoyo ni identificó cómo incentivar a los opositores del proyecto.

Una de las razones de esos resultados es que el gobierno federal destaca en su rol por reformar los asuntos locales, pero sin estar relacionado política ni administrativamente con los gobiernos subnacionales ¿Cómo resolverlo? Generando un apoyo local y creando organizaciones aliadas tratando de ajustar el programa federal y los intereses locales.

De acuerdo con Scriven (1994), la evaluación puede definirse como el proceso de determinar el mérito y valor de las cosas. De acuerdo con los lineamientos generales para la evaluación de los programas federales de la administración pública federal (2007), evaluación se define como:

... al análisis sistemático y objetivo de los programas federales y que tiene como finalidad determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad (Art. 3, fracción IV).

Las evaluaciones de políticas o políticas públicas tiene el propósito de brindar una descripción detallada del funcionamiento, desempeño y resultados de dichos programas. Evaluar una política o programa social permite juzgar la permanencia, cambio o remoción de la misma. Existe un consenso irrebatible sobre la conveniencia de evaluar regularmente las acciones de gobierno, con el propósito de conocer el efecto que éstas tienen y si están o no cumpliendo con los objetivos que las justifican.

Las formas de evaluación (en función del agente evaluador) de acuerdo a Mejía (2003) son cuatro: evaluación externa realizada por personas ajenas a la organización, proyecto o dependencia; evaluación interna, que se lleva a cabo dentro de la organización gestora y se obtiene la colaboración de quienes participaron en las acciones; la evaluación mixta, que busca combinar las dos evaluaciones anteriores, cuidando que los evaluadores realicen su función en estrecho contacto y con la participación de los miembros internos; y la evaluación participativa, cuyo objetivo es el minimizar la distancia que existe entre el evaluador y los beneficiarios. Por tanto, un programa social se puede evaluar en cuanto a su conceptualización y diseño, en su ejecución y al impacto y eficiencia.

En México se crea en 2005 el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) cuyos objetivos son: “Normar y coordinar la evaluación de la Política Nacional de Desarrollo Social y las políticas, programas y acciones que ejecuten las dependencias públicas, sin perjuicio de las atribuciones que en materia de control y evaluación tienen las secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Función Pública, y establecer los lineamientos y criterios para la definición, identificación y medición de la

pobreza, garantizando la transparencia, objetividad y rigor técnico en dicha actividad"(Art. 3).

En la disciplina de la administración pública han prevalecido varios enfoques, entre ellos encontramos el estudio de las políticas públicas que aparece en los años 80's en México, producto de una estancia postdoctoral realizada por Luis F. Aguilar Villanueva en la Universidad de Harvard. Producto de dicha estadía académica, Aguilar compila obras relacionadas con los estudios de la política pública en Estados Unidos, lo que lo convierte en el precursor de la disciplina de las políticas públicas en nuestro país. El enfoque de política pública se ocupa del estudio de las políticas a través de disciplinas que explican los procesos de elaboración y ejecución de las mismas, utilizando diversos métodos que den viabilidad a las propuestas y que resuelvan problemas.

Aunque los estudios primero se centran en el diseño de las políticas públicas, posteriormente el interés pasa a la implementación, ya que los estudios mostraron que existía un divorcio entre el diseño y la implementación, con una casualidad diversa; problemas de coordinación, intereses en los unos y los otros, problema de entendimiento de las reglas de parte de los operadores de la política, entre otros.

Thoening (1986) coincide con Nioche (1996) en que el concepto de políticas públicas está conformado por planes, programas, estrategias y medidas, entre otros, para cumplir su misión de responder a las necesidades más sentidas por la comunidad. Además de ser una secuencia de acciones que conllevan a la producción de una respuesta más o menos institucionalizada y a una investigación juzgada como problemática, Aguilar (2009) agrega que las políticas públicas están integradas por un número determinado de objetivos, metas o resultados esperados, por agentes que participan con una estructura de autoridad y por un sistema de trabajo. Cuentan además con recursos, contemplan tiempos de operación y de

ellas se esperan resultados medidos, productos e impactos, y sistemas de medición y evaluación.

Sin embargo, a la postre, se cuestiona que si en la política pública su misión sea la de responder a las necesidades sentidas por la comunidad, los miembro de ésta (los ciudadanos) no son considerados en el diseño de la solución, siendo que quienes padecen el problema y por lo tanto pueden hacer aportaciones para resolver las diversas problemáticas. En contrapartida, el Estado no puede resolver todos los problemas y se ha valido del sector privado y organizaciones no gubernamentales (y/o asociaciones civiles) para que coadyuve en su quehacer, por tanto, la población que sufre el problema puede acudir a estas instancias con el fin de que encontrar soluciones.

Son varios los autores que proponen etapas para analizar las políticas públicas, los ha habido que proponen seis, otros nueve, pero en general es muy aceptada la propuesta de cuatro fases de Aguilar, que son: agenda de gobierno, formulación o elaboración, implementación y evaluación.

Anderson (citado en Aguilar, 2007) le agrega un adjetivo a la agenda y le llama "agenda político-administrativa", formada por demandas a las que los diseñadores de políticas escogen o están obligados a intervenir. Existe una diferencia entre escoger y estar obligados a actuar, "escoger" es elegir, pero ¿cuál es el criterio para hacerlo? "Estar obligados" significa que existe una Constitución que hay que acatar, que mandata a los hacedores de políticas de atender tales y cuales asuntos. No obstante, Elder y Cobb (citados en Aguilar, 2007) difieren con Anderson ya que definen dos tipos de agenda: la sistémica, pública o constitucional y la formal o gubernamental.

La primera está dispersa entre los miembros de una comunidad política y la perciben como digna de atención pública. La segunda contiene la suma de asuntos ya tomados en cuenta para ser valorados y en su caso ser modulados y aceptados para la toma de

decisiones. Aguilar (2007) trata de precisar más al señalar que en la agenda sistémica residen todos los problemas amorfos que tiene una población. En contrapartida, la institucional ya redujo y tomó para sí determinados problemas de la agenda sistémica que diversos actores llevaron a los hacedores de políticas.

Empero, si bien es cierto que la población tiene una serie de necesidades y deseos irresueltos, éstos se encuentran no sistematizados, en forma abstracta y dispersos, y aun cuando de pronto se presentan situaciones de oportunidad representadas por partidos políticos en tiempo de elecciones, organizaciones no gubernamentales y/o asociaciones civiles, estos actores no están exentos de intereses y modulan la solución acorde a los dividendos que previamente convinieron. Y puede suceder que cuando el problema haya pasado a la agenda de gobierno éste ya se reconfigure y requiera de otra solución, y para entonces la población ya ha detectado otros problemas, e incluso presenta aspiraciones de mejoría para las cuales también se diseña alguna política pública.

Estudiar la implementación de la política pública tuvo su razón de ser desde la dicotomía política de la administración propuesta por Wilson (1887) que toca el diseño de la política pública en el ámbito político y la implementación en la administración pública. Cuando estos programas fallan y no se consiguen los resultados esperados, se pierde el actor responsable. Sin embargo, esto merece una advertencia: no debe existir un diseño de política pública sin tomar en cuenta al implementador, ya que es probable que carezca del personal suficiente, capacitado, apartidista y con ética; puede ser que carezca de recursos económicos y de infraestructura adecuada y necesaria para operar el programa con eficiencia y eficacia.

La implementación no es un asunto exclusivo de las instancias gubernamentales, también los individuos o los grupos privados pueden efectuar política pública. El principal problema de la implementación es el acatamiento, el cual se da mediante sanciones y

motivaciones con el fin de que las buenas intenciones se conviertan en acciones que lleven a los objetivos planteados.

De igual manera, se requiere el empoderamiento de la realidad local por parte de los técnicos responsables de la implementación; la apropiación de los objetivos del proyecto que está dentro de la política pública, por parte de los grupos objetivos de la política; y por último, pero no menos importante, se requiere el acompañamiento a los grupos objeto de la política por parte de otros socios del desarrollo en el cumplimiento de objetivos, no necesariamente de los actores que han formulado la política.

A la última etapa, evaluación, se le ha prestado atención en los últimos años, tomando mayor auge dentro del ámbito gubernamental. Además de llevar un asunto a la agenda, formular una solución e implementarla, se debe observar si las acciones que se realizaron responden a lo que se planteó en un inicio y, sobre todo, a si atendieron las demandas de la ciudadanía.

La evidencia empírica muestra que en la evaluación encontramos divergencia entre los objetivos de la política pública y los objetivos logrados, entre los grupos objetos de la política o del proyecto en la fase de formulación y los verdaderos grupos beneficiados. Se ha identificado un desdoblamiento de la política pública formulada que tenía un mismo objetivo, pero en la fase de implementación se llegó a otros objetivos no previstos, positivos o negativos, de manera colateral. Se ha detectado un fortalecimiento de los grupos objeto de la política y su capacidad de negociación con otros actores del desarrollo local o del mercado.

Por otra parte, se han identificado elementos esenciales en las políticas públicas: a) aprendizajes de los grupos objetivo de las políticas públicas en cuanto a los resultados esperados y obtenidos; b) beneficios para los socios locales involucrados en la política

pública, logrados en el campo político, social, económico e institucional; y c) una retoman autonomía de los grupos objetivo una vez concluida la política.

CAPÍTULO 3. DECISIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS

Este apartado trata de las decisiones teóricas y metodológicas de la investigación acerca de la planeación y el aprovechamiento de políticas públicas en las organizaciones cooperativas pesqueras en el estado de Sinaloa. De acuerdo a Rodríguez (2010, p. 156) este capítulo se justifica ya que la metodología permite "establecer cómo se abordará el estudio del problema".

En este capítulo se presentan aspectos teóricos de la metodología utilizada en la investigación. Se desarrolló un apartado relacionado con el conocimiento y la investigación científica, los paradigmas de la metodología de la investigación como lo son la metodología cuantitativa, cualitativa y estudio de casos. De igual manera, se incluye la estrategia de la investigación y se optó por definir la metodología seleccionada, los criterios, los elementos y la validez e importancia de la investigación. En cuanto a la investigación de campo, se muestra el alcance y diseño de nuestra investigación, la selección de la muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos. El compromiso es relacionar todos los aspectos identificados en este apartado e identificar aquellos que nos permitan conseguir los objetivos y las finalidades de nuestra investigación.

Para el abordaje de la presente investigación se optó por el estudio de múltiples casos, predominando el paradigma de investigación cualitativa mediante el cual se formularon entrevistas para los diferentes actores involucrados con la planeación y aprovechamiento de políticas públicas en la cooperativa pesquera[29], tomando en cuenta la propuesta de Rodríguez (2003), en la idea de que el investigador necesita encuadrar en los estudios los

[29] Ver Anexo 1 y 2.

puntos de vista de los participantes, diseñando instrumentos de recolección de datos debido a la necesidad de inquirir cuestiones abiertas.

Por otra parte, el paradigma utilizado en esta investigación es la metodología cualitativa, por lo que combinamos herramientas y técnicas de esta metodología como la observación, la revisión de documentos (de la misma organización y de las instancias gubernamentales) y la entrevista. En este caso, la entrevista se aplicó a directivos, ex directivos y al contador de las cooperativas pesqueras, así como a funcionarios gubernamentales que están relacionados con las políticas públicas, todo ello con la finalidad de responder a las preguntas de investigación relacionadas con las variables independientes en estudio.

El alcance de la presente investigación es exploratorio, descriptivo y explicativo, con una selección de la muestra no probabilística, sino por conveniencia, ya que las cooperativas se seleccionaron por campo pesquero, en este caso de El Castillo, Navolato, donde se ubican las tres organizaciones en estudio.

Nuestra investigación es no experimental, dado que no se construye ninguna situación, sino que se observan las ya existentes y éstas no son provocadas intencionalmente por quien realiza la investigación; es longitudinal o evolutiva porque se analiza cómo evolucionan o cambian una o más variables y las relaciones que a través del tiempo existen entre ellas, es decir, la planeación y el aprovechamiento de políticas públicas. Asimismo, utilizamos un diseño de tendencia (*trend*), porque analizamos cambios a través del tiempo dentro de las organizaciones cooperativas pesqueras. Por otra parte, el tipo de muestra que se aplica en la presente investigación no es la probabilística estratificada.

Al concluir la aplicación de las técnicas de recolección de datos de la información, estos se procesan realizando la triangulación con la opinión de los teóricos, de los diferentes actores consultados y por supuesto con la aportación aquí conseguida.

3.1. El conocimiento y la investigación científica

El conocimiento, tal y como se le conoce en el presente siglo XXI, deviene de un proceso progresivo y gradual que ha desarrollado el hombre a través de la historia con el fin de entender el mundo y aprehender el porqué de los fenómenos de su interés, es decir, se investiga para conocer algo que se desconoce.

El conocimiento es estudiado por la epistemología, que es el estudio crítico del desarrollo, métodos y resultados de las ciencias. En ese sentido, Méndez (2011) señala que la actividad de conocer es un proceso constante e intelectual, donde se establece una relación; el actor que es quien conoce y el objeto que no se conoce, por ello el sujeto o actor internaliza el objeto del conocimiento y el conocimiento que tenga el investigador dependerá de su interés, de tal manera que de lo que le interesa acumulará más conocimiento y para hacerse de ese conocimiento existen muchas maneras, entre ellas, la aplicación de un método científico.

Méndez (2011) afirma que el conocimiento científico construye explicaciones de la realidad a través de procedimientos basados en la lógica, por medio de los cuales se pueden establecer leyes generales y explicaciones particulares de un objeto y es aquí cuando nos valemos de la ciencia, cuyo concepto se expresa a partir de un conocimiento sistemático que el hombre lleva a cabo de una realidad determinada, lo expresa y/o explica de manera coherente y lógica, a través de la cual se validan y elaboran alternativas de esa realidad.

Por otra parte y acerca del conocimiento científico, Rodríguez (2010) señala cita varios autores que definen el concepto de ciencia, cada uno con sus perspectivas distintas y además brinda las dos perspectivas teóricas que han prevalecido en las ciencias sociales:

a) El positivismo, representado por Comte y Durkheim (citados en Rodríguez, 2010). Al sociólogo Comte se le adjudica la fundación de la corriente positivista, que es un sistema

de filosofía basado en la experiencia y el conocimiento empírico de los fenómenos naturales, donde la dimensión teórica es la única fuente segura del conocimiento. Trata de explicar cómo es el conocimiento que llamamos científico y de qué manera debe hacerse la ciencia para decir que los resultados corresponden a la verdad de lo que se busca. El conocimiento positivo estipula que debía de provenir de la observación y de la experimentación, con independencia de los estados subjetivos de los individuos.

Durkheim, pionero en investigación social, propone estudiar los hechos como "cosas" pues plantea que pueden ser observados y contrastados por medio del método científico, estableciendo tres reglas básicas: a) Que el investigador deba desechar todas las ideas preconcebidas acerca del objeto que se está estudiando, b) que se defina el hecho social y se segmente para estudiarlo más fácilmente y c) que solo se tomen en cuenta aquellos caracteres que tienen un alto grado de objetividad propio de un hecho social.

b) Fenomenológica. Trata de entender los fenómenos sociales desde la perspectiva del actor, examinando el modo en que se experimenta el mundo y en la cual éste considera que hay una realidad digna de tomar en cuenta en función de lo que considera importante ¿Por qué se investiga? A veces conocemos un fenómeno, pero hay aristas que no están muy claras, de igual manera podemos interesarnos para confirmar o refutar resultados que han obtenido otros investigadores que podrían ser a través de un enfoque diferente, una unidad de análisis distinta y otra, que al transcurrir el tiempo ese conocimiento haya quedado obsoleto y queramos identificar qué ha pasado con él.

Ortiz y García (2009) señalan que la investigación científica tiene características particulares:

a) Cuando tratamos de conocer algo que se desconoce, el primer requisito es, precisamente, darse cuenta de ese desconocimiento; el paso que sigue es valorar si las

condiciones actuales de la ciencia, los elementos con que contamos nos permitirán conseguir el objetivo con éxito, por lo tanto…

> Es necesario saber qué es lo que buscamos, con qué medios lo vamos a buscar y qué tan factible es que podamos llegar a la meta, amén de los conocimientos previos y de la motivación sobrada y suficiente, será posible emprender la búsqueda hacia el nuevo conocimiento (Ortiz y García, 2009, p. 17)

b) En el caso del fenómeno que conocemos, pero que presenta aspectos que no comprendemos, la ventaja es que ya existen otras investigaciones que nos servirán de apoyo, conocemos los resultados alcanzados y las técnicas e instrumentos utilizados, pero requerimos adaptarnos a las nuevas necesidades.

c) Cuando tratamos de comprobar resultados encontrados por investigadores podemos cuestionar si son generalizables o no, si utilizando un método diferente en otra unidad de análisis esos productos se parecerán o no, asimismo, es plausible que al margen del interés por los cuestionamientos anteriores queramos actualizar o repetir dicha investigación, entre otras inquietudes que puedan surgir.

Para Rodríguez (2010, p. 20), la investigación "es la acción de indagar a partir de un indicio para descubrir algo" y explica la realidad a través de procedimientos o métodos basados en la lógica a través de la cual se establecen leyes generales y explicaciones particulares del objeto estudiado.

Kerlinger (citado por Contreras, 2007) define el conocimiento científico como un tipo de investigación sistemática, empírica y crítica, y aplica tanto a estudios cuantitativos y cualitativos como a los mixtos. El aspecto sistemático tiene que ver con el involucramiento de una disciplina para realizar la investigación científica para no asignar a la casualidad el origen de los hechos. Lo empírico implica la recolección y el análisis de datos. Lo crítico significa evaluación y mejora constantes. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista

(2010), la investigación puede ser más o menos controlada, flexible, abierta y estructurada, en particular bajo el enfoque cualitativo, pero nunca caótica y sin método.

3.2. Paradigmas de la metodología de investigación

Los expertos o estudiosos de la metodología desde la segunda mitad del siglo XX han polarizado los tipos de enfoques principales de construcción del conocimiento: el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo de la investigación (Hernández et al., 2010), ambos enfoques son modelos de la investigación científica.

Greene, Caracelli y Graham (1989) señalan que un "paradigma" es una manera de concebir al mundo, es un conjunto de creencias y premisas respecto a la naturaleza de éste. Esta visión proclama, entre otras cuestiones, que la realidad es una sola y es necesario descubrirla y conocerla.

3.2.1. Metodología cuantitativa

De acuerdo a Hernández et al. (2010), el método cuantitativo fue el primer enfoque que se desarrolló, aunque algunos autores señalan que el antecedente data desde Aristóteles y otros que en diferentes puntos de los siglos XVI, XVII y XVIII.

Algunos momentos clave para su desarrollo fueron los siguientes (Hernández et al., 2010):

- En 1801, se desarrollan las gráficas estadísticas como un mejor medio para representar los resultados (anteriormente se utilizaban tablas).
- En 1816, se genera el análisis de la distribución normal y plantea la técnica de mínimos cuadrados que posteriormente derivarían en el análisis de varianza.
- En 1817, surge una encuesta sobre diversos sistemas educativos en el mundo.

- Cerca de 1880, se genera el análisis de correlación en Inglaterra.
- Pearson presenta la moda (medida de tendencia central)
- Es una fórmula producto del momento de correlación
- Procedimiento para calcular el tamaño de muestra adecuado para representar a una población
- A finales del siglo XIX nació un pilar del enfoque cuantitativo: la estadística.
- Entre1890-1900 se desarrollan las primeras pruebas mentales
- En 1910 la armada estadounidense comienza a usar pruebas psicológicas estandarizadas, particularmente durante la Primera Guerra Mundial.
- Surgen las encuestas e incrementan su popularidad en las primeras décadas del siglo XX.
- En 1916 se concibe la asignación al azar en experimentos
- En 1917 se publica sobre la experimentación en ciencias sociales.
- En 1923 se publica la obra: *Cómo experimentar en Educación*.
- Elton Mayo (entre 1924 y 1932) realiza experimentos en la planta Hawthorne de la compañía *Western Electric*, lo que da inicio a este tipo de estudios en las organizaciones.
- En la década de los 1930's continúa el desarrollo de pruebas psicométricas y de logro, así como la estadística inferencial (conclusiones de la muestra a la población)
- En 1938 se publican las tablas estadísticas para la investigación en la Agricultura, la Biología y la Medicina.
- En 1940 se desarrollan las pruebas de selección de personal y los *tests* estandarizados en diferentes campos.

- Surge el libro *El diseño de experimentos*, en el que se explica el análisis de varianza y de las pruebas de significancia en general, además de los experimentos modernos.
- La Asociación de Educación Progresiva en EE. UU. comienza a realizar estudios longitudinales.
- En 1950, la investigación cuantitativa se encuentra en su apogeo, surgen diversas encuestas, experimentos, revistas científicas, diseños, etc.
- Comienzan a desarrollarse las máquinas para calificar pruebas y la computadora.
- Surge una considerable cantidad de textos de estadística.
- Los programas de análisis de datos se desarrollan, particularmente el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS).

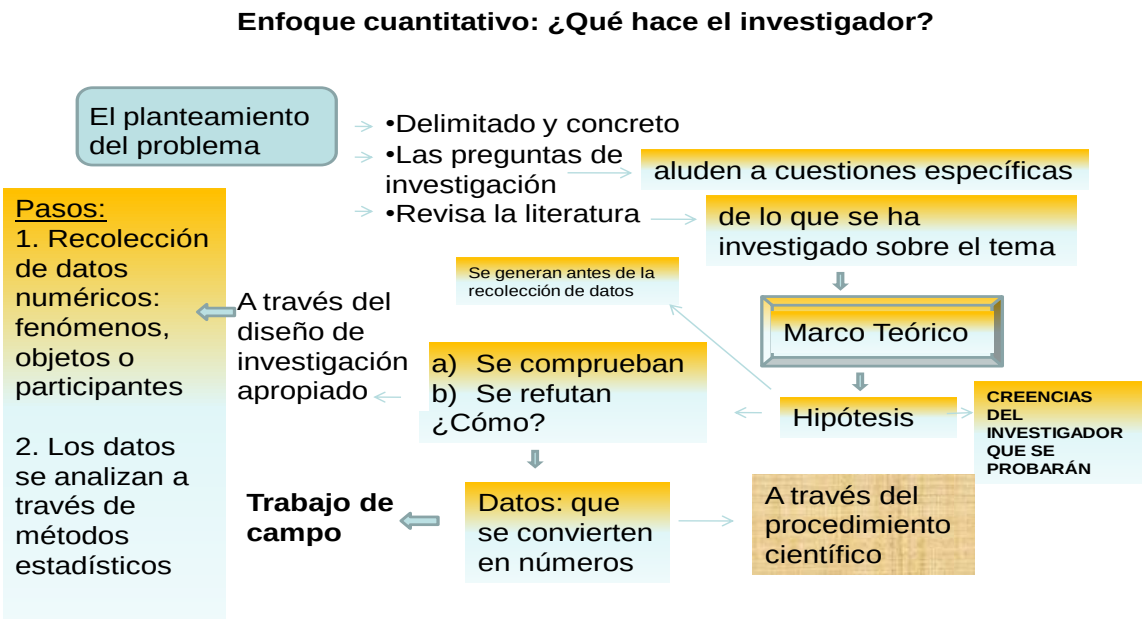
Al realizar la presente investigación bajo el enfoque cuantitativo, se desarrolla el planteamiento del problema y se construyen sus elementos. Aunque no hay un acuerdo acerca del nombre y número de elementos, mencionamos algunos: Objetivo (s) general y específico (s), preguntas de investigación, justificación de la investigación, viabilidad de la investigación, deficiencias del conocimiento (si se justifica) y definición inicial del entorno del problema, que también pueden adquirir el nombre de antecedentes, entre otros. En el siguiente gráfico (1) podemos contemplar de manera resumida en qué consiste el proceso de investigación cuantitativa.

Gráfico 1. Proceso de investigación científica en el método cuantitativo

Fuente: Elaboración propia METJ, con información de Hernández et al. (2010)

En el enfoque cuantitativo las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos; la recolección de datos se fundamenta en la medición y éstos se recolectan utilizando procedimientos estandarizados; los fenómenos deben poder observarse o medirse en el mundo real, los datos se representan mediante números y se deben analizar a través de métodos estadísticos. Este enfoque utiliza la lógica o razonamiento deductivo que comienza con la teoría y de éstas se derivan las hipótesis, datos que se convierten en números que el investigador busca someter a prueba a través de un diseño de investigación donde se recolectan esos datos numéricos de los fenómenos u objetos estudiados y esos datos se sistematizan a través de métodos estadísticos. En el siguiente gráfico (2) se ilustra el proceso de investigación cuantitativa.

Gráfico 2. Pasos de investigación científica en el método cuantitativo



Fuente: Elaboración propia METJ, con información de Hernández et al. (2010)

3.2.2. Metodología cualitativa

Los seres humanos actúan respecto de las cosas, personas, situaciones o categorías y conforme a los significados que le asignamos a cada una de ellas. Esos significados están interrelacionados con la interacción que la persona tiene con otros seres humanos y son manejados o modificados por medio de un proceso interpretativo que la persona pone en juego cuando establece contacto con las cosas.

De acuerdo a lo anterior, el único medio para conocer a los seres humanos y a las organizaciones donde éstos se desenvuelven es hacer acto de presencia en el lugar donde se presentan las interacciones y donde se encuentran los grupos. Otro requisito radica en la necesidad de la exploración, considerada de suma importancia ya que representa el acercamiento inicial a cualquier realidad que se estudia y un tercer elemento consiste en la

inspección, que nos orienta hacia el desarrollo teórico y trata de desentrañar las relaciones y precisar los conceptos, para posteriormente examinar el contenido empírico, acercándonos al material desde diferentes ángulos.

En este caso, el enfoque cualitativo también ha recibido el nombre de estudios inductivos. De acuerdo a Hernández et al. (2010), este enfoque surge en los siglos XV y XVI con el estudio de las etnias, y es el constructivismo el paradigma que influyó más en ese enfoque. Los estudios bajo este paradigma inician a finales del siglo XIX y en el inicio del XX y surgen como un proceso investigativo que utilizaban los arqueólogos.

Los momentos clave del enfoque cualitativo se puede generalizar como siguen:

- Emmanuel Kant (siglo XVIII) señala que el mundo que conocemos es construido por la mente humana.
- Max Weber (1864-1920) introduce el término “entender” y reconoce que además de la descripción y medición de variables sociales, deben considerarse los significados subjetivos y la comprensión del contexto donde ocurre el fenómeno.

Es posible considerar al constructivismo como el padre del enfoque cualitativo y éste propone lo siguiente:

1. No hay una realidad objetiva, la realidad es edificada socialmente; las percepciones de la realidad son modificadas a través del proceso del estudio.
2. El conocimiento es construido socialmente por las personas que participan en la investigación.
3. La investigación es en parte producto de los valores del investigador y no puede ser independiente de ellos.
4. La tarea fundamental del investigador es entender el mundo complejo de la experiencia vivencial
    a. desde el punto de vista de quienes la experimentan y

b. comprender sus diversas construcciones sociales sobre el significado de los hechos y el conocimiento.

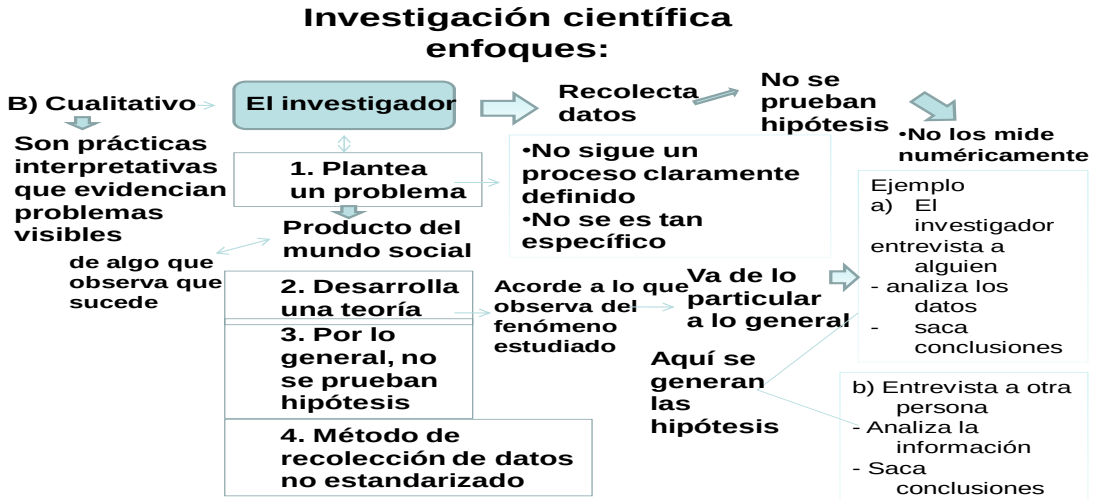
5. El investigador y los individuos estudiados se involucran en un proceso interactivo donde se compromete lo social y la influencia de la cultura.

El constructivismo enfatiza lo siguiente:

- El investigador necesita encuadrar en los estudios los puntos de vista de los participantes.
- La necesidad de inquirir cuestiones abiertas.
- Dado que el contexto cultural es fundamental, los datos deben recolectarse en los lugares donde las personas realizan sus actividades cotidianas.
- La investigación debe ser útil para mejorar la forma en que viven los individuos.
- Más que variables “exactas” lo que se estudia son conceptos, cuya esencia no solamente se captura a través de mediciones.

Por su parte, el *enfoque cualitativo* utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación; plantea un problema pero no sigue un proceso claramente definido, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación; se fundamenta más en un proceso inductivo y va lo particular a lo general; las hipótesis se generan durante el proceso y se refinan conforme se recaban los datos (para contar con un resumen de este proceso de investigación ver gráfico 3).

Gráfico 3. Proceso de investigación científica en el método cualitativo



Fuente: Elaboración propia METJ, con información de Hernández et al. (2010)

3.2.3. Integración de Métodos

El enfoque mixto se aplica en campos como la educación, la comunicación, la psicología, la medicina y la enfermería. Los momentos clave del enfoque mixto o integrador son los siguientes (Hernández, et al. 2010):

- El siglo XX inició con el enfoque cuantitativo
- Culminó con dos enfoques fundamentales: cuantitativo y cualitativo.
- El enfoque cualitativo se agregó al cuantitativo
- El siglo XXI comienza con una tercera vía: el enfoque mixto (que se venía gestando desde dos décadas atrás)
- En 1970, se introdujo los términos básicos de los diseños mixtos, propuso recabar datos mediante técnicas cuantitativas y cualitativas e ilustró la triangulación de datos.

La triangulación de datos proviene de la ciencia naval militar y es el proceso por medio del cual los marineros emplearon varios puntos de referencia para localizar la posición de

un objeto en el mar. La integración de métodos o enfoque mixto se basa en el paradigma pragmático, evita utilizar conceptos como “verdad” y “realidad”, que han causado, desde el punto de vista de sus autores, conflictos entre los enfoques cuantitativo y cualitativo. Esta nueva forma de investigar surge ente 1960 y 1970 y se remonta al trabajo de criminalística y se atribuye a Sieber en 1973 la sugerencia para mezclar estudios de caso cualitativos con encuestas, creando así “un nuevo estilo de investigación”, y la integración de distintos métodos en un mismo estudio, método que en la actualidad utilizan los países desarrollados.

3.2.4. Estudio de caso

Yin (1989), uno de los reconocidos investigadores que abordan en este tema como metodología de investigación, señala que un estudio de casos sería una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que se usan en múltiples fuentes de evidencia.

El estudio de casos es, por tanto, una metodología de investigación cualitativa que tiene como principales debilidades sus limitaciones en la confiabilidad de sus resultados y en la generalización de sus conclusiones, lo que la enfrenta a los cánones científicos más tradicionales y lo que, de alguna manera, la ha marginado (que no excluido) frente a otras metodologías.

Villarreal y Landeta (2010) señalan que el estudio de casos en el ámbito empresarial tuvo su origen en las escuelas de negocios americanas, lideradas por Harvard, como metodología docente y de investigación de los fenómenos empresariales, y de la dirección general. Enseguida fue la Universidad de Chicago la que lideró el empleo de esta

metodología de investigación. Sin embargo, este esfuerzo sirvió para generar muy poca teoría y debate académico, por lo que su eficacia como herramienta de investigación fue muy limitada y cuestionada y perdió aceptación dentro de la comunidad científica a favor de métodos cuantitativos de mayor objetividad, confiabilidad, validez y representatividad más cercanos a las ciencias experimentales.

Empero, el uso de los métodos cuantitativos también presentaron limitaciones para el estudio de realidades complejas y cambiantes como el que viven las organizaciones, generándose una nueva discusión en favor de los métodos cualitativos. A partir de los años ochenta surgen contribuciones metodológicas como la de Yin (1989), que da lugar al estudio de casos contemporáneo. De alguna manera el impulso metodológico ha situado de nuevo a esta metodología dentro del abanico de métodos científicos y aunque su utilización sigue siendo minoritaria en comparación con referencia al uso de otros métodos cuantitativos, varias investigaciones realizadas mediante el estudio de casos son publicadas regularmente en las más prestigiosas revistas de *management*.

Algunas limitantes al aplicar la metodología y los cuestionamientos a los resultados obtenidos, es que son sesgados y en este sesgo el investigador especifica el fenómeno a estudiar, elige el marco teórico, pondera la relevancia de las distintas fuentes y analiza la relación causal entre los hechos. Todo esto lo aparta de la idea del investigador objetivo, el cual trata de eliminar cualquier sello personal en la disposición de los datos y, por ello, este tipo de estudio es acusado de no ser objetivo y ser poco fiable. No obstante, la utilización de una metodología rigurosa y replicable de selección de casos, obtención de información y análisis de los datos puede dotar de mayor objetividad y fiabilidad a esta técnica (Villarreal y Landeta, 2010).

3.3. Estrategia de la investigación

Para la presente investigación se requiere identificar el enfoque a utilizar, señalando que se adoptó el método cualitativo y la estrategia de estudio de múltiples casos, lo anterior debido a que el problema de investigación se formuló a partir de la inmersión en el campo de la investigación, acudiendo a observar el sujeto de estudio, y posteriormente se construyeron las teorías. Por otra parte, se hizo una recolección de datos sin medición numérica, a través de instrumentos como la revisión documental, la observación y las entrevistas para verificar si en el universo donde desarrollamos nuestra investigación se daba la aplicación de la teoría adoptada y así construir una teoría muy particular de dicho universo a través del descubrimiento de datos producto del proceso de interpretación de los resultados.

Dado que la estrategia de la investigación nos orienta acerca de cómo llevar a cabo la investigación y ésta depende del tipo de enfoque a utilizar, recurrimos a Rodríguez (2010) quien nos explica el desarrollo de dicha estrategia desde la perspectiva de la metodología cualitativa. Este autor señala que el término estrategia de la investigación se acota para la metodología cualitativa.

En el caso de la presente investigación, la estrategia seleccionada fue el método de múltiples casos. Con la finalidad de mejorar la validez externa de la investigación, se analizaron doce organizaciones cooperativas pesqueras. Al final, la decisión fue tomar tres unidades de análisis u organizaciones cooperativas pesqueras.

El proceso anteriormente señalado surgió con el fin de obtener datos (información) de manera individual, grupal o colectiva a través de personas, comunidades, contextos y/o procesos. Acudimos al campo de la investigación a realizar una inmersión inicial, observando el escenario de las organizaciones cooperativas pesqueras y a las personas en

su ámbito laboral, interesándonos por sus experiencias, proceso y vivencias, tratando de capturar la realidad como ellos la perciben y siguiendo un diseño de investigación flexible. Con el producto de la información obtenida se desarrollaron algunas interrogantes generales.

El estudio de casos permite responder preguntas de investigación cuando éstas inquieren el ¿Cómo? y el ¿Por qué? Además, admite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, es decir, es útil para indagar cómo ocurre un proceso. Para ello se utilizan múltiples fuentes de evidencia, así como técnicas e instrumentos de recolección de datos que pueden ser cuantitativas y/o cualitativas, aunque alguna de sus debilidades es la alta influencia del juicio subjetivo del investigador en la selección e interpretación de la información. Así mismo, el método de estudio de caso, "puede ser de gran apoyo porque ayuda a describir, analizar y explicar los resultados encontrados, contrastándolos con los aspectos teóricos establecidos" (Rodríguez, 2010, p. 159)

Así, se siguieron las recomendaciones de Rodríguez (2010, p. 160) que sugiere que previo a este capítulo se construya un marco teórico preliminar, revisando la teoría, misma que al unirla con la información obtenida en la inmersión inicial del campo de la investigación, nos remitió a una serie de preguntas de investigación relacionadas con la planeación y políticas públicas en las cooperativas estudiadas.

Se estudiaron casos múltiples y, para que esta investigación goce de autenticidad, también se utilizó la validez descriptiva, interpretativa, teórica, la generalidad y la confiabilidad; para esta última se trianguló la información con actores gubernamentales, directivos y socios de las cooperativas con la visión de los teóricos consultados, todo ello con la finalidad de verter una opinión respecto al objeto de estudio (Rodríguez, 2010, p. 160).

3.4. Investigación de campo

3.4.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación consiste en señalar con precisión el rumbo y la meta de lo que se va a investigar y consiste en los siguientes pasos: 1) Determinar el campo al que pertenece el problema, 2) Determinar con todas sus características el problema a resolver, 3) Fijar el objetivo que se desea alcanzar o saber cuál es el fin que se pretende con la investigación, y 4) Definir la metodología o procedimiento para obtener la información de los procesos.

Asimismo, es ineludible, de acuerdo a las exigencias metodológicas que Hernández et al. (2010) identificar el tipo de diseño a utilizar a fin de que responder las preguntas de investigación planteadas en el capítulo 1, así como cumplir con los objetivos del estudio y someter la hipótesis a prueba. El diseño es el "plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación" (Hernández et al., 2010; p.120). La finalidad del plan es proporcionar apoyo y ayuda, no coerción, por lo tanto, el plan no es inmutable; es provisional y perfectible, con la propuesta de un diseño de investigación que abarque todo el proceso de investigación. Dependiendo de la investigación es el diseño elegido.

En correspondencia con Hernández et al., las investigaciones podrán clasificarse como diseños experimentales y no experimentales; de condición inicial, ninguno de ellos es mejor que otro, ya que ambos son relevantes, necesarios y con valor propio. De acuerdo a lo anterior se adopta la clasificación siguiente:

1.- Experimentales, son aquellos en que "la situación de control en el cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causas) para analizar las

consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos)" (Hernández, et al., p. 121).

2.- No experimentales; se refiere a aquellos "estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos" (Hernández, et al., p. 149).

Hernández et al. (2010; p.151) indican que los diseños no experimentales se dividen a su vez en transeccional y longitudinal. De acuerdo al planteamiento del problema tendremos que definir, con base a dicha propuesta, a cuál se adscribe la presente investigación:

a) Transeccionales o transversales, "recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Describen cuál es el nivel o estado de una o varias variables en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede" (Hernández et al., 2010; p.151) y estos a su vez se subdividen en:

1) Exploratorios, cuyo propósito "es comenzar a conocer una variable o conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico (Hernández et al., 2010, p.152)

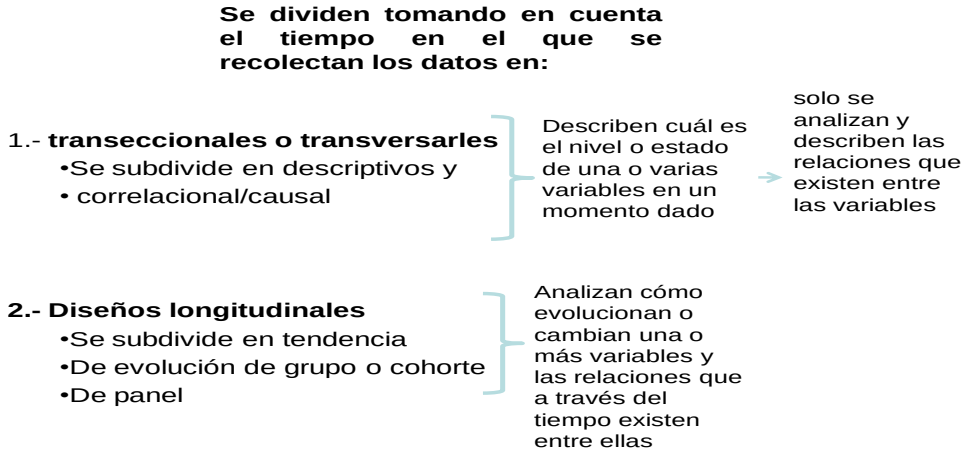
2) Descriptivos. Indagan la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables, "tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables de una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción" (Hernández et al., 2010, p.152-153).

3) Correlacionales-causales, Hernández et al. (2010, p.155) señalan que éstos diseños "describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento

determinado, a veces únicamente en términos correlacionales, y otras en función de la relación causa-efecto (causales)".

b) Longitudinales o evolutivos. Analizan cómo evolucionan o cambian una o más variables y las relaciones que a través del tiempo existen entre ellas, son "estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca del cambio, sus causas y sus efectos" (Hernández et al., 2010; p.158). El gráfico (1) siguiente resume los diseños de investigación no experimentales.

Gráfico 4. Diseños de investigación no experimental



Fuente: Elaboración propia METJ, con información de Hernández et al. (2010)

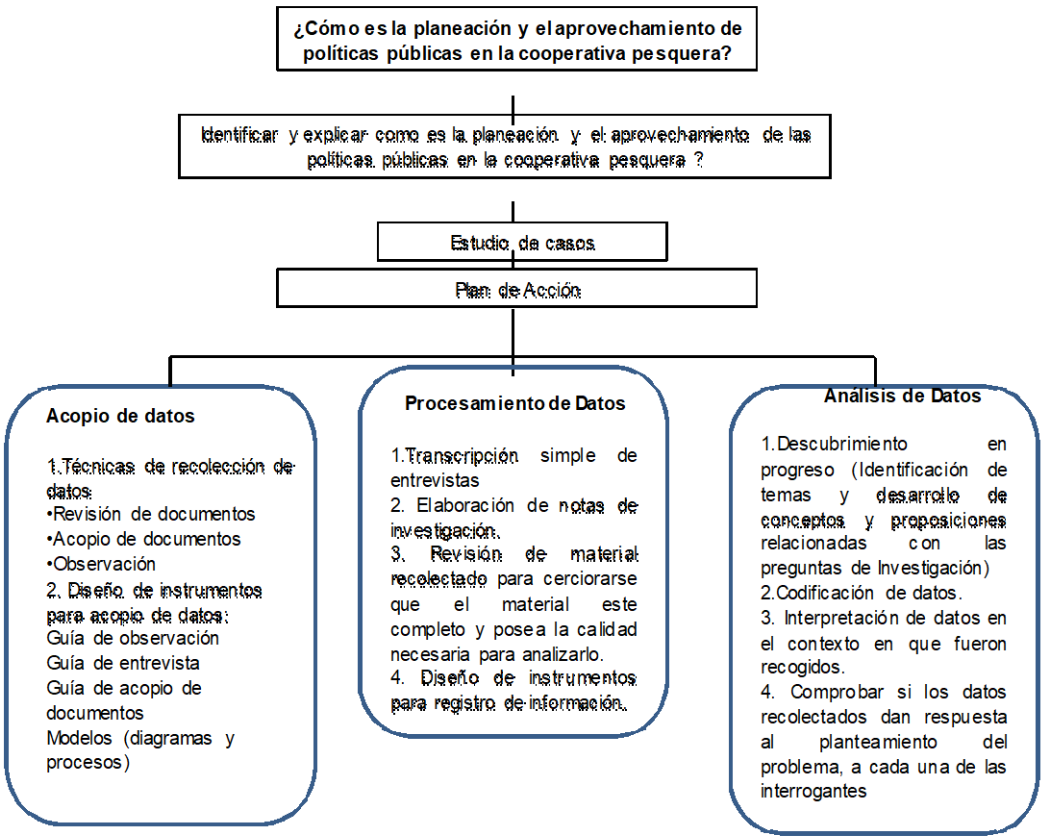
Hernández et al. (2010; p.158) sostienen que estos tipos de diseños se subdividen a su vez en:

1) Diseño de tendencia (*trend*), "son aquellos que analizan cambios a través del tiempo (en categorías, conceptos, variables o sus relaciones), dentro de alguna población en general. Su característica distintiva es que la atención se centra en una población" (Hernández et al., 2010; p. 159) y 2). El diseño de análisis evolutivo de grupos (cohortes),

son “aquellos que examinan cambios a través del tiempo en subpoblaciones o grupos específicos. Su atención son las cohortes o grupos de individuos vinculados de alguna manera o identificados por una característica común” (Hernández et al., 2010; p.159) y 3) Diseño panel, en ellos “toda una población o grupo es seguido a través del tiempo” (Hernández et al., 2010; p. 160)

En el siguiente esquema se resume de manera general el modelo de diseño de la investigación realizada en el presente trabajo.

Esquema 1. Modelo del diseño de la investigación



Fuente: Elaboración propia METJ, con información de Hernández et al. (2010)

3.4.2. Selección de la muestra

Hernández et al. (2010, p.172) enuncia que "no todos los trabajos de investigación requieren tener muestra". Sin embargo, Rodríguez (2010) afirma que la determinación de dicha muestra es sumamente importante al momento de realizar una investigación y abunda al señalar que en el campo de los métodos cualitativos hay mecanismos y formas para seleccionar la muestra. De igual manera, es requerimiento inicial que por motivos de recursos económicos o de tiempo para la realización de la investigación, seleccionemos una muestra en vez de trabajar con todo el universo o población[30]. Una muestra es "el subgrupo de la población de interés del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población" Hernández et al. (2010, p.175); en el enfoque cuantitativo todas las muestras deben ser estadísticamente representativas.

¿Qué cantidad de elementos que debe incluir la muestra? ¿Hasta qué punto pueden generalizarse a la población? La respuesta es la exactitud. Su fin es no incurrir en errores a la hora de obtener los resultados, sin embargo, éstos son inevitables, lo importante es minimizarlos.

De acuerdo a Hernández et al. (2010), las muestras se dividen en dos tipos:

1) Muestra no probabilística; la cual "es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación" (Hernández, 2010, p.176). También se conocen como muestras dirigidas.

2) Muestra probabilística; "es un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos" (Hernández et al., 2010, p.172). "Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños transeccionales, tanto

[30] Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, estas deben situarse claramente a sus características de contenido, lugar y tiempo, Hernández (2006; p.172).

descriptivos como correlacionales-causales" (Hernández et al., 2010, p.177). En la muestra probabilística existen dos tipos diferentes que son:

a) Muestra probabilística estratificada; "es un subgrupo en el que la población se subdivide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento" (Hernández et al., 2010, p.180). Estas muestras se aplican cuando "en ocasiones el interés del investigador es comparar resultados entre segmentos, grupos o nichos de población, porque así lo señala el planteamiento del problema", (Hernández, 2006; p.180).

b) Muestra probabilística por racimos o *clusters*; "es un subgrupo en el que las unidades de análisis se encuentran encapsuladas en determinados lugares físicos" (Hernández, 2006; p.182). Esto implica diferenciar entre unidad de análisis[31] (quienes van a ser medidos…participantes) y unidad muestral.[32]

El tipo de muestra que se aplica en la presente investigación no es la probabilística estratificada, dado que la unidad de análisis son las tres cooperativas ubicadas en un campo pesquero. Para ello se realizó una investigación exploratoria con visitas *in situ* a 12 organizaciones cooperativas, se entrevistó a directivos, ex directivos, además de funcionarios públicos e investigadores. Asimismo, se hizo una revisión documental, lo que en su conjunto permitió identificar los requerimientos con que deberían contar las unidades de análisis a elegir, entre ellas identificamos las siguientes:

a. Que fueran organizaciones sinaloenses
b. Que pertenecieran al cooperativismo
c. Que fueran cooperativas pesqueras legalmente constituidas
d. Que estuvieran ubicadas en el municipio de Culiacán y/o Navolato

[31] Son los casos o elementos sobre qué o quiénes van a recolectar los datos, Hernández (2010, p. 182).
[32] Racimo del cual se logra el acceso a la unidad de análisis.

e. Que los directivos autorizaran realizar la investigación, así como que el periodo de su administración alcanzara para culminarla
f. Que la cooperativa pesquera y/o el campo pesquero en estudio contara con un grado de marginación medio, bajo o muy bajo

3.4.3. Recolección de datos

Dado que la investigación se basó en el enfoque metodológico cualitativo, con la estrategia de estudio de caso, para lograr el objetivo de investigación. En este apartado exponemos las técnicas de ambos enfoques.

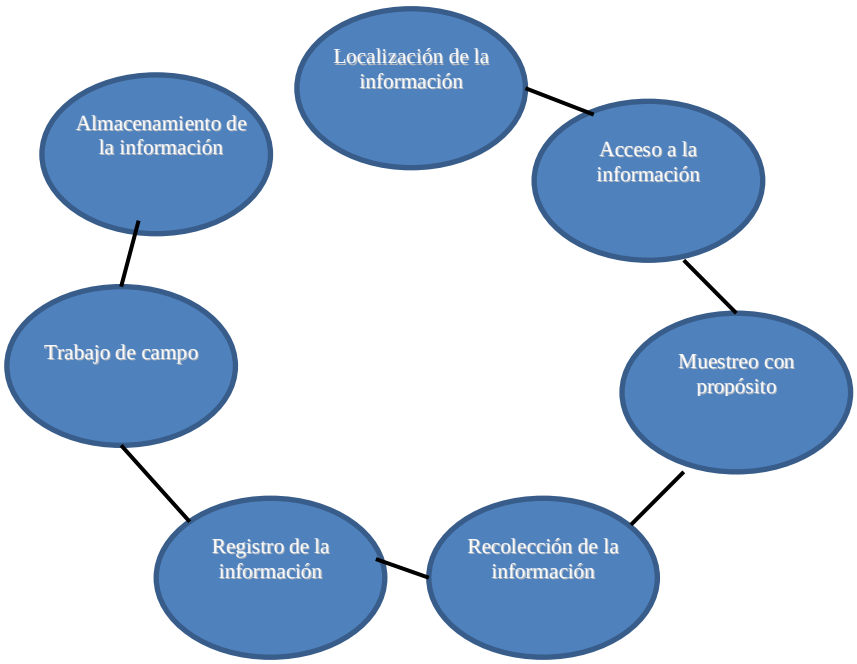
A continuación presentamos el esquema utilizado para el abordaje de la investigación que atiende los pasos siguientes:

1. La observación: se observaron las instalaciones físicas de la organización, así como el desarrollo de las actividades de los directivos, y socios que laboran en la captura de pesquerías, en el momento en que realizaban sus actividades; recogiendo datos de modo sistemático.

2. Entrevista: se llevó una guía pre elaborada que se aplicó a directivos y ex directivos, identificando sus posturas en cuanto a sus experiencias o situaciones vividas en la organización.

3. Asimismo, se utilizaron en la recolección de la información fuentes como notas de campo, producto de las actividades de observación, textos, revistas especializadas, documentos internos de la organización, prensa, internet, bibliografía, artículos elaborados por investigadores, entrevistas grabadas, fotografías y folletos.

Esquema 2. Esquema para el abordaje general de la investigación



Fuente: Creswell, citado en Rodríguez 2003

3.4.3.1. Técnicas e instrumentos de la recolección de datos de la metodología cuantitativa

Para recolectar datos con la metodología cuantitativa hay requisitos que deben contemplarse para el diseño de los instrumentos de medición, mencionamos algunos:

1. Se calculan con confiabilidad y pueden ser con: a) Medida de estabilidad, b) Medida de formas alternativas o paralelas, c) Medidas de consistencia interna, y d) Método de mitades partidas.

2. Deben estar sustentadas en evidencias que tienen validez (todo lo anterior para conseguir una validez total)

   a) Relacionado con el contenido

   b) Relacionado con el criterio

   c) Relacionado con el constructo

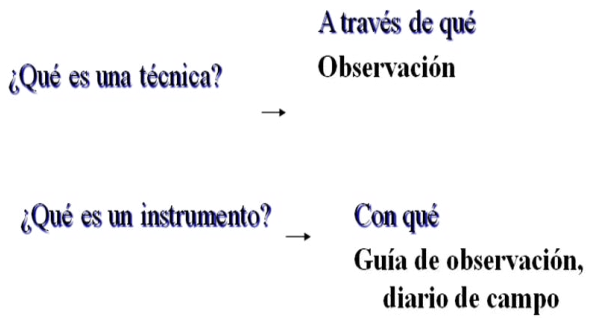
3. Implica objetividad que se logra con la estandarización. En el siguiente gráfico (4) se resumen los requisitos para los instrumentos de medición para el método cuantitativo.

Gráfico 5. Requisitos para los instrumentos de medición para el método cuantitativo

Fuente: Elaboración propia METJ, con información de Hernández et al. (2010)

Por otra parte, fue necesario elaborar un plan para definir técnicas e instrumentos con el fin de reunir datos que tuvieran relación con la (s) hipótesis de investigación. Sin embargo, hay que diferenciar entre una técnica y un instrumento. A continuación se explica la diferencia (Hernández et al., 2010)

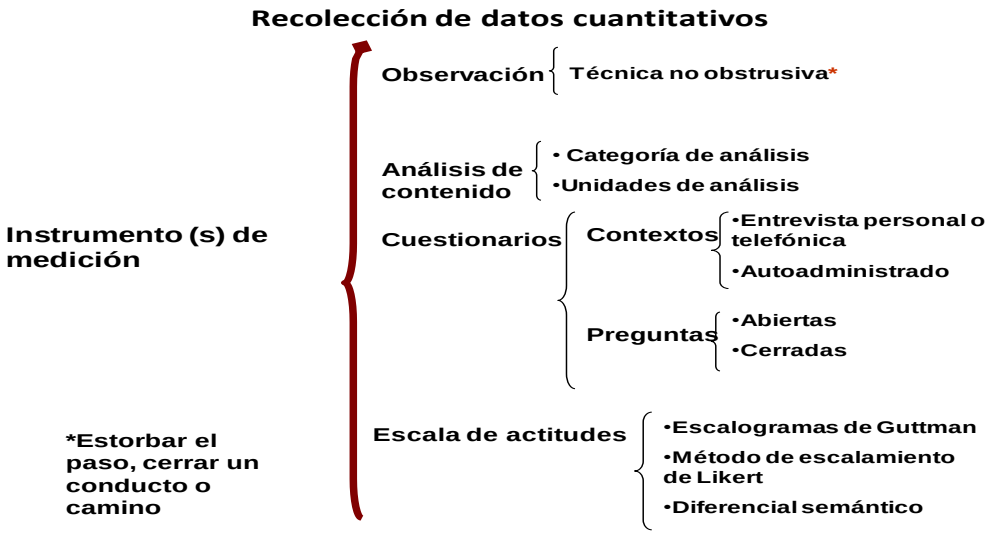
Gráfico 6. Diferencia entre una técnica y un instrumento



Fuente: Elaboración propia METJ, con información de Hernández et al. (2010)

Asimismo, la recolección de datos cuantitativos se da con instrumentos como la observación, el análisis de contenido, los cuestionarios y la escala de actitudes de medición tales como los que se resumen a continuación (ver gráfico 7)

Gráfico 7. Instrumentos de medición de datos cuantitativos



Fuente: Elaboración propia METJ, con información de Hernández et al. (2010)

De acuerdo a Hernández et al (2010), los tipos de técnicas de recolección de datos cuantitativos son los siguientes:

a) Análisis de contenidos; "es la técnica para estudiar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y que cuantifica los contenidos en categorías" (Hernández, 2006, p. 301). Este análisis se realiza por codificación[33]. A su vez, el análisis de contenido transforma sistemáticamente material verbal, textual o visual en datos cuantitativos mediante un conjunto de códigos y reglas para aplicarlo. El análisis de contenido se realiza

[33] Significa asignar un valor numérico o símbolo que represente a los datos, ya que es necesario para analizarlos cuantitativamente (Hernández 2006; p. 301).

de acuerdo a la codificación, y para ello es necesario definir el universo, las unidades de análisis y las categorías de análisis". (Hernández et al., p.357)

b) Observación; según Hernández et al. (2006, p.374), "es el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Se recolecta información sobre la conducta más que de las percepciones". En la observación cuantitativa las variables a observar son bien especificadas y definidas antes de iniciar la recolección de datos ¿Se van a utilizar o no? ¿Por qué?

c) Cuestionarios; de acuerdo a Hernández, "tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir". (Hernández et al., 2006, p.374).

Los cuestionarios pueden tener dos tipos de preguntas que son:

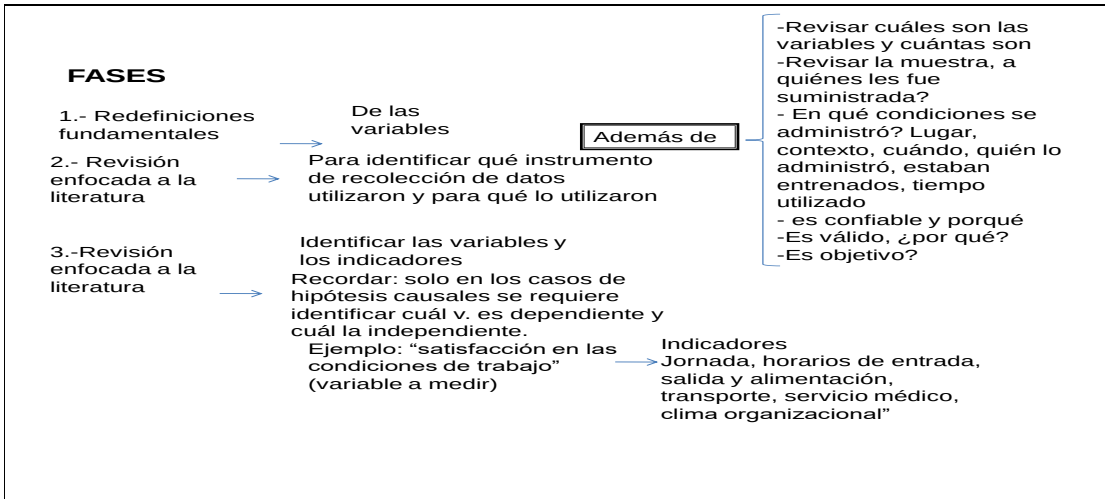
1). Preguntas cerradas; "son aquellas que contienen categorías u opciones de respuesta previamente delimitadas" (Hernández et al., 2006 p.357) y 2). Preguntas abiertas; según Hernández et al. (2006, p.316) "son aquellas que no delimitan con anterioridad las opciones o alternativas de respuesta".

d) Escala de actitudes; Hernández et al. (2006) plantean que "las actitudes están relacionadas con el comportamiento que mantenemos en torno a los objetos a que se hacen referencia" (Hernández, et al., p.341); es decir, si es una opinión favorable o desfavorable. Las actitudes tienen dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja), por ello se pueden medir ¿La va a utilizar o no?, Por qué?

De acuerdo a estos autores, existen tres tipos de escala de actitudes de recolección de datos de acuerdo al enfoque cuantitativo, y son: 1) Escalamiento tipo Likert, 2) Diferencial semántico, y 3) Escalograma de Guttman.

Por otra parte, el gráfico siguiente (8) muestra el procedimiento que se sigue para construir un instrumento de medición.

Gráfico 8. Procedimiento para construir un instrumento de medición



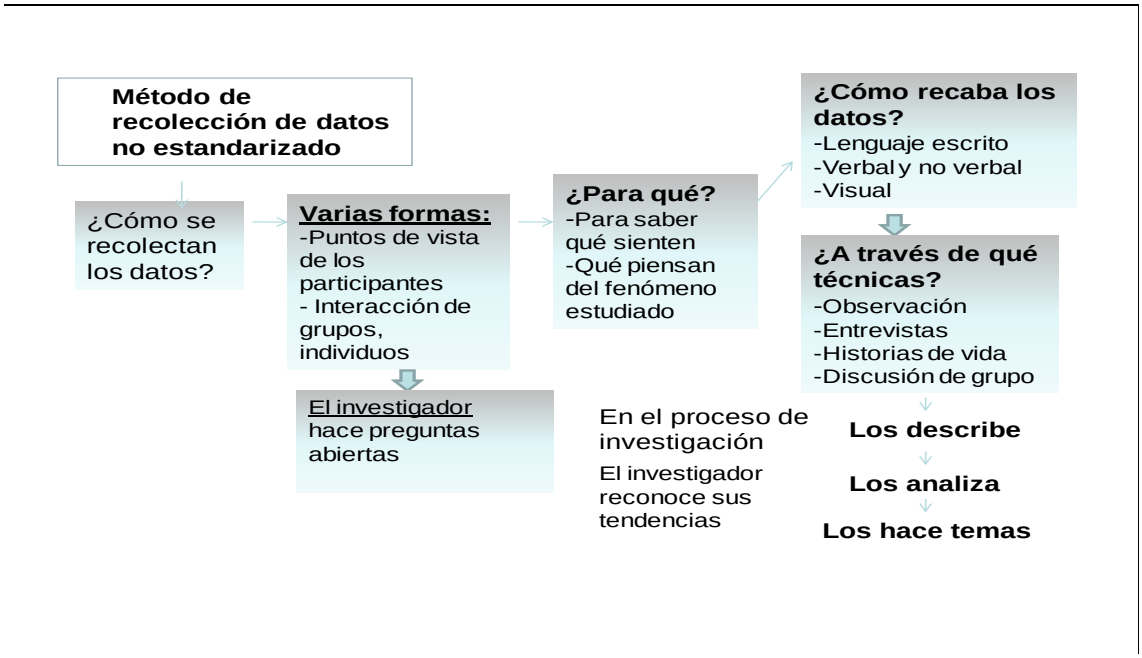
Fuente: Elaboración propia METJ, con información de Hernández et al. (2010)

3.4.3.2. Técnicas e instrumentos de la recolección de datos de la metodología cualitativa

Recordemos que en el método cualitativo se utilizan instrumentos para observar el fenómeno a profundidad, por lo que es importante preguntarnos: ¿Qué fin persigue el enfoque cualitativo? La respuesta puede ser la obtención de datos (información) de manera individual, grupal o colectiva a través de personas, comunidades, contextos y/o procesos.

En el enfoque cualitativo, el instrumento de recolección de datos es el investigador porque genera las respuestas y recolecta datos de diferente tipo (lenguaje escrito, verbal y no verbal, conductas observables e imágenes), por lo que es necesario introducirse al ambiente hasta casi formar parte de él para capturar lo que las unidades o casos manifiestan con el fin de entender completamente el fenómeno (Ver gráfico 9).

Gráfico 9. Proceso de investigación científica en el método cualitativo



Fuente: Elaboración propia METJ, con información de Hernández et al. (2010)

Unos de los instrumentos a través de los cuales se recolecta los datos pueden ser la guía de observación y el diario de campo. La técnica puede ser a través de la observación. La observación es útil en la investigación para explorar el ambiente, los contextos socioculturales y la mayoría de los objetos de la vida social, entre otros. Entre los elementos que podemos observar se encuentran:

a) Ambiente físico, b) Ambiente social y humano, c) Actividades individuales y colectivas, qué hacen los participantes, a qué se dedican, cómo y cuándo lo hacen, d) Artefactos que utilizan los participantes y funciones que cubren, e) Hechos relevantes, eventos e historias en el ambiente a los individuos, f) Retratos humanos de los participantes y g) Guía de observación, diario de campo.

La entrevista. Es una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). Es una herramienta que se emplea cuando en problema de estudio no se puede observar o es muy difícil de hacerlo por ética o

complejidad. La desventaja de esta herramienta es que se proporciona información "permeada" por los puntos de vista del participante. Las entrevistas poseen características esenciales, entre otras destacamos las siguientes: Pueden efectuarse en varias etapas, por lo que es flexible en cuanto a su inicio y conclusión, el orden de las preguntas se da conforme a la relación con los participantes; es anecdótica, su rapidez y fluidez depende de los participantes, es importante el contexto social en que se desenvuelven las preguntas sobre el tema, el entrevistador ajusta su lenguaje y comunicación al nivel del entrevistado, es amistosa y cordial.

De igual manera, en las entrevistas existen diferentes tipos de preguntas: de opinión, de expresión de sentimientos, de conocimientos, sensitivas, de antecedentes, de simulación.

Las entrevistas se dividen en:

1. Estructuradas, donde el entrevistador realiza preguntas específicas.
2. Semiestructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas, y el entrevistador tiene opción de adicionar preguntas.
3. Entrevistas abiertas se basan en una guía general de contenidos.

Las sesiones a profundidad o grupo de enfoque son consideradas por Hernández (et al., 2010) como una especie de entrevista grupal. El interés del investigador puede ser cómo se forman los individuos un esquema o perspectiva de un problema. El formato y la naturaleza de la sesión o sesiones dependen del objetivo y las características de los participantes y del planteamiento del problema, por lo que pueden darse las siguientes opciones: a) es posible tener un grupo con una sesión única, b) varios grupos que participen en una sesión cada una, c) un grupo que participe en dos, tres o más sesiones y c) varios grupos que participen en múltiples sesiones.

Cabe aclarar que en la recolección de datos, la unidad de análisis es el grupo, (lo que expresa y construye) y tiene su origen en dinámicas grupales.

Otras técnicas de recolección de datos son los documentos, registros, materiales y artefactos, todos ellos nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio, le sirven a la investigación cualitativa para conocer los antecedentes de un ambiente.

Los materiales audiovisuales consisten en imágenes (fotografías, dibujos, tatuajes, pinturas y otros), así como cintas de audio o video generados por un individuo con un propósito definido, su difusión puede ser personal o hasta masiva.

Los artefactos individuales son artículos creados o utilizados con ciertos fines por una persona: vasijas, ropa, herramientas, mobiliario, juguetes, armas, computadoras, entre otros.

Los archivos personales pueden ser colecciones o registros privados de un individuo o propiedad de organizaciones.

Las técnicas utilizadas para la presente investigación fueron: la observación participante identificando el ambiente social y físico de la organización. En cuanto a la entrevista, ésta fue estructurada y a profundidad. Por otra parte, se acopiaron toma fotográfica y videos, grabaciones y diario de campo, entre otros. Entre las fuentes utilizadas para recolectar la información identificamos textos, revistas especializadas en el tema y documentos como el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo, los Anuarios Estadísticos de Pesca y documentos de la organización cooperativa como actas de asamblea, actas constitutivas. Así mismo otros documentos de las diferentes agencias que ofrecen políticas públicas al sector pesquero y las publican en prensa e internet.

3.4.3.2.1. Instrumentos para el procesamiento de datos de la investigación

En este apartado se da a conocer el plan de acción para el procesamiento de datos que describe las actividades a desarrollar (Ver cuadro 1), el modelo para el procesamiento de

datos de la investigación que describe las actividades y las entrelaza con las diferentes preguntas de investigación, con el fin de identificar categorías y las síntesis de respuestas de las entrevistas, las de notas agrupadas, el diseño y estructura de presentación de resultados hasta llegar a la presentación de resultados. (Ver cuadro 2)

Asimismo, se presenta el modelo de procesamiento de datos de la investigación, el esquema para el procesamiento de datos recolectados de la observación, documentos, fotografías, bibliografía (Ver cuadro 3), el esquema para el procesamiento de datos recolectados de la entrevista (Ver cuadro 4) y esquema para el procesamiento de datos totales de la investigación (Ver cuadro 5).

Cuadro 1. Plan de acción para el procesamiento de datos

	ACTIVIDADES PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS
Paso 1	**Se elaboró un marco muestral de las unidades de análisis de las Federaciones ubicadas en el estado de Sinaloa y una matriz de cada Federación identificaron el número, nombre y ubicación de las organizaciones cooperativas pesqueras que la constituyen.**
Paso 2	**Mediante un muestreo aleatorio estratificado se seleccionaron las cooperativas ubicadas en la zona centro del estado de Sinaloa, se elaboró una matriz de las cooperativas ubicadas en la zona centro del estado de Sinaloa, donde se identificaron el número, nombre, ubicación, número de socios, permisos y concesiones por pesquería, zona de pesca, entre otros.**
Paso 3	**Con los datos obtenidos se elaboró una matriz de las cooperativas ubicadas en la zona centro del estado de Sinaloa, donde se identificaron el número, nombre, ubicación, número de socios, permisos y concesiones por pesquería, zona de pesca, entre otros.**
Paso 4	**Se concertó cita para entrevista abierta con los presidentes de la Federación con el fin de identificar la apertura de información y para encontrar los elementos que justificaran el estudio en las organizaciones cooperativas pesqueras que las integran - Disposición y apertura total de parte del presidente de la Federación de Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera de Bahía y Aguas Marinas Altata y Ensenada del Pabellón, S.C. de R.L. de C.V.**
Paso 5	**Se visitaron las 12 organizaciones cooperativas pesqueras afiliadas a la Federación de Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera de Bahía y Aguas Marinas Altata y Ensenada del Pabellón, S.C. de R.L. de C.V. ubicadas en los campos pesqueros de Altata, Las Arenitas, El Robalar, El Castillo, Las Puentes y Las Aguamitas, con el fin de observar identificar la disponibilidad y apertura de parte de los directivos de las organizaciones cooperativas pesqueras.**

Paso 6	**Se encontró disposición y apertura de parte de algunos directivos de cooperativas del campo pesquero Las Arenitas y de El Castillo, a los cuales se les aplicó una entrevista semi estructurada, tratando de identificar las variables de estudio, elementos que justificaron su selección para estudio de caso. Asimismo, se solicitaron los datos del contador, ya que éste posee información relevante para las variables independientes. Se encontraron restricciones de parte de algunos directivos de cooperativas ubicadas en Las Aguamitas y total apertura en los directivos de organizaciones cooperativas pesqueras de El Castillo.**
Paso 7	**Se entrevistó al contador de las 3 organizaciones cooperativas pesqueras ubicadas en el campo pesquero El Castillo, al que se le aplicó una entrevista semiestructurada, encontrando total disposición y apertura para proporcionar información alusiva a las variables en estudio.**
Paso 8	**Por lo anteriormente señalado, el sujeto de estudio son 3 organizaciones cooperativas pesqueras ubicadas en el campo pesquero El Castillo. Se elaboró el instrumento para la entrevista a directivos y ex directivos.**
Paso 9	**Se revisó la calidad de la entrevista, se depuró y se eliminaron algunos errores de información, quedando un instrumento mejorado.**
Paso 10	**Se aplicó una prueba piloto, cuyos resultados se revisaron, mejorando el diseño de la entrevista, al depurarse algunos errores. Se aplicó la entrevista a los directivos de las cuatro organizaciones cooperativas pesqueras.**
Paso 11	**Se codificó, tabuló y graficó la información obtenida en un formato de registro de hoja de Excel. Se procedió a analizar la información.**
Paso 12	**Se elaboró el instrumento para la entrevista a funcionarios de los diferentes niveles de gobierno que ofertan políticas públicas. Se aplicó una prueba piloto, cuyos resultados se revisaron, mejorando el diseño de la entrevista, al depurarse algunos errores.**
Paso 13	**Se codificó, tabuló y graficó la información obtenida en un formato de registro de hoja de Excel.**
Paso 14	**Se procedió a analizar la información.**

Fuente: Elaboración propia METJ, con información de Rodríguez (2010)

Cuadro 2. Procesamiento y análisis de datos recolectados de la investigación

Instrumentos	Actividades
Observaciones	Se elaboraron notas de campo de las observaciones desarrolladas en las instalaciones físicas, mobiliario y equipo de oficina, maquinaria y equipo de producción, desarrollo de actividades de directivos y socios. Los productos se ordenaron y clasificaron otorgándoles un número específico.
Documentos	Se reunieron los manuscritos relevantes para la consecución de los objetivos, tales como: documentos internos, actas de constitución, actas de asambleas de planeación, estructura orgánica, folletos especializados, publicaciones en revistas y libros, artículos de ponencias y publicaciones periodísticas. Cada uno de los documentos se ordenó y se le asignó un número específico.
Fotografías y videograbaciones	Se acopiaron y se separaron, asignándoles un número específico. Estos gráficos muestran las instalaciones físicas de la organización, las actividades de producción, las reuniones de trabajo, los implementos de captura y producción, el mobiliario y equipo de transporte, le participación de la empresa en foros y con otras organizaciones del mismo o diferente giro, entre otros. Se redactaron notas de campo producto del análisis de los materiales obtenidos.
Bibliografía	Se redactaron notas de campo producto del análisis de la bibliografía, ordenándose y codificándose con un número.
	Se diseñó un esquema que facilitara las actividades de procesamiento de los datos obtenidos, teniendo como orientadoras las preguntas de investigación.

Fuente: Elaboración propia METJ, con información de Rodríguez (2010)

Cuadro 3. Procesamiento de datos recolectados de la entrevista

ENTREVISTADO	RESPUESTAS A PREGUNTA 1, 2 Y 3	RESPUESTAS A PREGUNTA 4,5 Y 6	RESPUESTAS A PREGUNTA 7,8 Y 9	RESPUESTAS A PREGUNTA 10 Y 11	RESPUESTAS A PREGUNTA 12, 13 Y 14	OBSERVACIONES
	Identificación de categorías	Identificación de categorías	Identificación de categorías	Identificación de categorías	Identificación de categorías	
1.DIRECTIVO Y EX DIRECTIVO CP 1	1,2,3	4,5,6	7,8,9	10,11,12	13 Y 14	GUÍA 1
2.DIRECTIVO Y EX DIRECTIVO CP 2	1,2,3	4,5,6	7,8,9	10,11,12	13 Y 14	GUÍA 1
3.DIRECTIVO Y EX DIRECTIVO CP 3	1,2,3	4,5,6	7,8,9	10,11,12	13 Y 14	GUÍA 1
4. FUNCIONARIO 1	1,2,3	4,5,6	7,8,9	10,11	12,13	GUÍA 3
5. FUNCIONARIO 2	1,2,3	4,5,6	7,8,9	10,11	12,13	GUÍA 3
6. FUNCIONARIO 3	1,2,3	4,5,6	7,8,9	10,11	12,13	GUÍA 3

Fuente: METJ (2013) con información de Rodríguez (2003)

Cuadro 4. Actividades de la investigación

Actividades
1. Diseño de un esquema para procesar los datos totales obtenidos de la investigación, teniendo como orientadoras las preguntas de investigación y las hipótesis trazadas. Se incluye una columna para la actividad y una para cada interrogante de investigación y una de observaciones. Se registran y concentran las respuestas de las preguntas de investigación
2. Identificación de las categorías que tienen relación con cada una de las interrogantes e hipótesis que orientan la investigación.
3. La columna de actividad está formada por observaciones, entrevistas, codificación de documentos y fotografías, así como por la codificación de la bibliografía.
4. Agrupación de las notas de campo numeradas que dan respuesta a cada una de las interrogantes y a las hipótesis.
6. La entrevista incluye la síntesis de las respuestas a cada una de las interrogantes de investigación y a las hipótesis comprometidas.
7. Codificación de fotografías que incluye cada una de las interrogantes de la investigación e hipótesis.
8. Codificación bibliográfica incluye cada una de las interrogantes de la investigación e hipótesis y la numeración del acopio bibliográfico realizada previamente.
9. Síntesis de las notas agrupadas para cada una de las interrogantes de investigación e hipótesis.
10. Diseño de la estructura de la presentación de resultados.

Fuente: Elaboración propia METJ, con información de Rodríguez (2010)

Cuadro 5. Procesamiento de datos totales de la investigación

OBSERVACIÓN	ENTREVISTA GRABADA	ACOPIO DOCUMENTAL	ACOPIO BIBLIOGRÁFICO
1. INSTALACIONES FÍSICAS	DIRECTIVO DE LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA PESQUERA (OCP) 1, 2 Y 3	ALTA CONSTITUTIVA DE LA OCP	ÁLVAREZ (2011)
2. MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	DIRECTIVO OCP 1, 2 Y 3	IDENTIFICACIÓN DE NÚMERO Y NOMBRE DE SOCIOS	CERVERA (2010)
3. EQUIPAMIENTO PARA PRODUCCIÓN	DIRECTIVO OCP 1, 2 Y 3	ACTAS DE ASAMBLEA DEL PERIODO EN ESTUDIO	CERVERA (2010)
4. EQUIPAMIENTO PARA MANIPULACIÓN Y PROCESAMIENTO	DIRECTIVO OCP 1, 2 Y 3	INFORMACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN IMPRESOS	BASTIDAS (2010)
5. EQUIPAMIENTO PARA COMERCIALIZACIÓN	DIRECTIVO OCP 1, 2 Y 3	IDENTIFICACIÓN DE DOCUMENTOS: PLAN ESTATAL DE DESARROLLO, ANUARIO ESTADÍSTICO DE PESCA, ENTRE OTROS	PLAN ESTATAL DE DESARROLLO, PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO DE CULIACÁN Y DE NAVOLATO
6. SERVICIOS Y SUMINISTROS	DIRECTIVO OCP 1, 2 Y 3	FOLLETOS E INFORMES DE SAGARPA, INAPESCA, ISAPESCA Y DE LA SUBSECRETARÍA DE PESCA	FEDERAL: SAGARPA, INAPESCA, CONAPESCA ESTATAL: SUBSECRETARIA DE PESCA
7. REUNIONES DE PLAN DE TRABAJO	DIRECTIVO OCP 1, 2 Y 3	REUNIONES DE ASAMBLEA	CONTRERAS (2011)
7. APROVECHAMIENTO DE PROGRAMAS PÚBLICOS	FUNCIONARIO 1, 2 Y 3	ARTÍCULOS DE REVISTAS ARBITRADAS, RECIENTES, QUE ANALICEN LA PLANEACIÓN Y LA POLÍTICA PÚBLICA DEL OBJETO DE ESTUDIO	AGUILAR (2003, 2009,2010)

Fuente: METJ (2013) con información de Rodríguez (2003)

3.4.3.2.2. Instrumentos para el análisis de datos de la investigación

Este apartado contiene Plan de acción para el análisis de datos que describe las actividades a desarrollar y el modelo para el análisis de datos de la investigación (Diagrama y/o procesos).

Para efectos de esta investigación, las técnicas que se utilizaron son: entrevista semiestructurada, observación, revisión de documentos, fotografías, referencias bibliográficas, entre otros. Los instrumentos fueron previamente diseñados para los objetivos perseguidos. A continuación se muestra el plan de acción para el análisis de datos que será útil para responder a las preguntas de investigación.

Cuadro 6. Plan de acción para el análisis de datos

PASO A)

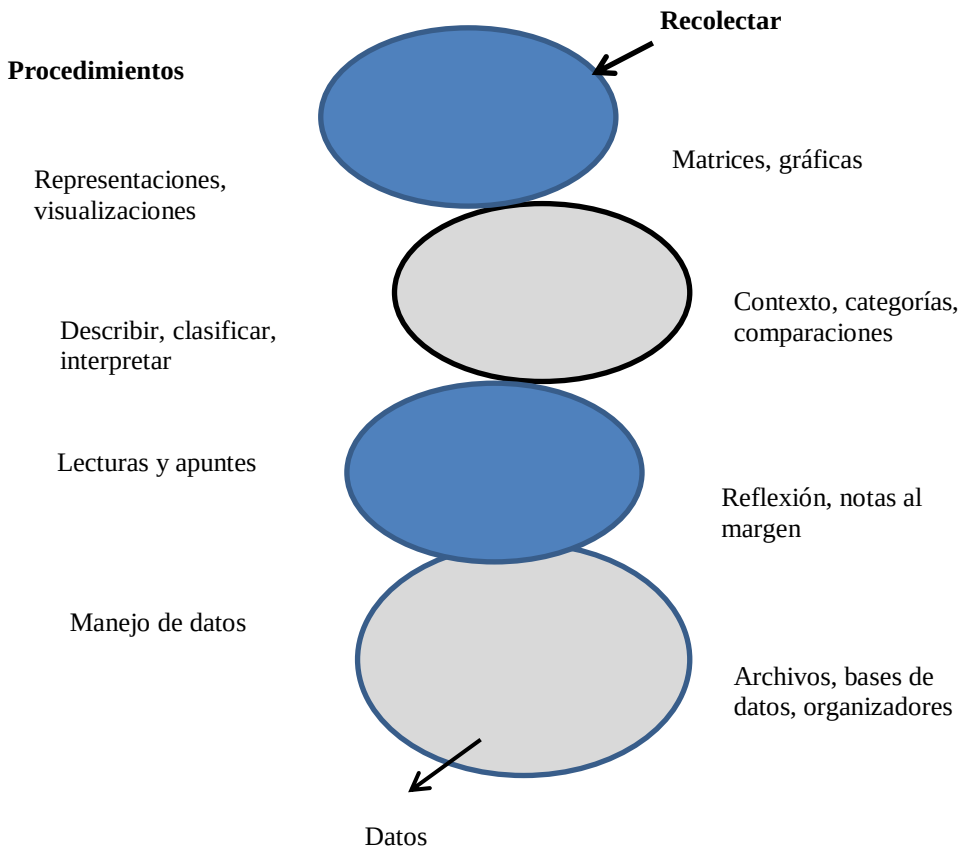
Datos	Actividades para el análisis de datos
Paso 1	Revisar todo el material (notas escritas, grabaciones en audio, fotografías, documentos, entre otros)
Paso 2	Se elabora una bitácora de análisis para documentar el proceso analítico
Paso 3	Transcribir los materiales de entrevistas y sesiones (de audio o video)
Paso 4	revisar todos los materiales de nuevo
Paso 5	Organizar los datos por orden: cronológico, por sucesión de eventos, por tipo de datos, por ubicación, por tema, por importancia del participante, entre otros criterios
Paso 6	Codificación , donde se generan categorías

PASO B)

Datos	Actividades para el análisis de datos
Observaciones	elaboración y codificación de notas de campo
Entrevistas	transcripción simple y numeración de entrevistas
Documentos	ordenación de documentos y elaboración notas, bibliografía y campo
Fotografías	agrupación y numeración de fotos y elaboración de notas de campo
Bibliografía	ordenación y elaboración de notas bibliográficas
	triangulación de la información
	Resultados (presentados a través de tablas, cuadros, gráficos, entre otros)

Fuente: Elaboración propia METJ, con información de Rodríguez (2010)

Diagrama 1. Modelo de espiral para el análisis de datos de investigación



Fuente: Elaboración propia METJ, con información de Rodríguez (2010)

CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN Y EL APROVECHAMIENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA COOPERATIVA PESQUERA

En este capítulo se presentan los hallazgos en una realidad empírica que fue recuperada a través de una metodología cualitativa, particularmente con el método de casos múltiples. Las dimensiones investigadas son la planeación y el aprovechamiento de políticas públicas en la cooperativa pesquera.

El producto que se expone en este trabajo se obtuvo mediante la aplicación de herramientas de recolección de datos como una guía de observación, la entrevista semiestructurada[34] y el análisis documental, todo con la finalidad de buscar respuestas a las interrogantes y objetivos que orientan esta investigación[35], y que pretende conocer cómo ha sido el proceso de planeación y de aprovechamiento de políticas públicas en tres cooperativas pesqueras.

Para lograr el ingreso a las organizaciones y la posterior aceptación para la aplicación de las entrevistas, desde el inicio de cursos del Doctorado en Ciencias Administrativas se identificó a la Federación de Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera de Bahía y Aguas Marinas de Altata y Ensenada del Pabellón, S.C. de R.L., que aglutina 12 organizaciones cooperativas; nos acercamos a todas y cada una de ellas, efectuándose la presentación como alumna de la Universidad de Occidente. Se dio a conocer la investigación a realizar y los objetivos del Doctorado.

Posteriormente se logró la convivencia con las CP, lo que permitió identificar los sujetos de estudio estableciéndose la confianza y la autorización para realizar este trabajo. Se aplicaron dos entrevistas en cada cooperativa: al presidente de administración actual, a

[34] Realizada a directivos y ex directivos de la organización y contadores (ver anexo 1)
[35] Planteadas en el capítulo tres.

un ex presidente[36]. Así mismo, se aplicaron entrevistas a funcionarios del gobierno estatal, a directores de delegaciones federales, como la Secretaría de Economía (SE), el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES), la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y SAGARPA.

En este informe de resultados, se exponen las características de la cooperativa pesquera, que atiende a la pregunta general de investigación ¿Cómo es el proceso de planeación desarrollado en la cooperativa pesquera, las etapas de la planeación, los elementos materiales y humanos que la integran y cómo hacen para adquirir, actualizar, el equipamiento con el que desarrollan su actividad, si aprovechan o no los programas de gobierno, cuales son los tipos de apoyo que reciben, cómo es el aprovechamiento de la política pública?

Las interrogantes secundarias responden a la interrogante principal, por lo tanto, es necesario recordarle al lector: 1) ¿Cuáles son las características que identifican a la cooperativa pesquera? 2) ¿Cuáles son las características y el proceso desarrollado por la cooperativa pesquera? 3) ¿Cómo es la planeación en la cooperativa pesquera? 4) ¿En qué consisten los objetivos, metas, estrategias, políticas, normas o reglas, procedimientos, programas y presupuesto, como parte de los elementos de la planeación en la cooperativa pesquera?

5) ¿Qué efectos tiene la planeación en la cooperativa pesquera? 6) ¿En qué consiste el aprovechamiento de la política pública en la cooperativa pesquera? 7) ¿Qué efectos tiene el aprovechamiento de las políticas públicas en la cooperativa pesquera?

A continuación mostramos lo encontrado en la realidad de las CP, respuestas que atienden todas y cada una de las interrogantes que nos hicimos acerca de las dos dimensiones, la planeación y el aprovechamiento de políticas públicas.

[36] De administración de periodos anteriores.

4.2 Aspectos generales de las organizaciones cooperativas pesqueras en estudio

4.2.1. Ubicación geográfica

En este apartado se incluyen los aspectos generales de las organizaciones cooperativas pesqueras en estudio, su ubicación geográfica, la normatividad que las regula y las obligaciones fiscales a las que se encuentran sujetas por parte de la Secretaría de Hacienda, en cuanto a su vertiente empresarial.

Las cooperativas en estudio están ubicadas en la comunidad El Castillo, perteneciente a la sindicatura de Sataya, en el municipio más joven de los 18 que componen al estado de Sinaloa: Navolato. Éste localiza en la parte central del estado entre las coordenadas extremas de 107° 14'00" y 108° 04'50" de longitud oeste del meridiano de Greenwich y a una latitud norte de 24° 25'45" y 25° 59'30". Su colindancia al Norte es con los municipios de Mocorito y Angostura, al Sur, Oeste, Noroeste, Sureste y Suroeste con el golfo de California y al Este y Noroeste con el municipio de Culiacán (Ver imagen 4.1.). Tiene una altitud sobre el nivel del mar que varía desde los cero a los 20 metros en sus partes más altas.[37]

La extensión territorial de Navolato es de 2,285 kilómetros cuadrados que significan el 3.9% de la superficie total del estado, lo que permite figurar como el treceavo municipio más extenso, al ocupar el 0.11% de la superficie del país.

[37] De acuerdo a la enciclopedia de municipios y delegaciones de México.

Imagen 1. Ubicación del municipio de Navolato, Sinaloa, México

Fuente: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED, 2014)

De acuerdo con el catálogo de localidades de la Secretaría de Desarrollo Social, la localidad de El Castillo cuenta con 3,009 habitantes y su grado de marginación es bajo. No está contemplada como zona de atención prioritaria (ZAP), por lo que no cuenta con cobertura del Programa para el Desarrollo de Zonas Prioritarias (PDZP) y, de acuerdo a diferentes factores que considera la secretaría en mención, la localidad es calificada como urbana.

Las tres cooperativas, la BRC, la TCV y la GAF tienen como zona de captura la bahía de Altata-Ensenada del Pabellón, localizada en la región central del estado de Sinaloa, dentro de los Municipios de Culiacán y Navolato. La bahía se comunica con el océano Pacífico por un conducto común, es por ello que presenta dos subsistemas: Bahía de Altata y Ensenada del Pabellón, localizados en la porción centro-norte de la planicie costera del estado; en ellas desemboca parte del Río Culiacán, principal corriente hidrológica que

atraviesa el municipio de Navolato; dicho escurrimiento se forma con la confluencia de los ríos Humaya y Tamazula en la ciudad de Culiacán.

4.2.2 Normatividad

Para la realización de sus actividades, las organizaciones cooperativas pesqueras en estudio trabajan bajo normas, permisos y leyes que se dictan en el país, entre otras las siguientes:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En el artículo 27 se hace mención que las tierras y aguas comprendidas dentro de los límites del territorio nacional corresponden originalmente a la nación, la cual tiene el derecho de transmitir el dominio de ellas a los particulares, constituyéndose así la propiedad privada. La nación tendrá en todo tiempo el derecho de imponer a la propiedad privada las modalidades que dicte el interés público, así como de regular, en beneficio social, el aprovechamiento de los elementos naturales susceptibles de aprobación, con objeto de hacer una distribución equitativa de la riqueza pública, cuidar su conservación, lograr el desarrollo equilibrado del país y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural y urbana.

Son propiedad de la Nación las aguas de los mares territoriales en la extensión y términos que fije (DOF 20-01-1960) el Derecho Internacional; las aguas marinas interiores; las de las lagunas y esteros que se comuniquen permanente o intermitentemente con el mar; las de los lagos interiores de formación natural que estén ligados directamente a corrientes constantes; las de los ríos y sus afluentes directos o indirectos, desde el punto del cauce en que se inicien las primeras aguas permanentes, intermitentes o torrenciales, hasta su desembocadura en el mar, lagos, lagunas o esteros de propiedad nacional, las de las corrientes constantes o intermitentes (DOF 20-01-1960).

De igual manera, son propiedad de la nación sus afluentes directos o indirectos, cuando el cauce de aquéllas en toda su extensión o en parte de ellas, sirva de límite al territorio nacional o a dos entidades federativas, o cuando pase de una entidad federativa a otra o cruce la línea divisoria de México; la de los lagos, lagunas o esteros cuyos vasos, zonas o riberas, estén cruzadas por líneas divisorias de dos o más entidades o entre México y un país vecino, o cuando el límite de las riberas sirva de lindero entre dos entidades federativas o a al país, con otro vecino; las de los manantiales que broten en las playas, zonas marítimas, cauces, vasos o riberas de los lagos, lagunas o esteros de propiedad nacional, y las que se extraigan de las minas; y los cauces, lechos o riberas de los lagos y corrientes interiores en la extensión que fija la ley.

En los casos a que se refieren los dos párrafos anteriores, el dominio de la Nación es inalienable e imprescriptible y la explotación, el uso o el aprovechamiento de los recursos de que se trata, por los particulares o por sociedades constituidas conforme a las leyes mexicanas, no podrá realizarse sino mediante concesiones, otorgadas por el Ejecutivo Federal, de acuerdo con las reglas y condiciones que establezcan las leyes.

La capacidad para adquirir el dominio de las tierras y aguas de la Nación, se regirá por las siguientes prescripciones:

I. Sólo los mexicanos por nacimiento o por naturalización y las sociedades mexicanas tienen derecho para adquirir el dominio de las tierras, aguas y sus accesiones o para obtener concesiones de explotación de minas o aguas.

Norma NOM-002-PESC-93. Esta norma tiene la finalidad de ordenar el aprovechamiento de las especies de camarón en aguas de jurisdicción federal de los Estados Unidos Mexicanos. Esta norma, publicada el 31 de diciembre de 1993, es aplicada SAGARPA y su objeto de regulación son los recursos pesqueros. Es de orden público en lo relativo a los recursos naturales que constituyen la flora y la fauna cuyo medio de vida

total, parcial o temporal sea el agua. Tiene por objeto garantizar la conservación, la preservación y el aprovechamiento racional de los recursos pesqueros y establecer las bases para su adecuado fomento y administración.

Carta Nacional Pesquera, aplicada por SAGARPA, cuyo objeto de regulación son los recursos pesqueros y consiste en la publicación geográfica y escrita de los indicadores sobre la disponibilidad y conservación de los recursos pesqueros y acuícolas en aguas de jurisdicción federal.

Ley de Aguas Nacionales, su Reglamento y Ley Federal del Mar. Regula la explotación, uso o aprovechamiento de dichas aguas, su distribución y control, así como la preservación de su cantidad y calidad para lograr su desarrollo integral sustentable. La Ley Federal del Mar rige en las zonas marinas que forman parte del territorio nacional y, en lo aplicable, más allá de este en las zonas marinas donde la nación ejerce derechos de soberanía, jurisdicciones y otros derechos. Las zonas marinas mexicanas son: el mar territorial, las aguas marinas interiores, la zona contigua, la zona económica exclusiva, la plataforma continental y las plataformas insulares y cualquier otra permitida por el derecho internacional.

Ley General del Equilibrio y la Protección al Ambiente y Leyes Complementarias. Se refiere a la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la protección del ambiente, en el territorio nacional y las zonas sobre las que la nación ejerce su soberanía y jurisdicción.

Ley General de Sociedades Cooperativas. Regula la constitución, organización funcionamiento y extinción de las cooperativas y sus organismos que libremente se agrupen, así como los derechos de los socios.

4.2.3 Obligaciones fiscales de las cooperativas

De acuerdo con la entrevista aplicada al contador y con la revisión de documentos de la sociedad cooperativa, algunas de las obligaciones fiscales de las cooperativas, son:

- La cooperativa debe inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- Presentar declaración y pago provisional mensual de retenciones del ISR por sueldos y salarios.
- Presentar la declaración anual del ISR donde se informa sobre los clientes y proveedores de bienes y servicios.
- Facturar la venta de productos pesqueros propios de la actividad pesquera de la cooperativa.
- Facturar ingresos percibidos por otros conceptos, siempre y cuando representen como máximo el 10% de los ingresos totales (renta de embarcación, paseos turísticos, entre otros).
- Presentar la declaración anual donde se informe sobre las retenciones de los trabajadores que percibieron sueldos y salarios y trabajadores asimilados a salarios.
- Proporcionar la información del Impuesto al Valor Agregado que se solicita en las declaraciones del impuesto sobre la renta (ISR)
- Presentar declaración anual del Impuesto Sobre la Renta de personas morales.
- Presentar la declaración mensual donde se informe sobre las operaciones con terceros para efectos del IVA.
- Presentar la declaración y pago definitivo mensual del impuesto al valor agregado (I.V.A.).
- Presentar la declaración y pago provisional mensual del impuesto empresarial de tasa única (IETU).

- Presentar la declaración informativa anual del subsidio al empleo.

- Presentar y conservar comprobantes fiscales de los gastos relacionados con la actividad pesquera (gasolina, hielo, víveres, artes de pesca, motores, embarcaciones, pago de permisos u otros trámites).

-Llevar el registro de las operaciones financieras (ingresos y egresos); esto se puede hacer en un cuaderno empastado y con números de página.

- Elaborar una relación de bienes antes del 31 de diciembre de cada año.

-Hacer la declaración anual en el mes de marzo ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

-Conservar la documentación de la contabilidad hasta por un lapso de 5 años.

-Estar al pendiente de las disposiciones fiscales que cada año se publican, así como de la política de impuestos.

4.3. Características de las cooperativas pesqueras en estudio

En este apartado se expone la información de las cooperativas pesqueras BRC, TCP y GAF, información relacionada con la fecha de la constitución, el número de secciones, la pesquería capturada, los órganos de control y sus funciones, el periodo y nombre de los directivos actuales, el nombre de los delegados y el número de socios de la cooperativa, entre otros aspectos.

4.3.1. Sociedad cooperativa BRC

La ubicación de la sociedad cooperativa BRC es a la orilla del río Culiacán. El terreno propiedad de la misma posee 32 metros de largo, por 21 metros de ancho. Consta de una

oficina de cuatro metros de largo por 3.5 de ancho; un cuarto frío para almacenar el producto con una capacidad de 15 toneladas aproximadamente. Asimismo, cuenta con un espacio con techo de 12 metros de largo que cubre las mesas que son utilizadas para la clasificación del camarón y con tanques de gasolina de donde se abastecen los motores de las embarcaciones de los socios.

La fecha de la constitución de la sociedad cooperativa BRC de acuerdo con la entrevista realizada al presidente de administración, Rosario Medina Robles, se fundó a finales de los años treinta, sin embargo, en la revisión de documentos, se evidencia que se constituyó ante Fomento Cooperativo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social el 18 de octubre de 1941[38], por lo que para 2014 cumple 73 años de operaciones (Ver anexo 5). En 1994 se le otorgó la concesión para explotar camarón y al inicio de su creación la cooperativa contaba con 43 socios activos. El número de socios actuales de la cooperativa es de 156.

La sociedad cooperativa BRC se divide en dos secciones, en la primera, encuentran adscritos alrededor de diez socios y en la segunda, están incorporados catorce. Las secciones tienen sus espacios físicos dentro de la cooperativa, donde se recibe el producto de la pesquería. Cada sección, aunque se administra de manera independiente, se rige de manera global por las políticas de la sociedad cooperativa BRC.

La pesquería que explotan en esta sociedad cooperativa está relacionada con la extracción, captura y aprovechamiento comercial del camarón de estero en aguas de jurisdicción federal del sistema lagunar bahía de Altata y Ensenada del Pabellón, en el estado de Sinaloa, bajo la concesión CP-052/94 otorgada por la Secretaría de Pesca, con fecha del 14 de noviembre de 1994 y con una duración de veinte años, por lo que en 2014 se verá vencida (Ver anexo 6). El Registro Federal de Causantes (R.F.C.) es el SCP-4110181E2. (Ver anexo 4)

[38] Copia del Acta Constitutiva inscrita en el Registro Cooperativo Nacional.

La captura del crustáceo se lleva a cabo durante siete meses, aproximadamente (del mes de septiembre a marzo), conforme lo que establece la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (CONAPESCA), ya que el camarón es una de las especies que en México se controla a través de la veda[39], cuyo fin es que la especie se reproduzca y tenga un tamaño adecuado para su captura en el periodo siguiente.

En las instalaciones del edificio que alberga la cooperativa BRC, hay un patio y un espacio donde se clasifica y pesa el producto, con 6 mesas de concreto y 3 de acero inoxidable. En la imagen 2 se muestra la vista del edificio desde el mar y de frente con el fin de mostrar el área de trabajo de la cooperativa.

Imagen 2. Instalaciones de la CP BRC

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la CP BRC

Para la separación y clasificación del producto la cooperativa cuenta con 3 mesas de acero inoxidable con medidas de 96 centímetros de ancho, 3.7 metros de largo y 91 centímetros de altura. En la imagen 3 se puede observar cómo trabajan sobre la mesa las esposas de los socios clasificando el camarón por su tamaño.

2 La veda es un mecanismo a través del cual CONAPESCA mantiene el compromiso con la política nacional de aprovechamiento sustentable de los recursos naturales al establecer instrumentos regulatorios que sirvan para preservar las diferentes especies de aguas marinas en México.

Imagen 3. Mesas de aluminio para la clasificación del camarón de la cooperativa BRC

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la CP BRC

Además, la sociedad cooperativa BRC cuenta con 6 mesas de concreto de 1.24 metros de ancho por 4.5 metros de largo con una altura de 95 centímetros. Las mesas de concreto son menos utilizadas que las de acero inoxidable (ver imagen 4).

Imagen 4. Mesas de concreto para la clasificación del producto de la cooperativa BRC

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la CP BRC

Al entrar a la oficina de la cooperativa, lo primero que se visualiza es un escritorio ubicado al costado izquierdo, a su lado derecho hay una mesa que se usa con la misma finalidad que el escritorio; también hay un archivero de madera para la conservación de documentos. Esos escritos son para llevar el control y registrar actividades como las juntas de consejo directivo. La oficina cuenta con un equipo de aire acondicionado y una computadora de escritorio (Ver imagen 5).

Imagen 5. Oficina de la cooperativa BRC

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la CP BRC

La cooperativa también cuenta con un tanque de depósito con una capacidad de 10 mil litros y que almacena la gasolina para las lanchas de los socios. A un lado del depósito está un cuarto de 7x4 metros al que los asociados le llaman “gasolinera” en cuyo interior se guardan tanques con aceite y artículos relacionados al combustible. En la imagen 6 se puede observar el proceso del llenado del tanque.

Imagen 6. Tanque de gasolina de la cooperativa BRC

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la CP BRC

Para una mejor conservación del camarón, la cooperativa tiene contenedores de acero inoxidable para vaciar el producto ya después de ser clasificado y pesado. En la imagen 7 se puede apreciar que una de ellas tiene camarón y hielo para su mayor conservación.

Imagen 7. Contenedores de aluminio para vaciar el producto de la cooperativa BRC

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la CP BRC

Otros equipos con que cuenta la cooperativa son tres contenedores, uno de fibra de vidrio y dos de concreto. El agua que en ellos se almacena es utilizada para lavar el producto y para la limpieza de las instalaciones (Ver imagen 8).

Imagen 8. Contenedores con agua de la cooperativa BRC

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la CP BRC

En la siguiente imagen se puede observar el proceso de pesado del producto. Los pescadores, al arribar, bajan el producto y lo llevan a la báscula; al mismo tiempo, se les expide un recibo que especifica el nombre de la cooperativa, la fecha, los integrantes de la tripulación, las medidas del camarón, y los kilos recibidos con. Posteriormente el producto pasa a la clasificación (Ver imagen 9).

Imagen 9. Báscula para pesar el camarón de la cooperativa BRC

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la BRC

En la cooperativa BRC, el 70% de los socios cuenta con motores ecológicos, algunos de ellos se cubren con camisas para protegerlos del sol (Ver imagen 10).

Imagen 10. Embarcaciones de la cooperativa BRC

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la BRC

Se puede observar que dentro de la cooperativa hay un cuarto de hielo cubierto con poliuretano para mantener la congelación por más tiempo. Ahí también se encuentran jabas llenas de camarón (Ver imagen 11).

Imagen 11. Cuarto de hielo de la cooperativa BRC

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la BRC

En cuanto a los órganos de control y sus funciones, la sociedad cooperativa BRC, facultada por la LGSC, cuenta con un Consejo de Administración (CA), el cual está conformado por socios de la cooperativa y el periodo que administran es de dos años. El presidente de administración es Rosario Medina Robles, el secretario, Luis Roberto Medina Ruelas y el presidente de vigilancia Diego Valenzuela Acosta[40]. Al momento de llevar a cabo la presente investigación el periodo de los directivos del CA es de 2012 a 2014 (Ver cuadro 1).

[40] Cabe aclarar que este CA cambió el 5 de enero de 2014 por decisión de la Asamblea General, apoyados en lo que les faculta la LGSC (2010).

Cuadro 1. Comité directivo 2012-2014 de la BRC

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la BRC

Respecto a los delegados de la SCP BRC, estos son los socios Roberto Urquiza Ruelas, José Luz Moreno Cuadras y Óscar Valdez Machado. Además del consejo administrativo, la cooperativa cuenta con 156 miembros que componen la asamblea general.

Cuadro 2. Comité directivo 2014-2016 de la BRC

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la BRC

4.3.2. Sociedad cooperativa TCP

La sociedad cooperativa TCP está ubicada a la orilla del río Culiacán en un terreno, propiedad de la misma, que mide 30 metros de largo por 19 de ancho. Sus colindancias son: al norte el litoral de la zona federal de marismas que se encuentra entre los vértices 43 con coordenadas: latitud norte 24°28'57.57 ,longitud oeste 107°30'43.12" y el vértice 47 con coordenadas: latitud norte 24°26'48.54" longitud oeste 107°29'37.59", al este el litoral de la zona federal de marismas que se encuentra entre los vértices 47 con coordenadas : latitud norte 24°26'48.54" longitud oeste 107°29'37.59". Y el vértice 48 con coordenadas: latitud norte 24°23'17.94 longitud oeste 107°28'37.66".

Al sur el litoral de la zona federal de marismas que se encuentra entre los vértices 48 con coordenadas: latitud norte 24°23'17.94", longitud oeste 107°28'37.66" y el vértice 46 con las coordenadas: latitud norte 24°22'29.34", longitud oeste 107°30'35.20". Y La S.C.P.P.R. "Ensenada del Tiburón", S.C.L. a la que limita una línea imaginaria que establece los vértices 46.

Al preguntarle al directivo sobre la historia de esta sociedad cooperativa TCP, el entrevistado manifestó que al inicio había 66 socios de la sociedad cooperativa Ángel Flores[41] aunque estaban inconformes con las políticas que se estaban implementado, lo que generó problemas, y como en 1989 había la oportunidad de constituir cooperativas, empezaron a hacer las gestiones para formar una, los pasos que se dieron son descritos en los siguientes testimonios:

> Había un organismo que se llamaba Fomento Cooperativo que dependía de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, si ellos veían la posibilidad de que esa cooperativa fuera redituable o factible, que operara y ellos autorizaban o negaban el

[41]Ubicada en el mismo campo pesquero El Castillo.

registro que se hacía a nivel nacional. Para que las cooperativas se constituyeran, primero se tenían que hacer las bases constitutivas, se juntaba todo el papeleo y se tenía que ir a la ciudad de México a la Secretaria del Trabajo y allá en México era donde autorizaban ya con el registro que daba Fomento Cooperativo se iba a Hacienda federal a pedir el registro federal de causantes, posteriormente con el registro ése se iba a pesca y ésta entregaba el permiso para captura de camarón de manera anual.

Por lo tanto, la fecha de la constitución la sociedad cooperativa de producción pesquera ribereña TCP[42] fue el 13 de septiembre de 1989 e inició con 66 socios (Ver anexo 11), número que a la fecha ha aumentado a 118 socios. Su giro es el industrial extractivo, con registro de fomento cooperativo 9621-P de fecha de 29 de diciembre de 1994. Su R.F.C es PPT9508237w4.

En cuanto a las especies que capturan, los entrevistados mencionan que cuentan con concesión para capturar camarón, número CP-045/94, cuya fecha de vencimiento es 2014, además de permiso para capturar jaiba número 1250098337133 para 6 embarcaciones[43]. Aclara que no cuentan con permiso para la pesca de escama porque "ningún permiso de escama es para pescar en las bahías es únicamente en altamar, eso lo señala el permiso de pesca".

Después del camarón, la jaiba es la mejor alternativa por su alto valor y su disponibilidad de captura durante casi todo el año. El aprovechamiento de las especies de jaiba en México está regulado por la Norma Oficial Mexicana NOM-039-PESC-2003, la cual contiene, entre otras medidas de manejo, las tallas mínimas de captura, las especificaciones de las artes de pesca y la prohibición de capturar de hembras grávidas

[42] Con base en la escritura de protocolización de acta de asamblea general extraordinaria celebrada por socios de la sociedad cooperativa de producción pesquera ribereña se corrige el nombre a "Teodoro Cervantes Pérez", S.C.L.
[43] Con fecha 24 de mayo de 2012 cuyo vencimiento es de 4 años.

(conocidas comúnmente como “enhuevadas”). Aunque desde los años 2013 y 2014 existe la disposición de establecer vedas espacio-temporales de acuerdo con los resultados de los estudios que se realicen en cada entidad y las fechas de inicio y término de las mismas se dan a conocer con anticipación, con base en el procedimiento establecido en la Norma Oficial Mexicana NOM-009-PESC-1993[44], mediante avisos que se publican en el mismo órgano oficial.

Sin embargo, desde el mes de marzo de 2014 se encuentra vedado el camarón y a finales de mayo se vedan el tiburón y la mantarraya. En Sinaloa, del 01 de mayo al 01 de agosto de 2014 estuvo vedada la jaiba hembra y de mayo a junio, de este mismo año, la jaiba macho.

Respecto al número de secciones, se le pregunta al directivo entrevistado y señala que no hay secciones, y comenta: “ni lo mande Dios, no ha habido divisionismo, creemos que ha sido gracias a la buena administración que han tenido los diferentes consejos de administración que ha habido”.

En cuanto a las instalaciones, la sociedad cooperativa TCP cuenta con un área para la clasificación del camarón y el pesaje del producto, equipada con seis mesas de concreto, llamadas “chutes”, y cinco de más de acero inoxidable. En la imagen 12 también se muestra la vista desde el mar y de entrada de la calle a la cooperativa.

[44] Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de marzo de 1994.

Imagen 12. Instalaciones de la TCP

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la TCP

Para la separación y clasificación del producto, la cooperativa posee cinco mesas de acero inoxidable. En la imagen 13 se puede observar el trabajo de las esposas de los socios clasificando el camarón por tamaño.

Imagen 13.Mesas de aluminio para clasificación del camarón de la cooperativa TCP

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la TCP

La cooperativa también detenta seis mesas de concreto. En la imagen 14 también se observa el trabajo de clasificación del producto según su tamaño.

Imagen 14. Mesa de concreto para la separación del producto de la cooperativa TCP

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la TCP

En el interior de las oficinas se observan algunos aparatos electrónicos, como una computadora y una impresora que facilitan el trabajo de administrativo, aunque estos dispositivos son ya algo desfasados. También hay un escritorio y un mueble alterno en el que posa la computadora, entre otras cosas como archivos y una calculadora. La oficina también cuenta con un equipo acondicionador de aire. (Ver imagen 14)

Imagen 15. Oficina de la cooperativa TCP

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la SCP TCP

La cooperativa posee un área para almacenar gasolina y aceites, compuesta de dos tanques de depósito de combustible con una capacidad de 10 mil litros cada uno, aunque solo uno se encuentra funcionando. Al lado de estos depósitos se encuentra un cuarto donde se guardan tanques de aceite y artículos relacionados con la gasolina (Ver imagen 16).

Imagen 16. Tanques de gasolina de la cooperativa TCP

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la TCP

Por otra parte, la cooperativa cuenta con 3 contenedores de acero inoxidable[45] para conservar los productos frescos y después ser clasificados y pesados. (Ver imagen 17)

[45] Forrados de polietileno con el fin de que conserve mejor el hielo.

Imagen 17. Contenedores de aluminio para vaciar el producto de la cooperativa TCP

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la TCP

Se puede observar en la imagen 18 un contenedor, ubicado dentro del cuarto de hielo, cubierto con poliuretano para almacenar camarón que ha sido separado según su tamaño.

Imagen 18. Contenedor con separadores de especies en el cuarto frio de la cooperativa TCP

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la TCP

En la siguiente imagen se puede observar el proceso de pesado del producto. El proceso consiste en llevar la pesca del día a la báscula, al tiempo que se les expide un recibo con especificaciones como el nombre de la cooperativa, la fecha, el nombre de los socios, las

medidas del camarón, los kilos recibidos y la firma de recibido. Finalmente el producto pasa a la clasificación (Ver imagen 19).

Imagen 19. Báscula para pesar el camarón de la cooperativa TCP

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la TCP

En la imagen 20 se observan algunas de las 65 embarcaciones de la TCP, atracadas en la orilla.

Imagen 20. Embarcaciones de la TCP

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la TCP

En la siguiente imagen muestra el cuarto de hielo que los pescadores utilizan para conservar el camarón en buen estado (Ver imagen 21).

Imagen 21. Cuarto de hielo de la cooperativa TCP

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la TCP

La cooperativa TCP tiene un área para el almacén de archivos importantes, en él también se guardan algunas cosas que no se utilizan con frecuencia, como jabas y artículos para la limpieza de las instalaciones (Ver imagen 22).

Imagen 22. Bodega de la cooperativa TCP

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la TCP

En cuanto a los órganos de control y sus funciones, la sociedad cooperativa TCP, facultada por la LGSC, cuenta con un Consejo de Administración (CA), el cual está conformado por socios de la cooperativa cuyo periodo que administran es de 2 años. El presidente de la administración es Enrique Medina; el secretario, Héctor Castaños Montes, y el presidente de vigilancia es Jesús Magdiel Sandoval Osuna (Ver cuadro 2)

Cuadro 2. Comité directivo 2012- 2014 de la TCP

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la TCP

El directivo de la sociedad cooperativa TCP señala en la entrevista que los delegados son*:* Luis Alfonso Ramírez, Porfirio Guzmán e Israel Verdugo, "ellos fungen como consejo, pero no tienen ni voz ni voto", y precisa: "pero yo quiero tomarlos en cuenta. Sí tienen a veces buenas ideas y son nombrados en una asamblea, los nombra la sociedad".

4.3.3. Sociedad cooperativa GAF

Esta cooperativa pertenece a la Federación de Sociedades Cooperativas del Centro de Sinaloa, S.C. de R.L. de C.V., en la revisión de documentos constatamos que en el acta de las bases constitutivas de la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera General Ángel Flores S. de R.L. de C.V (GAF), se identifica la fecha de su constitución en noviembre de

1956. Se inscribió en el Registro Cooperativo Nacional con número 2049-P, en septiembre de 1957. Actualmente cuenta con la escritura número 5742, del 6 de junio de 1995[46]. En 1994 se otorgó la concesión CP-043/94 para explotar el camarón a un total de 84 socios (Ver anexo 12). Su RFC es PPT9508237W4. El 24 de mayo de 2012 obtuvieron el permiso 1250098337132 para capturar jaiba, autorizando para ello seis embarcaciones[47]. A la fecha de la presente investigación cuentan con 164 socios.

Cabe aclarar que en los documentos a los que se tuvo acceso de la CP GAF, en ninguno encontramos las medidas y colindancias del terreno donde se encuentra ubicada la cooperativa pesquera.

En la sociedad cooperativa GAF encontramos dos secciones, en ellas se recibe el producto de la pesquería y cada una cuenta con una administración, aunque forman parte de manera global de las políticas de la sociedad cooperativa.

La pesquería que explota la sociedad cooperativa GAF está relacionada con la extracción, captura, y aprovechamiento comercial del recurso pesquero camarón de estero y de jaiba en aguas de jurisdicción federal del sistema lagunar bahía de Altata y Ensenada del Pabellón, en el estado de Sinaloa.

El espacio físico que ocupa esta asociación consta de una oficina en la que se llevan los asuntos de la cooperativa; un área especial con mesas para la separación del producto; un área de almacenamiento de combustible consistente en un cuarto al que los socios llaman "gasolinera"; y un área que está en desuso, porque anteriormente tenían una planta congeladora y se desmanteló.

En cuanto a las instalaciones del edificio que alberga la sociedad cooperativa GAF, éste cuenta con un área donde se realizan las actividades de separación del camarón y el pesaje

[46] Por asuntos particulares de la organización cooperativa se escrituró por segunda ocasión.
[47] Con una vigencia de 4 años.

del producto, provisto con mesas de concreto. En la imagen 23 se muestra el acceso principal a la cooperativa y el acceso desde la bahía.

Imagen 23. Instalaciones de la cooperativa GAF

Fuente: Elaboración propia METJ, con datos de la GAF

Para la separación y clasificación del producto la cooperativa cuenta con mesas de concreto.[48] En la imagen 24 se pueden observar las dimensiones de las mismas y el área que ocupan.

[48] En la sociedad cooperativa GAF no cuentan con mesas de acero inoxidable.

Imagen 24. Mesas de concreto de la cooperativa GAF

Fuente: Elaboración propia METJ, con datos de la GAF

Al interior de la oficina de la sociedad GAF se hallan dos escritorios que se utilizan para las cuestiones administrativas. También se pueden observar aparatos electrónicos como una computadora con su respectiva impresora y un equipo de aire acondicionado (Ver imagen 25).

Imagen 25. Oficinas de la cooperativa GAF

Fuente: Elaboración propia METJ, con datos de la GAF

Como ya se mencionó, la cooperativa cuenta con dos tanques para el depósito de gasolina, ambos con capacidad de 10 mil litros (aunque solo uno está disponible), y el cuarto denominado “gasolinera”. Estos elementos se aprecian en las imágenes 26 y 27.

Imagen 26. Tanques y cuarto de gasolina de la cooperativa GAF

Fuente: Elaboración propia METJ, con datos de la GAF

Imagen 27. Proceso del abastecimiento de gasolina de la cooperativa GAF

Fuente: Elaboración propia METJ, con datos de la GAF

Dentro de las instalaciones de esta cooperativa se tienen contenedores de acero inoxidable y de concreto. En ellos se almacena el producto en hielo, después de ser clasificado y pesado, para conservarlo fresco (Ver imagen 28).

Imagen 28. Contenedores de acero inoxidable y concreto de la GAF

Fuente: Elaboración propia METJ, con datos de la GAF

Al arribar a las instalaciones de la cooperativa, los pescadores entregan el producto capturado para que sea pesado y clasificado por tamaños, y posteriormente se les entrega un recibo que evidencia dicha entrega. En la imagen 28 se muestran las herramientas que la cooperativa utiliza para pesar el producto.

Imagen 29. Báscula para el pesaje del producto de la cooperativa GAF

Fuente: Elaboración propia METJ, con datos de la GAF

La cooperativa GAF cuenta con embarcaciones de fibra de vidrio que se movilizan con un motor. Se atracan a la orilla después de las actividades de pesca para bajar el producto. Enseguida se pueden observar las lanchas de la cooperativa y un motor (Ver imagen 30).

Imagen 30. Embarcaciones de la cooperativa GAF

Fuente: Elaboración propia METJ, con datos de la GAF

En cuanto a los órganos de control y sus funciones, la sociedad cooperativa GAF, facultada por la LGSC, cuenta con un consejo de administración (CA) y el periodo que

administra es de dos años. El presidente de administración es Octavio López Verdugo, Máximo Sánchez es el secretario, el presidente de vigilancia es Jesús Martín Valenzuela Robles y como tesorero funge Florencio López Medina. El periodo de gestión de estos directivos es de 2013 a 2015 (Ver cuadro 3).

Cuadro 3. Comité directivo 2013-2015 de la GAF

Fuente: Elaboración propia METJ, con datos de la GAF

El directivo de la sociedad cooperativa GAF en entrevista señaló que los delegados son Jorge Ignacio Sánchez Chávez y Octavio López Verdugo[49] y añadió que éstos "cambian también de acuerdo al periodo, pero también los han reelegido".[50]

Cuadro 4. Aspectos generales de las organizaciones cooperativas en estudio

SCP	AÑO FUNDACION	RFC	PESQUERÍA	NUMERO SOCIOS	NUMERO EMBARCACIONES
BRC	1941	SCP4110181E2	CONCESIÓN CAMARÓN	156	78
TCP	1995	PPT9508237W4	CONCESIÓN CAMARÓN,	118	59

[49] Éste último, además de fungir como presidente del consejo administrativo, tiene también el cargo de Delegado.
[50] El entrevistado explica que lo han reelegido como Presidente del Consejo Administrativo por 18 años consecutivos.

			PERMISO JAIBA		
GAF	1956	PPG9412296KA	CONCESIÓN CAMARÓN, PERMISO JAIBA	164	82

Fuente: Elaboración propia METJ, con datos de las organizaciones cooperativas BRC, TCP y GAF

4.4. Aspectos generales del desarrollo de la cooperativa

El máximo grado académico obtenido por el presidente de la cooperativa BRC es de primero de preparatoria. En relación a los conocimientos directivos, se le pregunta si se les han dado cursos y la respuesta es negativa, señalando que…

> Normalmente, con nosotros no la verdad, hacemos algún curso cuando hay invitaciones, cuando vienen de la Universidad, ustedes, aquí en lo que se basa uno es en la experiencia de las asambleas y de lo vivido ya con el tiempo. Yo tuve un curso de lo que es la sobrevivencia en el mar, lo de capitanía de puerto y todo eso, es lo que me han dado, (pero) tampoco he tenido cursos sobre liderazgo, ventas, informática y/o valores cooperativos.

El máximo grado académico obtenido por el presidente de la cooperativa TCP es una carrera técnica de mantenimiento de equipos marinos concluida en el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP). En relación con los conocimientos directivos, responde que no les puede llamar cursos, son “solo pláticas con la universidad, con biólogos sobre reproducción de ostión, lobina, tilapia y solo eso”. Indica que no ha recibido cursos sobre liderazgo, ventas, informática y/o valores cooperativos.

El máximo grado académico obtenido por el presidente de la cooperativa GAF es la secundaria culminada, así lo señaló en una entrevista: “terminé la primaria y hace como 5 años hice la secundaria, ya como directivo de la cooperativa”. En relación con los

conocimientos directivos, se le pregunta si se le han dado cursos y la respuesta es que sí han tenido cursos aunque no de administración, generalmente son de informática. Los cursos los han recibido por gestión de la Federación a la que pertenecen y se los han impartido en el propio campo pesquero y en la ciudad de Culiacán.

4.4.1. Actividades alternas a la captura de la pesquería

Dado que el desarrollo de la organización cooperativa BRC está en función de las actividades alternas a la captura de pesquerías, a pregunta expresa acerca de las actividades que tienen los socios, aparte de la pesquería del camarón, el directivo entrevistado señala que contaban con permiso de escama que capturaban en tiempos de veda del camarón y que les permitía obtener recursos económicos, pero que en los años 80, por no pagar el permiso, se perdió dicha autorización, y añade que…

> En cuanto se termina la zafra del camarón capturan botete y jaiba, señalando que son las pesquerías más fuertes en materia de ingresos; en menor medida capturan ostión, pata de mula y el pescado. Una cantidad importante de socios se van a los campos, a los empaques agrícolas a trabajar o se contratan como albañiles y los menos se van a las fronteras del país.

El desarrollo de la organización cooperativa TCP también está en función de las actividades alternas a la pesca. Acerca de otras actividades que tienen los socios, aparte de la pesquería del camarón, el directivo entrevistado señala que después de la temporada del camarón los socios se van a realizar actividades agrícolas, “porque es lo que les conviene, ya que cuentan son seguridad social”[51].

[51] Están afiliados y al corriente con las cuotas ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Al preguntarle al directivo de la cooperativa GAF en qué trabajan los pescadores cuando se acaba la captura del camarón y de la jaiba, éste indicó algo similar a las otras dos asociaciones aquí estudiadas: actividades agrícolas, de albañilería y de comercio informal, entre otras opciones.

4.4.2. Utilización de equipamiento

Se cuestionó al presidente de administración de la cooperativa BRC sobre la utilización del equipamiento para desarrollar sus actividades administrativas y productivas. En relación con las primeras, señala que cuentan con una computadora para sistematizar la información de captura y los abonos de los socios, entre otras labores, mismas que desarrolla una secretaria de planta, independientemente de si es tiempo de captura o no. Respecto al equipo para desarrollar las pesquerías, el entrevistado lo cataloga como moderno: "tenemos un 65 % de modernidad porque todavía estamos con motores de dos tiempos, tenemos que mejorar beneficiándonos con motores ecológicos". En cuanto a las artes de pesca, éstas se reparan o reemplazan cada temporada.

El presidente de administración de la TCP también respondió acerca de la utilización del equipamiento para desarrollar sus actividades administrativas y productivas:

> En cuanto a las actividades administrativas existe una oficina, que cuenta con una computadora con cosas básicas, en ella se captura la producción y se le da el valor al producto, se saca lo que es la nómina y se cuenta la gasolina, los préstamos, todo en base ahí en la computadora. Se lleva la contabilidad ahí, la secretaría está en comunión con el contador para revisar juntos. En cuanto a las actividades productivas, la mayoría de los socios cuenta con embarcaciones de fibra de vidrio y

utilizan motores fuera de borda con capacidad para ir a altamar y disponen de artes de pesca, si es que las requieren los socios.

Para el mismo fin administrativo y según lo observado en las visitas efectuadas a la cooperativa GAF, se detectó el uso de una computadora y de una impresora para llevar un mejor control del trabajo sobre las estadísticas de recepción del producto y sobre los gastos de esta asociación. Y para las actividades en el mar, en total se poseen 80 embarcaciones de las cuales 25 están provistas con motores ecológicos de diferentes caballajes.

4.4.3 Producción y su mercado

También se interrogó al directivo de la BRC acerca de la producción en los diferentes años, sin embargo, solo pudo proporcionarnos documentos del año 2013. Cabe señalar que esta cooperativa solo tiene concesión para explotar camarón, por lo que en 2013 la producción total de los diferentes tipos y tamaños de la especie ascendió a 77 mil 845.5 kilogramos. De la orientación de la producción, la respuesta es que la cooperativa le vende por lo general a un solo comprador y el producto en su mayoría (85%) va al mercado local y el resto al destino nacional, ya sea la Ciudad de México o Guadalajara. Pero no es la cooperativa la que traslada el producto, sino el comprador, aunque el inquirido aclara que cuando se vende al mercado nacional le dan al producto un valor agregado al empacarlo en arquetas con hielo, lo que beneficia a la cooperativa porque el precio que se eleva.

Acerca de la producción de los diferentes años, el entrevistado de la TCP igualmente solo tiene registros del año 2013, porque también tiene concesión para explotar camarón y permiso para capturar jaiba; en el año mencionado, la producción total de los diferentes tipos y tamaños de camarón ascendió a 18 mil 955 kilogramos y la de jaiba ascendió a 50 mil 085.4 kilogramos. Al cuestionársele acerca de la orientación de la producción,

respondió que la cooperativa vende al habilitador y el producto por lo general va al mercado local, y que el poco producto destinado al mercado nacional se negocia a través de un intermediario.

En ese mismo tema, el directivo de la GAF también pudo proporcionarnos únicamente documentos del año 2013, pues está en la misma situación de las otras dos CP (tiene concesión para explotar camarón y permiso para capturar jaiba), pero con una producción, al 2013, de 75 mil 889 kilogramos de camarón de diferentes tamaños y de 68 mil 453.35 kilogramos de jaiba.

De acuerdo con la entrevista al directivo de la GAF y a través del análisis de documentos[52], se identificó que la producción total de esta cooperativa se vende al mercado nacional dado que, como lo estipula la guía de pesca otorgada por SAGARPA, las cooperativas están obligadas a especificar a qué mercado se dirige la captura lograda. El directivo mencionó que se le vende a un intermediario, quien les indica lo que dice la guía: especificar que el producto va al mercado regional.

4.4.4 Contratación de trabajadores eventuales

En cuanto a la contratación de trabajadores eventuales de la BRC para las actividades relacionadas con la pesca, el directivo entrevistado respondió:

> (Sí se contratan) pero solo en periodo de captura y unos dos o tres meses al iniciar la zafra, porque después, como disminuye la cantidad del producto capturado, ya no se requieren ellos (los trabajadores). En esta temporada de captura (septiembre de 2013 a marzo de 2014), en la temporada alta, se contrata a diez personas de las

[52] De los informes que generan para presentar en la AG, en el apartado de “asuntos de producción” del año 2007 al 2003.

> cuales cuatro mujeres son apartadoras o clasificadoras, tres son patilleros, uno pesa el producto y otras dos realizan diversas tareas de la cooperativa.

El criterio para la contratación es que los trabajadores sean familiares de los socios (la mayoría son esposas de los mismos). En cuanto a los requisitos que debe reunir el personal, señala que "realmente no le pedimos mucho, solo que tengan honestidad, que realmente que ellos nos ayuden, no ocupan estudios ni nada".

En el caso de la TCP, también se contratan trabajadores eventuales, pero ello va de acuerdo con la producción: cuando la captura es pobre solo se quedan los socios y se da de baja a los trabajadores eventuales:

> En esta temporada de captura se contrataron siete personas de las cuales cinco son mujeres y dos hombres que se distribuyen las actividades de la cooperativa, como la clasificación del camarón, pesaje del producto, despacho de gasolina, entre otros.

El criterio considerado para la contratación de trabajadores eventuales en la TCP generalmente se basa en la residencia de éstos, por lo que se requiere que habiten en la comunidad El Castillo y que también sean familiares de los socios. En cuanto a los requisitos que deben reunir, el entrevistado dijo que los trabajadores no necesariamente deben tener conocimientos de las especies, ni de temporadas de veda, ni de embarcaciones, ni siquiera en la clasificación del producto, ya que "los conocimientos se adquieren con la práctica".

La cooperativa pesquera GAF también contrata personal eventual cada temporada de captura. Los entrevistados indicaron que "en la temporada tenemos cuatro apartadoras, dos patilleros, el gasolinero y dos secretarias". Aclararon que en el caso de las apartadoras, no es requisito ser esposas de los socios de la organización (aunque algunas sí lo son) y que por lo general contratan a las mismas mujeres en cada temporada.

4.4.5 Valor agregado al producto

A pregunta expresa al directivo de la cooperativa BRC sobre si a la pesquería que capturan, en este caso el camarón, le dan algún valor agregado, respondió que no, y agregó:

> En otros años le dábamos lo que era, los exportábamos y ahorita debido a la economía que teníamos, a las caídas y a los malos manejos de directivos anteriores se vino abajo y las empresas grandes como *Ocean Garden*, *Meridian*, nos pagaban precios bajos que no nos costeaban y quedamos endeudados con ellos y ya no nos dieron equipos.

Lo mismo ocurre en la TCP. No hay valor agregado para la pesquería capturada (camarón y jaiba), según lo dicho por el entrevistado en turno:

> Solamente al camarón le damos valor agregado cuando el comprador lo va a llevar lejos, a México o a Guadalajara, lo que hacemos es colocarlo en "maquetas"[53] y en alguna ocasión se le quita la cabeza. Obviamente eso repercute en el precio del producto.

El directivo de la cooperativa pesquera GAF responde que el producto de la zafra de camarón se ha vendido a otras partes del país, como Veracruz y el Estado de México:

> Todos sabemos que el desarrollo tiene que darse bajo un financiamiento. Necesitamos que la banca nos apoye y creo que ahorita vamos con pasos importantes para conseguir lo que pretendemos; (necesitamos) que nos brinden acceso a créditos a través de sociedades financieras, con intereses blandos.

[53] Se puede inferir que el término adecuado es "arqueta", que significa "Arca o caja pequeña, hecha con materiales nobles, en la que se guardan reliquias, tesoros u otros objetos de valor", según el diccionario de la RAE. Sus sinónimos serían, entre otros, "cajón" o "caja".

> Esperemos que este año se nos apoye con este financiamiento y se dé un incremento (de la producción) la temporada que viene.

4.4.6. Préstamos o créditos

Se inquirió a los entrevistados de la BRC si eran objeto de crédito alguno y la respuesta fue: “este año no los tuvimos, debemos todavía, estamos abonando más o menos, ahí vamos, debemos como unos 150 mil pesos todavía”. Este adeudo data de 2012 y concierne a una persona física que les dio financiamiento para suministros y habilitación al inicio de la temporada de captura de camarón en ese año. Sin embargo, los entrevistados añadieron que, gracias a las ganancias en la captura del periodo 2013, se le ha estado abonando al acreedor: “nomás esta semana le abonamos 25 mil pesos, pero ha habido semanas en que se le ha abonado 40 mil pesos semanales”. Esta cooperativa también tiene otra deuda con un fiador particular, quien les prestó 41 mil pesos, monto que se ha ido saldando gradualmente. Califican así mismo que la sociedad cooperativa cuenta con un “negro” historial crediticio, pues le deben a diferentes empresas y al Instituto Mexicano del Seguro Social, entre otros fiadores.

Aunque los directivos consideran que la temporada de captura de 2013 saldarán todas sus deudas, especifican que…

> Si no hubiera sido por los chubascos “Manuel y Sonia” ya hubiéramos liquidado las deudas. Debido a que no hubo producto por los malos tiempos, el camarón tiende a enterrarse y se ahuyenta y no sale. Aunque eso benefició porque el precio aumentó y eso nos ha ayudado mucho, ya que el tonelaje no ha sido mucho, están

capturando entre 20 y 25 kilos por embarcación[54], siendo que el año pasado, para diciembre[55] la sociedad cooperativa en su conjunto produjo 47 toneladas.

En relación a los créditos, se le preguntó al entrevistado de la TCP si tenían crédito y la respuesta fue afirmativa:

> Con PMA y con IMEPMSA[56] los hemos estado ganando (en confianza, pues) en estos últimos años ya teníamos perdido los créditos. El año pasado (2012) teníamos 30 mil pesos de crédito autorizados con PMA y este año (2013) aumentamos a 50 mil pesos y con IMEPMSA no nos han puesto tarifa del crédito.

La misma pregunta acerca de los créditos se formuló al directivo de la cooperativa GAF y respondió: "donde tenemos crédito es en una empresa de refacciones y artes de pesca"; también indicó que lo tienen limitado a una cantidad y que van abonando con el periodo de captura. Admitió que sí cuentan con préstamos para habilitarse, es decir, cuando requieren capital para reparar embarcaciones y/o adquirir artes de pesca, recurren a una persona física.

4.4.7. Políticas que fijan el precio del producto

Al cuestionar al entrevistado de la BRC sobre las políticas para fijar precios, responde que la cooperativa continuamente adeuda ciertas cantidades a los compradores y éstos, al no cobrarles intereses, condicionan y por lo tanto fijan el precio del producto.

> Ahorita hay gente con nosotros que se lleva hasta 14 mil pesos, 12, 6 mil pesos, el que trabaja menos se lleva mil o 2 mil diarios. Hay varios que ya salieron de sus cuentas. La cooperativa les descuenta 7 pesos para gasto corriente para el hielo, los

[54] La temporada "normal", aclara el directivo, se deben capturar entre 80 a 120 kg. diarios por embarcación.
[55] Del año 2012.
[56] Empresas que se dedican a vender insumos para el sector ribereño.

> empleados, y es lo que se les rebaja a la semana, entre el hielo y el gasto de empleado y gastos míos que yo hago en la camioneta, todo lo que hago en la semana.

Las políticas que determinan el precio del camarón y la jaiba de la TCP son aquellas que fijan los intermediarios y están en función de si a los acuicultores les fue bien o mal con la producción ya que, si hay mucho camarón, entonces el precio del camarón ribereño baja, aunque éste sea de mejor calidad que el sembrado. Los directivos entrevistados afirmaron que en la temporada 2013-2014 el precio fue bueno[57] y aunque la cantidad de producto extraído no fue la que hubieran deseado, califican la temporada como buena.

La persona que les presta es la misma que les compra el producto, responde el directivo de la GAF, sin embargo les condiciona el precio. Al solicitarle que profundice más sobre por qué recurren a este comprador para pedir prestado señala:

> Sí es problema porque no hay fondos de cómo abastecernos, eso es lo que pasa aquí porque se termina el camarón y uno tiene vueltas, entonces no hay dinero, si no hay fondos piensa uno cómo hacerla y el comprador siempre está dispuesto. Lo que requiere uno te presta, pero el problema es a cómo compra el camarón. Aquí en el mercado está a 60 pesos, él lo condiciona a 50, entonces se multiplican 10 pesos por toda la producción y ni cuentas sacamos, pero cada año se pierde dinero por esta situación.

[57] se considera así porque los acuicultores vieron afectada la producción.

4.5. La planeación en la cooperativa pesquera

4.5.1. BRC

En esta cooperativa y según el testimonio de uno de sus directivos, el *proceso de planeación*[58] es como sigue: el CA realiza juntas generales o juntas de consejo (compuesto éste por socios elegidos por el presidente de la sociedad cooperativa en turno) que inician revisando antecedentes de lo que se había hecho en la asamblea de trabajo anterior (minuta con el contador). Se solicita asesoría con el contador, se suman ideas de los socios y se acuerda convocar a una AG[59]. Enseguida se le da a conocer a los socios la fecha de la AG, a través del directivo y la forma de avisarles puede variar: de voz en voz, por teléfono, mediante la publicación de un oficio, en el galerón de la cooperativa, con el orden del día o la entrega de un documento (cuando los socios convocan a través de la Junta Directiva).

Por otra parte, cuando ya se está en la AG se designa un secretario y un presidente de debate, así como la presencia del contador. El secretario da lectura a la orden del día y toma lista de los socios presentes y si hay mayoría se inicia la asamblea con el presidente como moderador. Cuando es momento de tomar una decisión ésta se somete a votación.

Así mismo, expresa el directivo entrevistado, la planeación en esta sociedad cooperativa es una actividad que le corresponde al consejo de administración (CA)[60], pero es en la asamblea general (AG) donde se analizan, discuten y toman decisiones. Por lo general se realiza siempre una asamblea ordinaria antes de cada periodo de captura o zafra con el fin

[58] Acudimos a varias asambleas generales cuya descripción se expondrá más adelante, en este mismo apartado.
[59] Ésta también puede ser promovida por socios a través de la junta de consejo.
[60] En el capítulo 2 de la presente investigación se realizó un acercamiento a la teoría del cooperativismo donde se explica el quehacer del CA; es el órgano ejecutivo de la Asamblea General (AG) y tiene la representación de la sociedad cooperativa y la firma social.

de elaborar y autorizar un plan de trabajo para capturar la especie en cuestión. De igual forma, se tratan asuntos generales pero también algunos específicos.

Se presenció, por invitación del directivo de la sociedad cooperativa BRC, una AG realizada el 19 de agosto de 2012[61] en la que se abordaron asuntos de rendición de cuentas y un plan de trabajo (la evidencia de esta junta está en el acta número 40 de la BRC, ver Anexo 1). De la asistencia a dicha reunión y de las entrevistas se describe lo siguiente:

En relación con las actividades en materia de captura se discutieron las fechas de inicio de la pesca de acuerdo con los comunicados emitidos por las autoridades en la materia, se analizaron las especies y se mencionaron las artes de pesca que están permitidas.

De acuerdo a la revisión de las actas de las AG, el aspecto de industrialización no se toca en las asambleas generales, aunque el directivo entrevistado declara que sí se comenta este tema fuera de las reuniones, ya que "los socios están conscientes de que no hay recursos para procesar el camarón".

En cuanto a la comercialización sí se discute: si la producción de camarón se venderá en el mercado nacional, se acuerda que se reciba clasificado, en medidas de grande, mediano, chico, con o sin cabeza.

En relación con el transporte, el tema se toca cuando es un informe de resultados, es decir, para rendir cuentas en torno a los gastos emitidos para reparar, comprar y/o vender un automóvil propiedad de la sociedad cooperativa.

Aspectos como la capacitación ingresan en el orden del día en la AG; temas sobre las especies que se están explotando y/o sobre aquéllas que recientemente se han identificado, sobre artes de pesca, sobre asuntos de valores cooperativos. Entre las instituciones que ofrecen la capacitación están las académicas, gubernamentales y asociaciones civiles, por ejemplo: la Universidad de Occidente, el Environmental Defense Fund de México, A.C., el

[61] En el anexo 1 se incluye el acta número 40 que da fe de los asuntos tratados en la AG de la fecha en mención.

Instituto Nacional de la Pesca (INAPESCA), el Instituto Sinaloense de Acuacultura y Pesca (ISAPESCA), la Subsecretaría de Pesca del Gobierno del estado de Sinaloa y la Universidad Autónoma de Sinaloa.

La BRC integra la planeación en equipamiento con base en el número de embarcaciones y motores que se tiene pensado solicitar, aunque declaran los entrevistados que algunos asuntos de mejora no los planean precisamente en la AG. Por ejemplo, para solicitar una planta de hielo, se identifica la necesidad y se realiza una reunión de consejo en la que se acuerdan los aspectos generales para ese trámite y a la siguiente AG se somete a votación si se sigue con la gestión o no.

El directivo de la cooperativa BRC dijo también que no se pueden planear mejoras en infraestructura física, dado que eso no depende de la gestión de los directivos de la cooperativa, ni de los socios, ni de la federación, sino del presupuesto del que disponen los diferentes niveles de gobierno.

El entrevistado considera que no hay necesidad de hacer promoción al consumo pues siempre hay demanda: “los compradores de camarón están a la orden del día”. El problema radica en que los socios dependen de los acreedores para resolver los problemas de liquidez antes del inicio de la temporada de captura.

En cuanto a la administración, en la BRC se realizan evaluaciones semanales (para pagar la producción de los socios) en juntas de trabajo donde se toman decisiones respecto a los resultados obtenidos.

Otro de los aspectos que se revisa en las AG de la BRC es el gasto que se ha de destinar a los insumos. Pero más que revisar costos, se considera que éstos formen parte de la producción y se estipula el compromiso por escrito de los socios de reponer una cantidad para pagar adeudos y gastos administrativos cuando se les haya liquidado su producción, dado que la sociedad cooperativa les financió la compra de insumos.

Los precios del mercado son sujeto de discusión en la planeación de las AG, ya que la persona que financia a la sociedad cooperativa por lo general no cobra intereses, pero sí condiciona el precio del mercado, lo que se traduciría en dos pesos menos por kilogramo de camarón en relación con los precios fijados por las autoridades, acuerdo que los cooperativistas aceptan al momento de que se realiza la transacción. Sin embargo, este asunto se convierte en problema y llega a la AG porque hay socios que se inconforman con dicha decisión y solicitan se hable con el comprador para conciliar un mejor precio.

En relación al financiamiento, en las AG se discute que el subsidio de la temporada se reparta en partes iguales entre todos los socios, que lo asociados que no adeuden a la cooperativa se les apoye con un subsidio y a los deudores se les retenga una cantidad para que paguen sus débitos. De igual manera se acuerda que todos los socios se comprometan a aportar como mínimo el 60% de producción sobre el primer lugar de la temporada y a liquidar los compromisos económicos que hayan generado en la cooperativa.

La competencia en el mercado no es punto de interés de los socios y directivos de la sociedad cooperativa BRC, ya que señalan que hay exceso de compradores del producto y a pesar de que en el Campo Pesquero “El Castillo” existen cuatro organizaciones cooperativas, no hay rivalidad por el mercado, debido a que cada una hace “arreglos” con los compradores.

4.5.2 TCP

El directivo entrevistado de la cooperativa TCP señala que el proceso de planeación inicia con las actividades de captura que se plasman en un acta. El proceso de planeación se da en reunión con los integrantes de la AG, pero los mismos socios pueden llevar propuestas.

Cuando ya se tiene la fecha de la AG, ésta se da a conocer través del secretario, quien por diversos medios (de manera personal o a través del micrófono público) anuncia la reunión. La AG se desarrolla en las instalaciones de la sociedad cooperativa TCP o en las instalaciones de la escuela primaria de la comunidad. La mesa del presídium está conformada por los directivos de la AG: el presidente, el secretario y el presidente de vigilancia, además del contador[62]. En el orden del día está estipulado que se designe a un presidente de la mesa de los debates y el nombramiento de los escrutadores. Enseguida el secretario da lectura a la orden del día y toma lista de los socios presentes y, si hay quórum, se inicia la asamblea.

Al interrogar al directivo acerca de si el tema de industrialización está presente en el orden del día de la AG, señaló que es un aspecto que se trató en otra asamblea, puesto que tienen pendiente un proyecto que les permitirá, si bien es cierto que no es industrializar, sí podrán pignorar las especies que capturan con el fin de lograr mejores precios en el mercado.

En cuanto a la comercialización, el directivo entrevistado respondió:

> Comercializó en su periodo de directivo anterior en el cual buscó un comprador que diera mejor precio y se estuvo llevando el producto a la ciudad de Culiacán. En un tiempo la cooperativa estuvo comercializando para el extranjero. Son diferentes a otras cooperativas, porque no tienen comprometido el precio del camarón con prestamistas y que eso no lo condiciona a él como presidente de la cooperativa para comercializar y tiene la opción de buscar al comprador que le dé mejor precio por el producto.

[62] El rol del contador es llevar impresa el acta elaborada y estar pendiente que se cumplan los puntos en ella contenidos, porque esa misma acta se tiene que protocolizar con el notario público para acatar los compromisos ahí pactados. Incluso el notario está presente y puede participar cuando el directivo plantea su informe de labores (que puede ser uno de los puntos del orden del día).

En relación al transporte, el entrevistado comenta que la cooperativa TCP solo cuenta con una camioneta de la marca *Ford* tipo *Ranger*, modelo 97 y que en la asamblea se tocan temas sobre los gastos en el transporte como la reparación y el seguro automovilístico, entre otros.

Los entrevistados de la cooperativa TCP igualmente dijo que no es necesario incentivar el consumo porque venden el producto fresco y "al galerón siempre acuden los compradores".

En relación al financiamiento, el entrevistado comentó que últimamente la cooperativa no ha requerido de ningún préstamo y, por lo tanto, no son asuntos que se incorporen en el orden del día de la AG. Y sí tienen crédito abierto con empresas que venden insumos para el sector pesquero.

Respecto a la competencia en el mercado mencionan los entrevistados de la TCP que hay compradores para todos. En cuanto a precios, las demás cooperativas ubicadas en el campo pesquero toman de referente a la TCP porque no condiciona el precio debido a que no hay compromiso (adeudos) con los préstamos de personas físicas.

4.5.3. GAF

Para seguir el proceso de planeación de esta cooperativa, y según palabras de un directivo entrevistado, se realiza una asamblea donde se aborda la forma financiamiento, el periodo de inicio de captura y las expectativas de producción, entre otros asuntos. Después, las propuestas que el presidente de administración tiene y/o recopila de entre los integrantes del CA y/o de los socios de la organización, son presentadas ante una asamblea y se discuten junto con cada uno de los puntos del orden del día. Dependiendo del asunto, los socios votan en favor o en contra y los acuerdos tomados se plasman en un acta que se

lleva ante un notario público. En esa misma asamblea se lleva un informe donde destaca la rendición de cuentas, se da fe de los recursos que ingresaron y los rubros en los que se aplicaron los gastos.

La manera en la que se llevan a cabo las asambleas es meramente democrática. Así lo dejó ver el directivo entrevistado al señalar que esas reuniones "van por puntos a tratar; suponiendo que en un punto se habla de propuestas de un presidente administrativo, las plantea y si los socios están de acuerdo levantan la mano y se cuentan los votos y si es mayoría se lleva a cabo la propuesta".

Por otra parte, al analizar los informes generados y presentados en la AG de esta cooperativa, se detectaron varios puntos que aquí se consideran esenciales: en relación con las actividades en materia de captura, y al igual que ocurre con las otras dos cooperativas estudiadas, se discuten fechas oficiales de inicio y se analizan las disposiciones referentes a las especies y las artes de pesca que están permitidas, entre otros puntos.

En cuanto a la diversificación de productos, el directivo entrevistado señaló que se ha pugnado por tener un permiso para pescar escama, por ejemplo botete, pargo, robalo, mantarraya entre otras especies, pero éste no les es concedido a las cooperativas que están ordenadas, sino a los permisionarios a pesar de no contar con socios ni estructuras, y el beneficio no es el mismo porque se ayuda solo a una persona, que por lo general tiene recursos económicos. Afirma el directivo: "La excusa de gobierno es que dicen que no hay permiso de escama, que está muy duro" y complementa su aseveración:

> Hay cooperativas que han tenido los permisos y los han perdido, nosotros aquí con estas instalaciones pudiéramos hacer muchas cosas… yo si quisiera tener el permiso de escama y pudiéramos hacerlo como la solicitud que ingresamos para que nos den permiso de capturar ostión, porque tiene años habiendo mucho ostión, los pescadores lo capturan, pero los inspectores venían y yo les pregunto ¿Cómo le

vas a quitar tú esa producción? Fíjate lo que le vas a quitar, el beneficio de sus familias si tú le quitas esto su familia no va a comer ya, porque diario tiene que ir para sacar de comer, el ostión no está vedado, más bien es que no hay permisos.

El directivo entrevistado aclara que en 2013 se solicitó un permiso, ante la CONAPESCA en Mazatlán, para que ocho pangas de esta cooperativa pudieran pescar ostiones. La respuesta no fue satisfactoria. Dicho organismo prometió enviar un gestor, pero éste no ha ido a visitar a la cooperativa; pero "yo creo que ya nos vamos a echar otra vuelta a Mazatlán porque ya en enero se empieza a capturar el ostión", dijo el directivo.

El tema de industrialización no se incluye como tal en los informes de la GAF porque, al igual que en las otras dos cooperativas, no hay recursos para procesar el camarón. Aún así, esta cooperativa consolidó un proyecto para adquirir una hielera para almacenar el camarón y mantenerlo en buen estado para su venta. Este aparato de enfriamiento, debido a sus dimensiones y capacidad, podría acopiar la producción de las cuatro cooperativas ubicadas en el campo pesquero El Castillo.

En lo que respecta a la comercialización, la GAF siempre está a la expectativa de encontrar la mejor opción para la venta del camarón. Sus informes señalan que el total de la producción se vende al mercado nacional.

En relación al transporte, la cooperativa en ese momento no contaba con un vehículo propio, sin embargo, el presidente de la cooperativa señaló que la camioneta de su propiedad está dispuesta para las gestiones administrativas que surjan y que la asociación solo cubre los gastos para su mantenimiento.

Respecto del financiamiento de la cooperativa, ésta ha recurrido a personas físicas para conseguir préstamos, los cuales ha saldado con la producción, y aunque en ocasiones ha liquidado los débitos en una misma temporada, en otras quedan pagos pendientes para

pescas posteriores. También la GAF tiene crédito con empresas para obtener artes de pesca y refacciones para sus navíos.

4.6. Etapas de la planeación en la cooperativa pesquera

4.6.1. Objetivos y metas en la cooperativa pesquera

Los objetivos y metas de la sociedad cooperativa BRC se plasman en el documento protocolizado producto de la AG. Entre los asuntos revisados, se encontraron referencias a actividades en materia de captura, de la industrialización, de la comercialización, del transporte, de la capacitación y de la investigación, así como adquisición de equipamiento, insumos, precios del mercado, costos de producción y otros tópicos administrativos.

Entre los objetivos de esta cooperativa, se hallaron los siguientes: la entrega de la producción en su totalidad por parte de los socios; la instalación de una planta congeladora; la adquisición/reparación de un automóvil; y la adquisición de una cierta cantidad de embarcaciones y motores. Se advirtió que los objetivos se fijan por escrito y que se toman en cuenta diversas opiniones para construirlos con base en la claridad y en la factibilidad. Sin embargo no se planea en términos de resultados y de tiempo y se carece de un seguimiento para revisar su cumplimiento.

En cuanto a las metas comenta un directivo entrevistado:

> Sí se establecen metas, pero algunas no se llevan a cabo, en el caso de que los socios entreguen cien por ciento la producción, la mayoría entrega a la cooperativa más o menos la misma cantidad de producción, solo unos seis socios entregan menos que los demás y puede ser porque estén desviando el producto (labor que le corresponde desempeñar al presidente de vigilancia), que no cuenten con las habilidades suficientes para la captura o que hayan trabajado menos horas. En cuanto a comprar cierto número de motores y embarcaciones no depende de la

> cooperativa, depende del gobierno estatal y federal, vaya, depende también que el socio tenga dinero para cuando le llegue el beneficio.

Los objetivos y metas de la sociedad cooperativa TCP se plasman en el documento protocolizado producto de la AG. Al analizar este escrito, se verificaron objetivos de comercialización; de número de personal a contratar; de asegurar la comercialización del 100% de la producción; de evitar accidentes o robos del producto; de renovar la concesión del camarón; de gestionar el seguro social; de solicitar motores marinos y subsidio de la gasolina, entre otros.

Otros objetivos hallados (y coincidentes con los de las otras cooperativas) se refieren a la entrega de la totalidad de la producción por parte de los socios; la instalación de una planta congeladora, adquisición y reparación de vehículos, y obtención de botes y motores. También los objetivos se fijan con criterios similares y propios del gremio: se ponen por escrito, con base en la factibilidad y en las aportaciones e ideas de los socios. No obstante, no hay un proceso de revisión de su cumplimiento.

En cuanto a las metas, un directivo entrevistado comenta:

> Se establecen metas para aumentar la producción de camarón, estableciéndose la cuota de producción que tiene que entregar el socio a la cooperativa; el mínimo que tienen que entregar es el 50% de esa producción. La base es la embarcación que obtuvo mayor producción del año anterior, que fue de 2,100 kilogramos. Se estableció la cuota mínima que fue de 950 kilogramos por embarcación. De igual manera se plasma entre las metas el número de tarjetas[63] que se subsidiarán, que aunque éstas dependen del número de socios, a veces la documentación de alguno

[63] Es una tarjeta que hasta 2013 se le entregaba a la cooperativa, concentrando el número de litros de gasolina subsidiados, en función del número de socios de la cooperativa y de la capacidad del motor de cada uno de ellos.

de ellos no se entregó en tiempo y en forma y las autoridades de SAGARPA no lo autorizaron.

En cuanto a proyectos, la cooperativa GAF propuso la compra de una máquina para hacer y triturar hielo, por lo que se redactaron el objetivo y las metas y someterlo al análisis en asamblea. Para precisar más este punto, el directivo dijo:

> Teníamos otros proyectos de jaula de camarón, nomás que dos veces fracasamos porque nos atacó un chubasco y nos volteó la jaula y el camarón se salió y no quedó ni para gastos ni para nada. El proyecto de las jaulas fue el primer proyecto y lo de la hielera el segundo.

De cierta manera el directivo deja ver que se fijan objetivos de acuerdo a las necesidades eventuales y aunque el financiamiento es el problema más grande que enfrenta la sociedad cooperativa, se buscan estrategias para poder cumplir con esas necesidades.

Se puede afirmar, con base en la declaración de los directivos y ex directivos entrevistados, que las cooperativas en estudio sí contemplan objetivos y se protocolizan mediante un escrito, un acta. A continuación, se muestra una relación de objetivos encontrados:

- Cuidar que la producción no se desvíe, es decir, entregar el producto capturado a la cooperativa donde pertenece el socio que captura.
- Renovar las artes de pesca y compra y/o reparación de un vehículo
- Contratar personal eventual
- Asegurar la comercialización al 100% del producto
- Evitar accidentes o robos del producto
- Renovar la concesión del camarón,
- Gestionar continuamente el seguro social, y
- Solicitar motores marinos y subsidio de la gasolina

En cuanto a las metas de esta cooperativa se observó que, en algunos casos, los objetivos se cuantifican, lo que los convierte en metas; también se cuantifican los porcentajes de entrega del producto capturado a la cooperativa, así como el número de embarcaciones, motores y tarjetas de gasolina que se requieren.

4.6.2. Estrategias en las cooperativas pesqueras estudiadas

En el caso de la BRC, dos entrevistados indicaron que las estrategias para la planta congeladora forman parte de una integradora que diseña y gestiona el proyecto ante las instituciones adecuadas. Para cuestiones vehiculares, se realiza una AG y se propone la compra/reparación y la cantidad y forma con que cada socio participaría. Para embarcaciones y motores, se identifican a los socios que los requieren, se propone una lista ante la Asamblea General, si se acepta, se realiza la gestión ante la instancia adecuada, en este caso podría ser ante gobierno del estado y/o / SAGARPA, entre otros, y si no se acepta, se reformula la relación propuesta.

> Como en 2013, cambiaron las reglas de operación para adquirir motores y lanchas[64], considera necesario el CA debe programar la forma en que el socio debe estar aportando para estar preparado para el pago, por lo pronto hemos pensado que aquellos que quieran el apoyo, que la cooperativa les retenga cierta cantidad de dinero en temporada de captura.

Por otra parte, al interrogar a un directivo de la sociedad cooperativa TCP sobre el tema de estrategia, hubo necesidad de explicar en qué consistía, pero inmediatamente respondió

[64] Ahora el gobierno federal aporta el 40%, el gobierno estatal el 30% y el 30% el socio.

que la estrategia para definir cómo quieren ver a la cooperativa en un tiempo determinado, se va construyendo de un Consejo de Administración a otro, porque aclara que:

El periodo que dura un directivo son 2 años, es muy poco para construir lo que se quiere hacer y el directivo que le sigue trae sus propias ideas, sin embargo, el directivo señala:

> Pero en cuanto a los recursos para hacerlo, dice no tener problemas porque él lo ha resuelto sin necesidad de pedir prestado, ha encontrado la manera de ponerse de acuerdo con los socios y ello ha beneficiado los ingresos de la cooperativa porque no están condicionados a entregar a su acreedor y que éste les fije el precio del producto por debajo de los precios del mercado.

Un directivo de la cooperativa GAF declaró que las estrategias que pudieran llevar a cabo las hacen de manera empírica, ya que no tienen un procedimiento para seguir con acciones que los puedan llevar a cumplir con los objetivos comprometidos. Una estrategia es la recuperación de IVA, pagando cada uno de los socios los gastos de la cooperativa con cheque para poder recuperarlo y llevando a cabo la facturación electrónica. Indica este directivo que el pagar con cheque incluye un beneficio más: no manejar dinero en efectivo.

Se observa que la estrategia de las tres CP les permitiría mayor competitividad a corto y mediano plazo. Por ejemplo, la estrategia de la TCP consiste en allegarse recursos económicos provenientes de otras fuentes y no de un prestamista (con el cobro de intereses y el condicionamiento de precios de por medio), lo que le permitirá a la sociedad cooperativa obtener mayores recursos económicos.

4.6.3. Políticas en la cooperativa pesquera

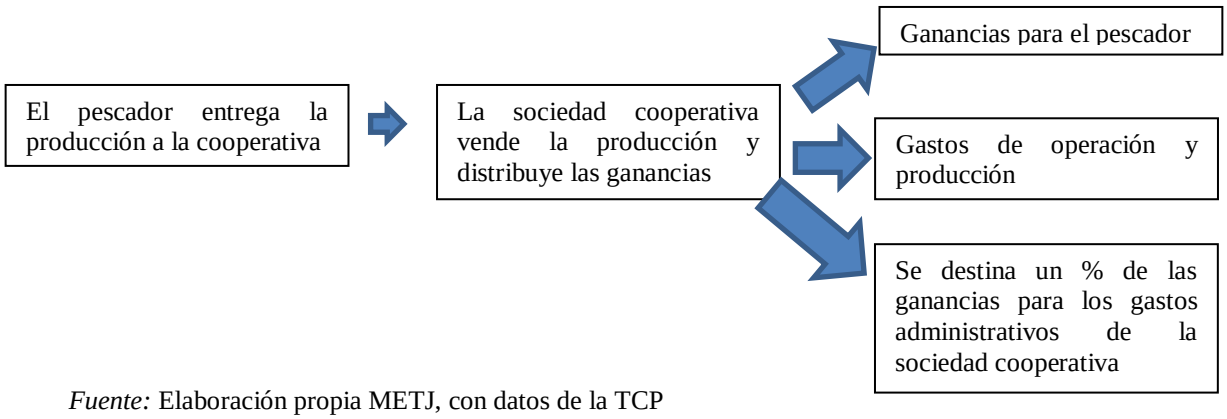
Un directivo de la BRC comenta al respecto lo siguiente:

> Si a un socio se le dota de hielo, gasolina, entre otros insumos y si en 5 días no aporta la producción al centro de desembarque de la sociedad cooperativa BRC es motivo de expulsión, a veces se esperan 15 días y entre todos se toma la decisión de expulsarlo. El procedimiento para hacerlo es a través de reunión del Consejo y ante este se plantea el problema, se revisa y en su caso, se avala. Posteriormente se llama a una Junta General y ahí se toma el acuerdo a través del voto de los socios. Contamos con las políticas para la inclusión de un nuevo socio, que son los requisitos, como ser mayor de edad, aportar el 4 % del producto del socio que capturó más producción el año inmediatamente anterior y no necesariamente tiene que ser hijo de pescador. Además debe aceptar aportar 789 pesos anuales ante la federación.

Un directivo y un ex directivo de la cooperativa TCP señalaron que existen políticas en la organización, están plasmadas por escrito en sus estatutos. Una de ellas indica que la cooperativa no debe perder el registro patronal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, por lo cual considera muy importante que el socio tenga claro que tiene que pagar la cuota equivalente a su salario diario integrado, que desde enero de 2013 es de 71.80 diarios, lo que equivale a un costo mensual de seiscientos pesos; y explica:

> Para ello, la organización se encarga de aplicar la estrategia de descontarle al socio cierta cantidad distribuida en el mes equivalente a la aportación. Sin embargo, el problema radica cuando hay periodo de veda del camarón y/o jaiba. No hay de dónde descontarle al socio (ver esquema 1).

Esquema 1.Aportaciones de las cooperativas pesqueras



Fuente: Elaboración propia METJ, con datos de la TCP

Un directivo de la sociedad cooperativa GAF dijo que la cooperativa sí cuenta con políticas; de entre ellas, comenta la relativa a la inclusión de nuevos socios:

> Se mira el trabajo, si está cumpliendo, que no sea grillero, que sea abocado a su trabajo. Que no vaya dar problemas a la cooperativa porque va a entrar apenas… y también se le fijan los kilos de camarón que tiene que entregar y se plantea en una asamblea, puede ser menor de edad, no es requisito ser mayor de edad. Hay un chavalo que es papá, que sí es muy trabajador, tiene entre 15 ó 16 años, y pues es gente que no trabaja y si se acepta como socio, se toman en cuenta a veces cuando se pensiona una persona y ya se puede poner pero de otra manera no cuenta como socio. Si la gente se sale, se va o algo ya se completa el padrón con un muchacho menor de edad y hay muchos que han entrado así porque además de que son hijos de socios.

Dentro de la misma política sí es un requisito de que sean hijos de socios y está plasmado por escrito.

> Cuando hay desvío de producto, los directivos van y le preguntan qué pasó, que le hace falta o que, se le aclara que tiene que pagar lo que la cooperativa le financia. Aunque aclara que hay socios a los que se les dio hielo, se les habilitó y demás e

> incluso no se les cobra. Cuando vienen a “rayar” yo no les cobro nada, ellos nomás dejan kilos diarios para pagarle al comprador del dinero que nos prestó. Uno hace el esfuerzo para que el pescador esté bien. “En tiempo muerto, en agosto, pídele al comprador”, “no vaya a la cooperativa, pídale al comprador”, entonces, si no entrega nada se le quita el equipo. El equipo se vara, se retiene pero no lo destituimos como socio porque casi es pura familia y para que no digan que yo soy hago una junta y se plantea y ya ellos dicen que hacer o simplemente me apoyan, ellos me dicen que yo haga lo que crea conveniente que por eso me ponen a mí de presidente, que haga lo que yo crea por eso me tienen confianza y hago otra junta y se le dice a él, ya le pide disculpas u otra oportunidad.

De acuerdo al entrevistado, lo anterior hace que la gente sienta más compromiso, porque en realidad la embarcación es de la cooperativa, ellos no la pagan, por lo que el directivo puede tomar la decisión de retener el equipo y puede llegar al extremo de destituirlo como socio, pero ese punto se negocia.

En las cooperativas estudiadas, las políticas pueden estar plasmadas en los estatutos y se trata de que todos los niveles de la estructura organizacional las cumplan efectivamente, sin embargo, lo declarado en las entrevistas muestran casos de transgresión de políticas. En los casos de desviación de producción, se infiere que los encargados de control no están desarrollando su labor y ello da cuenta de que en una organización de corte democrático, como lo son las cooperativas, no están exentas de problemas.

[65]4.6.4 Normas o reglas en la cooperativa pesquera

De acuerdo al Acta constitutiva de la cooperativa BRC con escritura 11,337, de fecha 26 de noviembre del año 2010[66], otorga poder a la AG para resolver todos los asuntos y problemas de importancia para la cooperativa y establecerá las reglas generales que deben normar el funcionamiento social.

De acuerdo al Acta constitutiva de la cooperativa TCP, con escritura número 10,885, de fecha 13 de septiembre de 1989, la asamblea general resolverá todos los negocios y problemas de importancia para la cooperativa y establecerá las reglas generales que deben normar el funcionamiento social.

En la TCP se identificó que sus bases constitutivas destacan puntos diversos: la aceptación, exclusión y separación de socios; la modificación de las bases constitutivas; la aprobación de un sistema de planes de producción, de trabajo, distribución, ventas y financiamiento; el aumento o disminución del patrimonio y capital por social; nombramiento y remoción, con motivo justificado, de los miembros del consejo de administración y vigilancia; de las comisiones especiales y de los especialistas contratados; del sistema contable interno; de los informes de los consejos y de las mayorías calificadas para los acuerdos que se tomen sobre otros asuntos; de la responsabilidad de los miembros de los consejos y de las comisiones para efecto de pedir la aplicación de sanciones en que se incurran; de la aplicación de sanciones disciplinarias a los socios; del reparto de rendimientos, excedentes y percepción de anticipos entre socios; y de la aprobación de las medidas de tipo ecológico que se propongan.

65

66 Nuevo documento donde se modifican las bases constitutivas que tenía la cooperativa (del 18 de octubre de 1941)

En la cooperativa TCP se establecen reglas o normas para acciones específicas, como la que se requiere para ser socio de la cooperativa: a) ser pescador ribereño y tener como único medio de vida la pesca, b) ser residente del domicilio social de la cooperativa, c) no pertenecer a ninguna cooperativa, d) aportar de forma regular y permanente su trabajo personal en las actividades que constituyen el objeto social, e) estar inscrito en el registro nacional de pesca, f) suscribir por lo menos un certificado de aportación, g) presentar por escrito su solicitud avalada por lo menos por dos socios, además de un certificado de buena salud, de buena conducta y demás documentación, h) ser mayor de 16 años y i) satisfacer los demás requisitos que señale la LGSC, en el artículo 9º de su reglamento.

Otra de las reglas manifiestas, es la que expresa derechos y obligaciones de los socios, como son: son entregar a la cooperativa la totalidad de su producción individual; liquidar el valor de los certificados de aportación que suscriban y responder de todas las operaciones y obligaciones contraídas por la sociedad; concurrir a las asambleas generales ordinarias como extraordinarias; cuidar de la conservación de los bienes de la cooperativa; tener un solo voto, sea cual fuere el número de certificados de aportación con que cuente; formar parte del consejo de administración, de vigilancia y demás órganos y comisiones de la sociedad; desempeñar cargos, puestos y comisiones que les encomiende la asamblea general y los consejos.

Otras directrices son: solicitar y obtener de los consejos de administración y vigilancia, como de las especiales[67], toda clase de informes respecto a las actividades y operaciones de la sociedad; percibir la parte proporcional que les corresponde en anticipos y rendimientos en términos acordados; solicitar y obtener de la cooperativa la capacitación que requiere para el mejoramiento de sus funciones.

[67] Podrían ser la Comisión de Asuntos Laborales, Comisión de Seguridad Social, Comisión de Investigación y Desarrollo, entre otras: se permite la organización de tantas comisiones como sean necesarias para atender mejor la administración y vigilancia de la sociedad.

La regla menciona las razones por las que la calidad de socio de la cooperativa se pierde, puede ser por muerte, separación voluntaria, exclusión, incapacidad física e impedimento legal[68]. Se aclara que en caso de fallecimiento de un socio, la persona que se haga cargo, total o parcialmente de quienes dependían del socio finado, tendrá derecho a formar parte de la sociedad siempre que satisfaga los requisitos y mencionados.

El capital y los certificados de aportación de los socios constituyen otro aspecto que aparece en el acta constitutiva y explica las reglas para las aportaciones de los socios: que los donativos que reciba no se repartirán, y que los certificados de aportación serán por partes iguales y podrán ser pagados en efectivo, derecho bienes o trabajo; sin embargo, el valor de un certificado debe ser exhibido al menos al 10% de su valor y lo demás será pagadero a un año.

Los fondos sociales son otra de las reglas que se estipulan en la cooperativa TCP y se clasifican en: fondo de reserva, fondo de previsión social, fondo de amortización y depreciación, fondo para la adquisición de bienes en propiedad y fondo para la jubilación de socios.

Se estipula que el fondo de reserva no se repartirá y se constituye con el 10% de los rendimientos netos de cada ejercicio social. El fondo de previsión social será ilimitado y se constituirá con el 5% de los ingresos brutos de la sociedad y se destinará a cubrir riesgos y enfermedades de socios y trabajadores, además de obras de carácter social. El fondo de jubilación de los socios se constituirá con las aportaciones que haga cada socio, depositándose en fideicomiso y serán retirables por socio para su jubilación o expulsión, o, en caso de fallecimiento, lo harán los beneficiarios.

[68] Comprobado por sentencia debidamente ejecutoriada.

Una regla en caso de que fallezca un socio o un miembro del consejo de administración es sesionar dentro de los diez días siguientes a fin de designar el sustituto que corresponda. En caso de que un socio que renuncie o fallezca sea parte del consejo de vigilancia, se le dará de manera inmediata posesión al suplente.

La comisión de control técnico está integrada por elementos que designe el consejo de administración y por un delegado de cada uno de los departamentos de la organización, incluyendo las secciones y sus funciones que, de acuerdo a la regla, consisten en: elaborar los programas de trabajo del presupuesto de ingresos y egresos y del plan financiero de la cooperativa; coordinar los departamentos que constituyen las distintas fases del proceso productivo; decidir si se acepta el ingreso de grupos de nuevos socios; control y distribución de los materiales y equipos para la pesca; y registro de producción individual de la sociedad.

Otra de las reglas de la cooperativa TCP es que el número de socios no debe ser menor a 30. La estructura de la organización es el Consejo de administración, constituido por el presidente, el secretario y tesorero; la comisión de organización y control de la producción, presidida por un agremiado, el comité de control e investigación, presidido por un socio y el comité de educación y propietario vocal, constituido por dos asociados. El consejo de vigilancia está constituido por un presidente, un secretario y dos vocales, y la comisión de conciliación y arbitraje por un presidente, un secretario y un vocal.

De acuerdo al Acta constitutiva de la cooperativa GAF, con escritura 5742 del 6 de junio de 1995, se identifican las funciones de la asamblea general, que es resolver todos los negocios y problemas de importancia para la cooperativa y establecer las reglas generales que deben normar el funcionamiento social.

En el caso de la cooperativa GAF se identificó que las bases constitutivas destacan los apartados de denominación, domicilio, duración, objeto y régimen de la responsabilidad de

la sociedad; del capital y certificados de aportación de los socios; de las causas de exclusión de socios; de los derechos y obligaciones de los socios; de los fondos sociales; del funcionamiento de la sociedad; de la comisión de control técnico; de la comisión de conciliación y arbitraje; de los rendimientos; de los asalariados; de la disolución de la sociedad; y de las disposiciones generales.

En el caso de la cooperativa TCP, en el capítulo titulado "De los socios", se encuentra la cláusula 12ª, que establece reglas o normas para acciones específicas, como la que se requiere para ser socio de la cooperativa: a) ser trabajador de alguna de las ramas de la actividad de la sociedad b) prestar a la sociedad su trabajo personal, c) suscribir por lo menos un certificado de aportación, e) estar empadronado en el municipio como vecino del lugar, prefiriéndose a los pescadores nativos del lugar cuyo único medio de vida sea la pesca, a los pescadores nativos del lugar que además desarrollen otra actividad como medio de vida, a los vecinos de la región, por más de cinco años de residencia y cuya única profesión como medio de vida sea la pesca, a los vecinos de la región que también tengan ese periodo de vecindad pero que además de ser pescadores tengan otra profesión, a los vecinos de la localidad que no sean pescadores pero que con el mismo tiempo de vecindad deseen dedicarse a la pesca.

Otra de las reglas manifiestas de esta cooperativa es la que expresa derechos y obligaciones de los socios, que son: responder por el valor de los certificados de aportaciones que posean; cuidar de la conservación de los bienes de la cooperativa; tener un solo voto, sea cual fuere el número de certificados de aportación que hayan suscrito; formar parte del consejo de administración, del de vigilancia y de los demás órganos y comisiones de la sociedad; concurrir a las asambleas generales; y cubrir un día de anticipo por faltar injustificadamente a una asamblea general.

La cláusula 14ª señala las causas de exclusión de un socio y éstas abarcan: causar perjuicios graves en los bienes de la sociedad; faltar al desempeño de su trabajo sin previo aviso, justificado por más de 14 días; en caso de fallecimiento de un socio, la persona que esté a cargo total o parcialmente tendrá derecho a formar parte de la sociedad si reúne los requisitos ya mencionados.

Del capital y de los certificados de aportación de los socios es otro aspecto que aparece en el acta constitutiva de esta cooperativa y radica en las reglas para las aportaciones de los socios, las cuales señalan que los donativos que reciba no se repartirán, los certificados de aportación serán por partes iguales y podrán ser pagados en efectivo, derecho bienes o trabajo. Sin embargo, el valor de un certificado debe ser exhibido al menos el 10% de su valor y lo demás será pagadero a un año.

Los fondos sociales son otra de las reglas que se estipulan en la cooperativa GAF y se clasifican en fondo de reserva, fondo de previsión social y fondo de amortización y depreciación. Se estipula que el fondo de reserva no se repartirá y se constituye con el 10% de los rendimientos netos de cada ejercicio social, el fondo de previsión social será ilimitado y se constituirá con el 5% de los ingresos brutos de la sociedad y se destinará a cubrir riesgos y enfermedades de socios, a pagar auxilios médicos y medicinas en casos de enfermedades de la sección así como de familiares, y al sostenimiento de escuelas, sanatorios y centros deportivos y culturales. El fondo de amortización y depreciación se constituirá, y su porcentaje será el que acuerde la asamblea sin exceder el 40% del valor del equipo, maquinaria, inmuebles u otras inversiones de capital fijo.

La comisión de control técnico estará integrada por elementos que designe el consejo de administración y por un delegado de cada uno de los departamentos de la organización, incluyendo las secciones y sus funciones. De acuerdo a esta regla, dicha comisión deberá

llevar en un libro la cuenta pormenorizada de las horas trabajadas por cada miembro de la sociedad.

Otra de las reglas de la cooperativa GAF es que la estructura de la organización está constituida por el Consejo de administración, constituido por un presidente, un secretario y un tesorero; un comisionado de educación y propaganda, un comisionado de organización de la producción, presidida por una persona, un comisionado de contabilidad e inventarios, además de un vocal. El consejo de vigilancia está constituido por un presidente, un secretario y un vocal. La comisión de conciliación y arbitraje, por un presidente, un secretario y un vocal. La comisión de previsión social, también por un presidente, un secretario y un vocal; y la responsabilidad de la comisión de control técnico, que ocupa el cargo de representante del consejo de administración, recae en un socio.

4.6.5 Procedimientos o procesos en la cooperativa pesquera

En relación a los procedimientos o procesos, un directivo entrevistado de BRC declaró lo siguiente:

> Al inicio de la zafra, a los socios les prestan doscientos pesos (para gasolina o hielo) por embarcación. Se les dota de gasolina, salen a la mar dos socios por lancha, trabajan entre seis u ocho horas, regresan a la cooperativa, llegan al lugar de desembarque y bajan el producto. Ya los espera personal que seleccionará el camarón por medidas (grande, mediano, chico, pulga), enseguida el patillero lo lava y se pesa en la báscula. El encargado del pesaje anota la producción (el total de kilos) y se le extiende un recibo al socio y éste lo debe conservar (aunque la secretaria se encarga de llevar la relación de producción y préstamos por socios) y presentar el día en que se le paga, que es cada semana.

En cuanto a los procedimientos o procesos, un directivo entrevistado de TCP señala que para vender el producto, el presidente de administración y el de vigilancia se encargan de buscar un comprador que tenga el compromiso de adquirir toda la producción a un precio igual o mejor que el de las demás cooperativas. También dijo este funcionario que no manejan contratos, porque cuando la mayoría de los socios con está de acuerdo con el comprador elegido, optan por otro.

Otro de los procesos es el establecido para recibir el producto. Dice el interrogado:

> Los pescadores al arribar a la cooperativa, bajan el producto y lo llevan a pesar a la báscula, al mismo tiempo se les da un recibo con especificaciones como el nombre de la cooperativa, fecha, nombre de los socios, medidas del camarón, los kilos recibidos y la firma respectiva. Posteriormente el producto pasa a la clasificación.

En relación con los procesos, el directivo entrevistado de la GAF señala que las convocatorias para los apoyos se publican en marzo de cada año. La forma de enterarse de esos avisos varía: ya sea que los vean publicados en los periódicos, que acudan a la SAGARPA o que los mismos socios notifiquen a los contadores para qué estos preparen los documentos. Entonces las convocatorias y documentos se revisan y se proponen los socios que serán beneficiados, todo ello en una reunión. No obstante, tanto este directivo como un ex dirigente coinciden en señalar que como presidentes ya las necesidades de los socios y a éstos no se les consultan porque no aportan fondos a la cooperativa.

A los socios de la sección se les apoya, aunque de manera ocasional. En el año 2012 se le dotó de un motor a un pescador, pero fue un caso excepcional. La forma en que se distribuyen los apoyos es a través de una junta de consejo, donde la propuesta se basa en el otorgamiento del beneficio a quien consiga la mayor producción. Por ejemplo, si la cooperativa adquiere cuatro motores, se le otorga el motor más nuevo a quien más trabaja y

el socio más productivo, a cambio, entrega su motor viejo para que le sea adjudicado al socio que produjo menos.

El número de apoyos/solicitudes que ingresan ante SAGARPA los directivos y/o el contador son distintas cada año y se arma un expediente que debe conservar el contador, previa decisión del directivo y socios en una asamblea. Empero, la decisión de cuántos motores se han de autorizar recae en la SAGARPA, y esos artefactos ya están etiquetados con nombre, aunque hay ocasiones en que los directivos sí tienen acceso a una lista de prelación.

Estos entrevistados declaran llevar una agenda que contiene los asuntos plasmados en una libreta, además de que el contador también lleva un control de los puntos administrativos y de gestión de la cooperativa.

4.6.6. Programas en la cooperativa pesquera

En cuanto a los programas que tiene la sociedad cooperativa BRC, el directivo entrevistado señaló que las actividades no están calendarizadas en tiempos ya que, como dependen de los recursos del gobierno federal, no pueden contar con fechas de inicio y terminación, ni con estimación de costos. Dijo también que la cooperativa BRC cuenta con programas de modernización, ya que para 2014 pretendían adquirir 16 motores ecológicos nuevos y de igual manera estaban trabajando en el proyecto de recuperación del impuesto al valor agregado, así como en la renovación de la concesión de camarón, para la cual tendrán que encargar la realización de un estudio técnico financiero para recabar información de cada uno de los socios de la cooperativa en un periodo de cinco años a la fecha. Así mismo, en 2014 entre los proyectos está la recopilación de la información para acceder un programa de empleo temporal ante el municipio de Navolato.

> En 2014 se pretende conseguir una planta de hielo, compromiso adquirido en el plan de trabajo 2013, para lo cual ya se consiguió un proyectista que está trabajando, pero desconozco el valor total del proyecto, así como los tiempos en que se cumplirá, pero sé que entre el gobierno federal y estatal pondrán el 50% y el 50%, la cooperativa.

La sociedad cooperativa TCP cuenta con proyectos de modernización de mediano plazo; el directivo interpelado indicó que tienen programada la adquisición de una planta congeladora, donde incluso ya se hicieron los pagos correspondientes al impacto ambiental, además que por otra parte se han estado haciendo gestiones con una integradora, para la cual estaban reuniendo la documentación y elaborando este proyecto para presentarlo ante el gobierno del estado. Otro de los proyectos que ya se ingresaron a la SGARPA es una planta de hielo. Pero hay incertidumbre: "En cuanto a los tiempos para cumplir con ello no le sé decir, porque no depende de nosotros, nosotros cumplimos con lo que nos piden, pero el que la fija es el gobierno, sea federal o estatal".

El directivo de la GAF por su parte declaró contar con un proyecto en puerta, cuyo fin es hacer una planta congeladora. "Teníamos una, ya equipada, pero por deudas que le debíamos a un amigo, hace como algunos 25 años, nos quitó todos los equipos".

El contador de la CP le sugiere que se acate la convocatoria porque la cooperativa ya cuenta con la infraestructura, y sí se ha respetado la misma: "De igual manera hemos solicitado ante la Secretaría de agricultura Ganadería y Pesca (SAGYP) a nivel estatal, al director de pesca que nos apoye con un cuarto, ya que él se dio cuenta de esta planta cuando estaba funcionando antes y que era redituable".

En cuanto a la congeladora: agregó: "La hielera hace hielo de escarcha pero ahí no se guarda el camarón, aunque sí pudiéramos meterlo, pero el hielo es para que lleven las

embarcaciones y resguarden el producto hasta llegar a la cooperativa. También tiene la función de congeladora donde se puede almacenar el producto".

4.6.7. Presupuesto en la cooperativa pesquera

El directivo de BRC expuso que el *presupuesto* de inversión es de alrededor de 600 mil pesos por periodo de captura y es el contador quien maneja los ingresos y egresos; la rendición de cuentas se hace en una AG, aunque asegura "siempre salimos quebrados, se gasta más de lo que se recibe y lo que se sacrifica son los sueldos de nosotros (los directivos)". Al interrogar a otros socios acerca de si la cooperativa realiza proyecciones sobre estimaciones de sus gastos e ingresos y señalaron que esto no es posible, porque sus ingresos dependen de la producción, y para ello influyen factores como el clima o el precio; y dicen que de los egresos tampoco proyectan porque no se puede gastar lo que no se tiene.

El directivo de la cooperativa TCP señala que el presupuesto de inversión es de alrededor de 300 mil pesos por periodo de captura y aclara que "la cooperativa no gana, sino que saca para los gastos, los que ganan son los socios". Esta cooperativa no realiza proyecciones ni estimaciones de sus gastos e ingresos, lo que hacen es un informe de resultados.

Del análisis del informe que rindió el consejo de administración de la sociedad TCP en la asamblea general extraordinaria del día 28 de julio de 2013, se obtuvo información acerca de los gastos por los conceptos siguientes: gastos del galerón de descabezado; de reposición de motores; de renovaciones de permiso de jaiba; para la concesión del terreno del galerón de la cooperativa; para las cuotas a la federación; de la vigilancia de bahía; gasolina para automóvil; para la reparación y refacciones de automóvil; para el pago de la

tenencia y del seguro del automóvil; para el protocolo y registro de acta; para alimentos, teléfono, energía eléctrica, papelería, impuesto sobre nómina y festejos del día del marino, entre otros.

El directivo de la cooperativa GAF refirió que el presupuesto que requieren por temporada de captura es de alrededor de 400 mil pesos. También afirmó que otras cooperativas se financian con los recursos que el gobierno federal otorga a través del subsidio de gasolina, que opera a través de tarjetas para cada uno de los socios registrados. Al respecto, abundó al decir que para el periodo de captura 2013-2014 no les entregaron la totalidad de las tarjetas de los 75 socios que comúnmente les envían (solo recibieron 32). Declaró que con los recursos depositados en cada una de las tarjetas, él como directivo está autorizado a adquirir los motores para los socios. Al interrogarlo sobre si la cooperativa realiza proyecciones, estimaciones de sus gastos e ingresos, señaló que directamente ellos no lo hacen, sino que es el contador el encargado de llevar las cuentas. Finalmente consideró que es difícil realizar proyecciones o estimaciones de sus ingresos y de sus gastos porque no están preparados para ello.

4.7. Efecto de la planeación en la cooperativa pesquera

Se identificó que los dirigentes de las CP no cuentan con la preparación académica para la dirección y gestión de la organización y al integrarse como directivos no reciben capacitación para el desarrollo de sus funciones. Tampoco acatan convocatorias que les brinden la capacitación administrativa (coincidiendo con Bastidas, 2010 acerca de la escasa preparación para dirigir y hacer trabajos de gestión en las cooperativas).

Si bien es cierto que la cooperativa BRC contaba con más alternativas que les permitía mayores ingresos, su directiva no tuvo control de los pagos que se deberían erogar para seguir manteniendo el permiso de la pesquería de escama, hecho que no corresponde con lo que sugieren Hernández y Rodríguez (2008) acerca del principio de visión estratégica de largo plazo, que consiste en una planeación elaborada con visión, acorde a la imagen que tiene de sí la organización en el presente y para el futuro, que le permitan alcanzar los objetivos y contemplar las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan.

Se considera que el directivo de la TCP, de acuerdo a las inferencias obtenidas de sus declaraciones y de la observación, posee habilidades administrativas producto de la experiencia (está en un tercer periodo de mandato) y de cierta preparación (cursos) que le han permitido dirigir esta cooperativa; además ha manejado una asociación relativamente joven (creada en 1989), cohesionada, con condiciones favorables y con algunos recursos económicos que le han permitido sobrellevar su administración.

De igual manera, se constató que la cooperativa TCP no tiene adeudos con personas físicas ni morales, lo que por ende le da flexibilidad y libertad para elegir compradores. Igualmente tiene líneas de crédito abiertas con empresas, sus socios están afiliados al

Instituto Mexicano del Seguro Social y sus estrategias[69] por lo regular son aceptadas por la mayoría de sus socios.

Sin embargo, también es necesario citar la forma en que se planea en la TCP, donde los socios participan en lo que decidan y en la manera de lograr objetivos. El efecto de la planeación es satisfactorio por ser una planeación democrática. Aunque, al planear con escasos conocimientos administrativos, los objetivos son difusos y no se cuantifican, las estrategias son emergentes, no existe una proyección o estimación de ingresos y egresos, y a los objetivos propuestos no se les da seguimiento, por lo que los efectos de la planeación se diluyen.

4.8. El aprovechamiento de políticas públicas en la cooperativa pesquera

4.8.1. BRC

Los entrevistados de la cooperativa BRC reconocieron que su conocimiento acerca del aprovechamiento de las políticas públicas es limitado, ya que no cuentan con información ordenada y sugirieron acudir con el contador de la asociación para obtener información al respecto. No obstante, comentó que en 2012 accedieron a los siguientes programas: programa "Empleo temporal" del Ayuntamiento de Navolato, por medio del cual les fueron proporcionados artes de pesca: fardos para atarrayas, plomos, así como un cheque por un mil trescientos pesos para algunos socios, debido a que el gobierno federal no tiene los fondos suficientes y los apoyos ya vienen asignados específicamente para cada

[69] Una estrategia que le ha funcionado a esta cooperativa es el pago por la producción al día siguiente de la entrega.

productor. Así mismo, les suministraron botes de pintura y sacos de mortero (arena) para que repararan sus casas. De 2013 no tiene datos[70].

Los entrevistados también señalaron que se han aprovechado recursos del gobierno estatal y de la Subsecretaría de Pesca para evaluación, validación, mejoramiento, manejo y reproducción de larvas y post-larvas acuícolas y marinas.

Para complementar el trabajo de recopilación de información, se revisaron documentos relativos al aprovechamiento de políticas públicas de la BRC y la SAGARPA y se extrajeron datos que indican que de 2003 a 2013 se ha apoyado a la SCP BRC mediante el programa de "Gasolina ribereña", en específico con 640 mil litros de ese combustible para las 80 embarcaciones con que cuenta la asociación; sin embargo y aunque el registro de embarcaciones sigue siendo el mismo, el apoyo fue de 320 mil litros (es decir, la mitad) para el periodo 2011-2013 (Ver cuadro 5).

Cuadro 5. Información del programa "Gasolina ribereña" con el combustible asignado a la BRC

PROGRAMA GASOLINA RIBEREÑA (miles de litros otorgados)												
SCPP	**N° de embarcaciones**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
BRC	80	640000	640000	640000	640000	640000	640000	640000	640000	320000	320000	320000

Fuente: Solicitud de acceso a la información en SAGARPA (2014)

En lo que respecta al programa de sustitución de embarcaciones y motores, se encontró que la BRC ha recibido apoyos de 2005 a 2013, mismos que se especifican en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Información del programa sustitución de embarcaciones y motores de la BRC

PROGRAMA "EMBARCACIONES Y MOTORES MARINOS" (motores otorgados)										
SCPP	**N° de embarcaciones**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Boca del Rio Culiacán S.C. de R.L. de C.V.	80	2 lanchas con motor			8	7	4	8	5	6

Fuente: Solicitud de acceso a la información en SAGARPA (2014)

[70] Al momento de realizar esta entrevista los días 17 de febrero y 01 de marzo de 2013, aún estaban recabando información ante las autoridades de la SAGARPA y gobierno estatal, particularmente ante la Subsecretaría de Pesca.

En la revisión de documentos[71] de la BRC, se identificó información de aprovechamiento de políticas públicas solo en el acta 41, con fecha del 17 de julio de 2011. Los apoyos consisten en que la cooperativa formó parte en una empresa integradora como una estrategia para mejorar la comercialización. Así mismo, se afirma que se lograron bajar recursos para empleos temporales con el beneficio de 76 cheques, aunque no se especifica el monto. De igual manera, en el documento se revela que se aprobaron 7 solicitudes para la sustitución de motores marinos y embarcaciones.

En resumen, el aprovechamiento de políticas públicas por la CP BRC del periodo 2008-2013 y de programas combinados entre el gobierno federal y estatal, es encontró que, en cuanto a gasolina, 80 embarcaciones han recibido un apoyo anual que va de los 330 mil a los 640 mil litros anuales. De igual manera esta cooperativa recurrió al programa de sustitución de embarcaciones y de motores del cual se beneficiaron 40 socios, y del programa "Empleo temporal" se recibió ayuda en dinero en efectivo hasta para 76 socios en ese lapso (un mil 300 pesos para cada uno). También se recurrió al gobierno municipal para conseguir artes de pesca (sin datos) (Ver cuadro 7).

Cuadro 7. Concentrado de Aprovechamiento de políticas públicas CP BRC (2008-2013)

Cooperativa pesquera	Programas de los gobiernos federal y estatal	Programas del gobierno municipal
BRC	"Gasolina ribereña": hasta 640 mil litros por año para 80 embarcaciones "Sustitución de embarcaciones y motores": 40 socios beneficiados con un motor y/o embarcación "Empleo temporal: apoyo de un mil 300 pesos (pago individual) a 76 socios	Artes de pesca (fardos para atarrayas y plomo)

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de fuentes diversas.

[71] Actas de asamblea.

4.8.2. TCP

En cuanto al aprovechamiento de políticas públicas en el año 2012, el directivo de la cooperativa TCP solicitó el apoyo para la adquisición de 31 motores marinos de 4 tiempos, con un subsidio del gobierno federal del 50% y del gobierno estatal 20%; el 30% restante lo pondrá el socio beneficiado. Para la reposición de embarcaciones, el gobierno del estado aportó el 50% del costo de ocho embarcaciones. Para el subsidio de gasolina la cooperativa cuenta con 58 tarjetas, que les reportan un subsidio de 2 pesos por litro.

Por otra parte, las autoridades SAGARPA por medio del Programa de Apoyo a la Inversión en Equipamiento a la Infraestructura beneficiaron a varios socios de esta cooperativa con apoyos (del componente modernización de embarcaciones menores) que se explican en el Cuadro 7.

Cuadro 9. Relación de socios de TCP beneficiados con el Programa de Activos Productivos

Aprovechamiento de motores, SCP TCP						
	Nombre	Municipio	Marca	HP	Serie	Matrícula
2008	José Luis Machado Valenzuela	Navolato	Honda	50	BBEJ-1001734	2502303213-8
	Jhony Iván Gastelum López	Navolato	Honda	50	BBEJ-1004959	2502301413-4
	José Jaime Acosta Sandoval	Navolato	Honda	50	BBEJ-1004967	2502301413-4
	Víctor Manuel Baro Castro	Navolato	Honda	50	BBEJ-1001721	2502300013-8
	Sotero Cruz Hernández	Navolato	Honda	30	BAUJ-1008900	2502300513-4
	Benito Baro Castro	Navolato	Honda	50	BBEJ-1004962	2502301313-7
	Enrique Medina López	Navolato	Honda	50	BBEJ-1004966	2502303513-1
2009	Juan Ramón Guzmán Ochoa	Navolato	Yamaha	60	68S-1005734	2502483813
	Leonel Adrián Verdugo Medina	Navolato	Yamaha	60	68S-1005804	2502302513
	Osbaldo Guzmán López	Navolato	Yamaha	50	64J-1009637	2502302013
	Porfirio Guzmán López	Navolato	Yamaha	60	68S-1005778	2502484913
2010	Neyson Noé Valenzuela Montes	Navolato	Honda	50	BBEJ-1001733	2502304413-4
	Fernando Noé Sánchez Madrid	Navolato	Honda	50	BBEJ-1004473	2502484413-9
	Jesús Ramón Sandoval Machado	Navolato	Yamaha	60	6C6-1013662	2502303913-1

2011	José Martin Armenta Castillo	Navolato	Honda	50	BBEJ-1007805	2502300413-6
	Virgen Páez Acosta	Navolato	Yamaha	75	6BC-1002154	2502303212-8
	Jorge Antonio Medina López	Navolato	Yamaha	75	BBEJ-1015008	2502303113-7
	Eliodoro Castillo Montes	Navolato	Honda	75	BBEJ-1015008	2502301213-7
	Santos García Arredondo	Navolato	Yamaha	75	6BC-1002181	2502301913-3
2012	Agustín Alonso Castaños Benítez	Navolato	Honda	75	BBCJ-1101720	250248313-9
	Alonso Guadalupe González Zazueta	Navolato	Honda	75	BBAJ-1100407	2502302413-6
	Armando Sánchez Soto	Navolato	Yamaha	50	64J-1012452	2502303813-2

Fuente: Elaboración propia METJ, con datos de la cooperativa TCP

Por otra parte, de 2003 a 2013, a la TCP se le ha apoyado con gasolina ribereña para 65 embarcaciones a razón de 520 mil litros en total. Sin embargo, el apoyo disminuyó a 256 mil litros entre 2011 y 2013. Al cuestionar al contador de la organización, explicó que debe haber un error en la agencia informante, porque hasta 2013, el apoyo fue precisamente de 520 mil litros subsidiados.

Cuadro 10. Información del programa "Gasolina ribereña" de la TCP

PROGRAMA "GASOLINA RIBEREÑA" (miles de litros otorgados)												
SCPP	**N° de embarcaciones**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
TCP	65	520,000	520,000	520,000	520,000	520,000	520,000	520,000	520,000	256,000	256,000	256,000

Fuente: Solicitud de acceso a la información en SAGARPA (2014)

En lo que respecta al programa de sustitución de embarcaciones y motores, la TCP, ha recibido los apoyos especificados en el Cuadro 9)

Cuadro 11. Información del programa sustitución de embarcaciones y motores de la TCP

INFORMACION DEL PROGRAMA SUSTITUCION DE EMBARCACIONES Y MOTORES MARINOS (motores otorgados)										
SCPP	**N° de embarcaciones**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
TCP	65	1 lancha con motor			7	4	3	5	4	11

Fuente: Solicitud de acceso a la información en SAGARPA (2014)

De acuerdo con la revisión documental, se integraron los Cuadros 12 y 13 en los que se detallan los beneficios obtenidos de los diversos programas de apoyo a la pesca, gracias a la gestión de la cooperativa TCP.

Cuadro 12. Aprovechamiento de programas TCP

Acta	Aprovechamiento de programas
A.43. 6/12/13	- Subsidio de gasolina. Un importe total de $681,901.06 pesos - Apoyo del 60% del valor de la embarcación; 40% federal, 20% estatal. Se adquirieron 4 embarcaciones. - 7 motores con 50% de apoyo federal.
A.42. 1/08/13	- Este año la cooperativa solicitó el beneficio, de subsidio de gasolina, para 65 socios; con un total de $393,397.00 - Se solicitó apoyo para la adquisición de 12 embarcaciones completas con apoyo del 60% del federal y estatal. - Apoyo de gobierno cadena (contingencia climatológica); para 64 personas con una cantidad total de $640,000.00 - Apoyo para la adquisición de materiales de pesca con $97,924.00, corresponde al 50% de los socios. - La cooperativa solicitó el apoyo para la construcción de un atracadero integral. Primero se pidió el apoyo para el pago del estudio de impacto ambiental por la cantidad de $4, 000,000.00 misma que se dictaminó de manera positiva.
A.40. 19/07/12	- Subsidio de gasolina, para 65 socios con un total de $590,106.00 - Se solicitó el apoyo para 31 motores, 70% apoyó el gobierno. - Apoyo para la reposición de 8 embarcaciones.
A.39. 24/03/12	- Subsidio de gasolina para 65 socios. $630,247.50 - Se benefició con 5 embarcaciones que se componen de: motor, panga, hielera movible, y equipo de navegación. - La cooperativa recibió el subsidio de la gasolina marina por $630,247.50 de 65 tarjetas
A.38. 30/07/11	- Se solicitó el apoyo para 65 socios; de las que se operan solo 55 tarjetas con un total de: $433,493.20.
A.37. 03/12/10	- Se sustitución de motores marinos; se aprobaron solo 3 solicitudes con el apoyo del gobierno federal del 40% del costo de los motores.
A.36. 29/07/10	- Subsidio de gasolina; beneficio para 65 socios con $565,449.17
A.32. 26/04/09	- Subsidio de gasolina; 59 tarjetas con beneficio de $627,578.00 pesos.
A.31. 26/07/08	- Sustitución de 12 motores marinos con 60% de apoyo de gobiernos. - 59 tarjetas autorizadas para el subsidio de gasolina.
A.28. 27/04/07	- Se descargó un importe de $72,400.00 del subsidio de gasolina.

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la TCP

Cuadro 13.Concentrado de Aprovechamiento de políticas públicas CP TCP (2008-2013)

Cooperativa pesquera	Programas gobierno federal y estatal	Programas del gobierno municipal
TCP	"Gasolina ribereña" 520,000 litros por año (registro 65 embarcaciones) "Sustitución de embarcaciones y motores" 34 "Apoyo programa CADENA" 10 mil pesos para 64 socios	"Adquisición de materiales de pesca" 97 mil 924 pesos para la mitad de los socios

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de fuentes diversas.

4.8.3. GAF

Se obtuvo información de los apoyos otorgados la sociedad cooperativa GAF con las autoridades de la SAGARPA, en específico ante la Subsecretaría de Pesca. Se proporcionó un listado de los socios beneficiados con el Programa de Apoyo a la Inversión en Equipamiento a la Infraestructura, del componente Modernización de embarcaciones menores, cuyos detalles aparecen en el Cuadro 14.

Cuadro 14. Relación de socios de la GAF beneficiados con el Programa del Programa de Activos Productivos

Cooperativa GAF						
	Nombre	**Municipio**	**Marca**	**HP**	**Serie**	**Matricula**
2008	Daniel López Beltrán	Navolato	YAMAHA	50	64J-1008623	2502307013-5
	Miguel Ramón López Valenzuela	Navolato	YAMAHA	50	64J-1008637	2502308813-2
	Carlos Héctor López Sandoval	Navolato	YAMAHA	50	64J-1008621	2502306713-3
	Ángel Ontiveros Hernández	Navolato	YAMAHA	50	64J-1008624	2502309613-5
	José Samuel Valenzuela Robles	Navolato	YAMAHA	60	68S-1005774	2502305013-4
	Lorenzo Verdugo Arredondo	Navolato	YAMAHA	50	64J-1008721	2502308613-6
	José Martin Valenzuela Robles	Navolato	YAMAHA	60	68J-1005766	2502306613-2

2009	Oscar Manuel García Espinoza	Navolato	YAMAHA	60	68S-1005759	2502305813-1
	Yair Ulises López Valenzuela	Navolato	YAMAHA	60	68S-1005745	2502304813-3
	Octavio López Verdugo	Navolato	YAMAHA	60	68S-1005761	2502310913-3
	Gustavo Sauceda León	Navolato	HONDA	50	BBEJ-1000910	2502305213
2010	Josuee Alejandro Sánchez Mojardín	Navolato	YAMAHA	60	6C6-1014196	2502305613-5
	José Alberto Ontiveros Hernández	Navolato	YAMAHA	50	64J-1009898	2502307413-2
	Carlos González Rangel	Navolato	YAMAHA	50	64J-1009936	2502305313-7
	José Luis López Medina	Navolato	YAMAHA	50	64J-1009934	2502306213-3
	Martin Alberto Sánchez Chávez	Navolato	YAMAHA	50	64J-1009891	2502306813-6
2011	Florencio López Medina	Navolato	YAMAHA	50	64J-1011377	2502307513-4
	Jorge Octavio López Valenzuela	Navolato	YAMAHA	50	64J-1011473	2502307613-3
	Héctor Nicolás López Gaxiola	Navolato	YAMAHA	50	64J-1011448	2502309713-0
	Máximo Sánchez Chávez	Navolato	YAMAHA	50	64J-1011372	2502307313-5
2012	Jesús Octavio López Valenzuela	Navolato	YAMAHA	60	6C6-1019121	2502310013-7
	Jorge Ignacio Sánchez Chávez	Navolato	YAMAHA	75	6BC-1002308	2502306113-6
	Juan Carlos Sandoval Acosta	Navolato	YAMAHA	60	6C6-1019076	2502307713-9
	Ramón Francisco Valenzuela Robles	Navolato	YAMAHA	75	6BC-1002345	2502304713-2

Fuente: Elaboración propia METJ, con datos de la cooperativa GAF.

Con la revisión de actas emitidas por la cooperativa GAF, se obtuvieron los apoyos conseguidos, mismos que se detallan en el Cuadro 15.

Cuadro 15. Aprovechamiento de programas GAF

Acta	Aprovechamiento de programas
A.35. 03/08/12	- Adquisición de apoyos para 10 motores marinos. Apoyo del 70% por parte del gobierno. - Subsidio de 33 tarjetas de gasolina de $246,379.70.
A.34. 02/08/11	- Se integró expedientes para la sustitución de 5 motores marinos; 4 autorizadas. - Se solicitó el beneficio para 38 socios.
A.33. 13/07/11	- Se autorizó el beneficio para 4 equipos para la pesca. - Se recibió un subsidio total de $405,221.50
A.31. 14/08/10	- Apoyo con 7 motores marinos.
A.30.	- Solicitud de apoyo para 6 motores marinos, se autorizaron 5.

25/03/09	- 32 tarjetas de gasolina; de $270,000.00 pesos. - Apoyo de $300,000 para la habilitación de las bodegas de la cooperativa.
A.28. 28/07/08	- Apoyo para 6 motores marinos. El gobierno aportó 60%.
A.26. 10/03/07	- Subsidio de gasolina de $77,886.27.

Fuente: Elaboración propia, METJ, con datos de la GAF

De acuerdo con la información de la SAGARPA, de 2003 a 2013 se ha apoyado a la SCP GAF con 416 mil litros de gasolina anuales, destinados para movilizar a las 52 embarcaciones registradas por esta cooperativa. Esa cantidad, según los mismos documentos de la GAF, disminuyó a 208 mil litros entre los años de 2011 a 2013 (ver Cuadro 16). Sin embargo, al entrevistar al contador de la organización sobre la disminución de ese apoyo, éste comenta que la información proporcionada no es la correcta, que no ha habido cambios en las reglas de operación, por lo tanto, hasta 2013 son 416 mil litros subsidiados. Entonces existe una contradicción interna que evidencia un error de control.

Cuadro 16. Información del programa de gasolina ribereña de la GAF

INFORMACION DEL PROGRAMA "GASONILA RIBEREÑA" (miles de litros otorgados)												
SCPP	**No. de embarcaciones**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
GAF	52	416000	416000	416000	416000	416000	416000	416000	416000	208000	208000	208000

Fuente: Solicitud de acceso a la información en SAGARPA (2014)

A continuación, en el Cuadro 17 igualmente se muestran los apoyos que la cooperativa GAF ha obtenido en materia de embarcaciones y motores.

Cuadro 17. Información del programa sustitución de embarcaciones y motores de la GAF

PROGRAMA SUSTITUCION DE EMBARCACIONES Y MOTORES MARINOS (motores otorgados)										
SCPP	**N° de embarcaciones**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
GAF	52	2		2	4	7	5	4	4	6

Fuente: Solicitud de acceso a la información en SAGARPA (2014)

Cuadro 17. Concentrado de Aprovechamiento de políticas públicas CP GAF (2008-2013)

Cooperativa pesquera	Programas gobierno federal y estatal	Programas del gobierno municipal
GAF	Gasolina ribereña: 416,000 litros por año (registro 52 embarcaciones) Sustitución de embarcaciones y motores 30 Proyecto habilitación de las bodegas de la cooperativa: $300,000	

Fuente: Elaboración propia, METJ, con información de fuentes diversas

Se puede apreciar que el marco institucional que atiende al sector pesquero ha experimentado cambios importantes a partir de 2001, cuando la SAGARPA sustituyó a la Secretaria de Marina y Recursos Naturales (SEMARNAT) como responsable del sector, destacando: la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (CONAPESCA) que es la agencia encargada de la planeación e implementación de las políticas y promoción del sector; el Instituto Nacional de Pesca (INP) que es la organización de consulta del gobierno federal y la encargada de la investigación tecnológica de flora y fauna marina; y el Consejo Nacional de Pesca y Acuacultura integrado por miembros del sector público y privado. De igual manera la Secretaría de Economía, a través del Instituto Nacional de la Economía Social (INAES), ofrece programas específicos para Organismos del Sector Social de la

Economía. A continuación mostramos un cuadro de algunos programas, objetivos y recursos y población objetivo a la que están destinados:

Cuadro 18. Oferta de programas de SAGARPA a través de CONAPESCA

Programa	Consiste en:	Población objetivo	Monto del apoyo		Ventanilla
Modernización de embarcaciones pesqueras.	Hacer eficiente la operación de las embarcaciones, con el propósito de reducir el consumo de combustible, mejorar la calidad de los productos mejorados (manejo y conservación), y salvaguardar la vida en el mar.	a) Embarcaciones mayores, dedicadas a la captura de camarón, calamar, escama marina, sardina, pulpo, camarón, atún con palangre.	Hasta 50% sin rebasar el millón de pesos por embarcación.		La fecha de apertura y cierre de ventanillas son del 15 de enero al 31 de marzo del 2014.
		b) Embarcaciones menores.	Hasta 40%	Motores: $90,000 Embarcación: $50,000 Eq.Satelital: $6,000 Hieleras: $4,000	

Programa	Consiste en:	Conceptos	Monto del apoyo	Ventanilla
Obra y estudio para el mejoramiento de la productividad pesquera y acuícola.	En la realización de estudios y obras de infraestructura pesquera y acuícola que contribuyan a incrementar la capitalización de las unidades económicas; y coadyuven a mejorar el manejo sustentable de la producción pesquera, el acopio y su conservación, garantizar la seguridad en las maniobras de atraque y desembarque, así como la rehabilitación de las áreas de pesca, y la instalación de arrecifes artificiales. Así como otorgar de infraestructura eléctrica pública necesaria para la conducción y suministro de energía eléctrica a las unidades de producción acuícola.	a) obras y estudio.	- Desazolves: hasta $20,000,000 - Infra. De atraques, acopio y comercialización: hasta $7,000,000 - Obras de protección marginal: hasta $10,000,000 - Arrecifes artificiales: $5,000,000 - Estudio para obras de infraestructura de rehabilitación lagunar y canales de navegación: $4, 000,000. c/ 90% de aportación federal, el beneficiario aportará 10% del total. - Estudio para obras de arrecifes artificiales: hasta $1,500,000 - Estudio para obras de atracaderos y lonjas pesqueras: $800,000 - Estudio para obras de rampas de botado y protección marginal: $400,000.	Las fechas de apertura y cierre de ventanillas son del 15 de enero al 31 de marzo del 2014.
		b) infraestructura y equipamiento eléctrico para granjas acuícolas.	-Infraestructura eléctrica y subestaciones y equipamiento eléctrico: Hasta 50% del costo total del proyecto, con un monto máximo de $70, 000,000. -Equipamiento eléctrico: hasta del 40%, con un monto máximo de $3, 000,000.	

Programa	Consiste en:	Concepto del apoyo	Monto del apoyo	Ventanilla
Energéticos pesqueros y acuícolas.	Ampliar el margen de operación de los productores pesqueros, acuícolas y ribereños mediante una cuota energética a precios de estímulo.	a) Diésel marino	$2 pesos por litro. Hasta dos millones de litro por unidad productiva.	Las fechas de apertura y cierre de ventanillas son del 14 de febrero al 14 de abril del 2014.
		b) Gasolina ribereña	$2 pesos por litros de gasolina ribereña. Hasta diez mil litros por embarcación.	

Fuente: Elaboración propia METJ, con datos de SAGARPA

II. La Secretaría de Economía, a través del Instituto Nacional de la Economía Social (INAES), otorga apoyos para la constitución, desarrollo, consolidación y expansión de los Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE), y la participación de éstos en esquemas del financiamiento social. A continuación ofrecemos un esbozo de algunos de ellos[72].

El INAES también pone a disposición varios programas, entre ellos el *Programa de Fomento a la Economía Social*, cuyo objetivo es fomentar, desarrollar y fortalecer las capacidades técnicas y productivas, financieras y de gestión, formación de capital y comercialización del sector social de la economía, para consolidarlo como opción viable de inclusión productiva, laboral y financiera. Este programa está dedicado a los jóvenes, mujeres y población en situación de vulnerabilidad. A los jóvenes se les apoya a través del *Proyecto Escala*, cuyo objetivo es contribuir a generar un eslabón para que estos transiten hacia la inclusión productiva; a las mujeres y población en situación de la vulnerabilidad se les otorgan esquemas de financiamiento y convocatorias que puedan dar respuesta a las necesidades específicas.

Entre la población objetivo se incluye a los ejidos, las comunidades, las Uniones de Ejidos, las Sociedades Cooperativas de productores de bienes y/o servicios, las Sociedades

[72] Para mayor información consulte el Anexo número 15.

Cooperativas de consumidores de bienes y/o servicios, las Sociedades Cooperativas de ahorro y préstamo, los Organismos Cooperativos y las Sociedades de Solidaridad Social, entre otras asociaciones.

La modalidad de apoyo del *Proyecto Escala* es: 1) un estímulo para reconocer anteproyectos productivos de jóvenes, con un patrocinio de hasta 20 mil pesos en efectivo. 2) Un estímulo para la ejecución de proyectos productivos jóvenes, con un monto de hasta 30 mil pesos por integrante y hasta 150 mil pesos por proyecto productivo. Por cada OSSE legalmente constituido se otorgan hasta 250 mil pesos por proyecto productivo. La población objetivo de los OSSE abarca a los jóvenes de entre 18 y 29 años.

El programa INTEGRA está destinado a un OSSE compuesto solo por mujeres y maneja una modalidad de patrocinio traducida en un apoyo consistente en dinero en efectivo para la ejecución de proyectos productivos. Cada grupo considerado por INTEGRA debe tener al menos un 50% de sus integrantes en situación de vulnerabilidad. El apoyo es de 400 mil pesos para un grupo social y un millón de pesos para un OSSE legalmente constituido, para un proyecto nuevo, y 500 mil pesos (grupo social) y 1.5 millones de pesos (OSSE legalmente constituido) para un proyecto en operación.

El programa CRECE cuenta con 5 modalidades de apoyo para OSSE'S: 1) apoyo en efectivo para componente de inversión. 2) apoyo en efectivo o en especie por componente individual para el desarrollo organizativo y empresarial de los proyectos productivos. 3) apoyo en efectivo o en especie por componente individual para el desarrollo comercial de los proyectos productivos. 4) aportación en efectivo para la organización por instancias para la promoción y fomento de la economía social (INPROFES) de eventos comerciales, con un monto de 50 mil pesos (por OSSE asistente) con un tope de un millón de pesos por evento. Y 5) aportación en efectivo para la organización por INPROFES de procesos de incubación por proyectos productivos, con un monto de 90 mil pesos por módulo o etapa

(máximo tres módulos o etapas por proceso).

De igual manera, el INAES ofrece el apoyo de la Banca social, que es un financiamiento en efectivo o en especie, para acciones o programas orientados al fortalecimiento, consolidación e integración de cooperativas de ahorro y préstamo, sociedades financieras comunitarias e intermediarios financieros no bancarios de organismos del sector social o que se rigen por principios y valores del sector social conforme a la Ley de Economía Social y Solidaria (LESS).

El apoyo arriba mencionado tiene varias modalidades: 1) Apoyo en efectivo para sufragar estudios especializados y otros servicios como la formalización y cumplimiento de las obligaciones regulatorias que establece la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). Modalidad 2) Apoyo en efectivo para el desarrollo, la integración, la ampliación de servicios y operaciones y de cobertura de las entidades financieras del sector social, a partir de proyectos estratégicos o de inversión, así como la operación de créditos dirigidos a la producción social de vivienda asistida y proyectos productivos. Modalidad 3) Apoyo en especie para realizar eventos y procesos de desarrollo de capacidades. Y Modalidad 4) apoyo en efectivo para constituir instrumentos financieros (fideicomisos y otros) que ofertan líneas de crédito y/o garantías líquidas, sustentado en proyectos de inversión (Ver cuadro 15).

Por lo anterior, se puede advertir que las cooperativas pesqueras aquí estudiadas han aprovechado algunos de los programas ofrecidos por la SAGARPA a través de Conapesca, consiguiendo algunos beneficios en aprovechamiento de motores, gasolina ribereña, sustitución de embarcaciones y motores, apoyos para habilitación de bodegas, apoyos de empleo temporal, además de programas aislados y contingenciales del gobierno federal, estatal y municipal.

Por otra parte, al revisar el Tercer Informe de Gobierno del Estado de Sinaloa[73] (2013), encabezado por el actual mandatario Mario López Valdez, en el apartado "nuevo impulso a la actividad pesquera" se explica el apoyo a los pescadores ribereños, aunque no se menciona que los programas con los que se beneficiaron los socios de las diferentes cooperativas pesqueras son implementados por el gobierno estatal y tampoco se aclara que los recursos son tripartitos, es decir, recursos del gobierno federal, estatal y del propio beneficiario.

En ese documento se informa que las metas sexenales de apoyar a los pescadores ribereños con embarcaciones menores, ya se rebasaron, que hay un avance del 45% en la dotación de motores ecológicos; de igual manera se anuncia que se está trabajando a buen ritmo para sustituir motores marinos, y que lo invertido por el gobierno ha permitido un ahorro a los pescadores de casi 18 millones de pesos.

Se destaca en el tercer informe de gobierno estatal el objetivo de ampliar las opciones en diversificación pesquera para cuando las especies que se explotan se encuentren en veda, y se señala que se ha dado el repoblamiento de semillas de almeja chocolate, con siete millones de unidades (con una inversión de 500 mil pesos) sembradas en diversos sitios de la Bahía de Altata y de la Ensenada del Pabellón, ubicadas en Navolato.

Con el programa de infraestructura para el desarrollo pesquero, donde el gobierno estatal eroga 40 millones de pesos al igual que el gobierno federal, se brindó apoyo para equipar una planta procesadora de camarón en Bachimeto, Navolato. Sin embargo, al tratar de cruzar esta información con los socios de las tres CP en estudio no se pudo constatar tal afirmación del gobierno estatal.

[73] Para mayor información revise http://www.transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/ARCHIVOS%20PUBLICOS/2013/TERCER_INFORME_2013_INTERACTIVO.pdf, consultado el 20 de mayo de 2014.

De acuerdo al análisis de esta parte del Tercer Informe de Gobierno Estatal, se puede afirmar que existen apoyos con recursos canalizados a la actividad acuícola, con montos de hasta de 90 millones de pesos a través de paquetes tecnológicos, para adquirir larvas y barbecho de granjas camaronícolas.

Debido a la contingencia climatológica de la declaratoria de siniestro por las heladas a principios de 2013, el gobierno estatal declara haber apoyado a 3 mil 869 pescadores comprendidos en municipios con declaratoria de siniestro. El apoyo del programa CADENA consistió en hasta 10 mil pesos por embarcaciones menores. Del total erogado, el gobierno federal aportó 23 millones de pesos y el estatal 15 millones.

4.9. Efecto del aprovechamiento de la política pública en la cooperativa pesquera

La SAGARPA, a través CONAPESCA, ejecuta programas que van dirigidos al sector pesquero de los cuales las cooperativas han aprovechado en la medida en que el diseño de las reglas de operación y los recursos de los diferentes niveles de gobierno se los permite.

Los directivos y ex directivos de la cooperativas aquí estudiadas señalaron que el sector pesquero genera una de las actividades económicamente más importantes en Sinaloa, sin embargo, resienten un lastimoso rezago de parte de los gobiernos. Expusieron que las políticas públicas para fortalecer el ramo de la pesquería en Sinaloa son escasas y si fallan los programas de apoyo, aun cuando estén institucionalizados, resultan insuficientes ante la dimensión de las carencias de los pescadores y la economía de amplios segmentos que se dedican a la actividad se ve seriamente dañada. Por otra parte, los directivos y ex directivos coincidieron en el tema de los respaldos gubernamentales que, al ser éstos muy exiguos, la productividad disminuye sensiblemente con efectos multiplicadores en detrimento de otros renglones de la economía.

Acusan, incluso, que los apoyos oficiales, además de ser insuficientes, muchas veces llegan incompletos a los pescadores, agudizando la severa crisis que enfrentan ancestralmente. En otro aspecto de los programas que la federación y el estado implementan para los socios de este tipo de cooperativas, comentaron que sus reglas de operación son tan complicadas que les es sumamente difícil acceder a los apoyos.

Al pedirles la opinión acerca de los efectos de los programas que sí han aprovechado, señalaron en especial el que los dota de motores ecológicos, y que gracias a él se han reducido los costos de producción, ya que gastan hasta un 50% menos de combustible; porque un motor de antes consumía 65 litros diarios, y ahora con el motor ecológico el gasto es de 25 a 30 litros. De igual manera, disminuye el gasto de refacciones y

reparaciones, además de disminuir riesgos al enfrentar contingencias climatológicas con un desplazamiento más veloz en el mar.

> El único problema es que como el beneficiario pone el 40% a veces no hay manera de reunir el dinero y el socio pide prestado con el fin de conseguir el apoyo y los intereses son muy altos, pero aun así el apoyo es bienvenido porque se paga solo (BRC).

Los directivos y ex directivos entrevistados se conciben frente a esas políticas públicas "atados de manos" ya que la población beneficiada no participa en el diseño de las políticas públicas, aunque valoran como positivo el impulso de gobierno para resolver la problemática del sector. Aunque existen acciones que debería llevar a cabo el gobierno para atender problemas no resueltos del sector cooperativo. Entre las asignaturas pendientes se encuentran la de mejorar la vigilancia de las bahías a través no solo de la marina, sino mediante comités de vigilancia que inspeccionen el uso de las artes de pesca, los tiempos de captura e incluso el desvío del producto.

Como podemos observar, el gobierno federal y estatal están atendiendo las necesidades del sector cooperativo pesquero, ya que como señalan Elder y Cobb (citados en Aguilar, 2007) la formación de la agenda es el "proceso a través del cual problemas y cuestiones llaman la atención activa del gobierno como asuntos posibles de la política pública". Sin embargo, un requerimiento esencial de los tiempos actuales es que los grupos que tienen el problema estén presentes en la formulación de la solución, con ello se podría poner sobre la mesa de discusión el problema de consecución de recursos que a las cooperativas le toca aportar, en el caso del programa en mención, y aspirar a encontrar una solución menos lesiva.

4.10 . Pertinencia de los programas públicos

En México, el Estado es un conjunto de instituciones que poseen la autoridad y la potestad para regular el funcionamiento de una sociedad en un territorio determinado. Está representado por un gobierno, y éste está conformado por instituciones políticas, donde la administración pública está divida por asuntos, conformando secretarías e instituciones que atienden problemas específicos.

Es así como identificamos al INAES, antes FONAES. En el año 2013 INAES trabaja de acuerdo a las reglas de operación de FONAES, sin embargo, para diciembre de 2013, la Universidad iberoamericana Puebla elaboró un Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social 2013, con la finalidad de que se incluyeran todos los elementos de política pública que justificaran la existencia del problema que se buscaba resolver, así como el diseño e implementación del instrumento programático.

En ese sentido, INAES, de acuerdo con el artículo 13 de la Ley de la Economía Social y Solidaria tiene como objetivo instrumentar políticas públicas de fomento al Sector Social de la Economía (SSE), con el fin de fortalecerlo y consolidarlo como uno de los pilares de desarrollo económico del país a través de la participación, capacitación, investigación, difusión y apoyo a proyectos productivos de éste.

El Instituto, para lograr su objetivo, considera necesario cinco aspectos: 1) que las nuevas empresas de la Economía Social (EES) estén incubadas integralmente y pretendan garantizar con ello viabilidad técnica y económica con un modelo de gestión de la economía social. 2) En relación con el financiamiento, asistencia técnica, capacitación, formación y acompañamiento ejecutados en ESS que estén operando, las nuevas empresas pretendan garantizar su desarrollo, consolidación y expansión, en consonancia con los fines, principios, valores y prácticas del modelo de gestión de Economía Social. 3) Que los

recursos económicos aplicados al desarrollo de redes de OSSE que impulsen la comercialización, pretendiendo fortalecer la capacidad de negociación, estimulen la colaboración mutua y construyan identidad del sector. 4) Asistencia técnica, inversión, capacitación, formación y acompañamiento aplicados para en la idea de generar y fortalecer los organismos financieros del SSE. Y 5) Incentivos entregados a diversos agentes económicos para promover y divulgar el modelo de gestión de la Economía Social.

En relación con los criterios de elegibilidad, las nuevas empresas requieren apegarse al ámbito geográfico de la convocatoria para lo cual, en este caso, el programa las atiende a través de sus delegaciones en las 31 entidades federativas y el Distrito Federal. Respecto a los elementos demográficos para aspirar a recibir apoyo oficial, los criterios son: ser jóvenes de entre 16 y 29 años y/o mujeres y pertenecer a la población en situación de vulnerabilidad; realizar actividad económica acorde a la convocatoria correspondiente; elaborar anteproyectos productivos; y estar organizados en grupos sociales de al menos cinco integrantes o ser una OSSE legalmente constituida.

Los programas del INAES son 1) el de Fomento a La Economía Social, 2) el Proyecto Escala, 3) el Programa Integra, 4) el Programa Crece. Cada uno tiene objetivos y montos de apoyos distintos, pero convergentes con el objetivo general del Instituto.

A los jóvenes, mujeres, población en situación de vulnerabilidad y a las OSSE también se ofrecen esquemas de financiamiento y convocatorias que puedan dar respuesta a las necesidades particulares y su población objetivo específica está focalizada hacia las sociedades cooperativas.

En caso de que el grupo social y/o la OSSE no contasen con recursos para elaborar el proyecto, los programas que oferta el INAES ofrecen un apoyo de 80 mil pesos para la elaboración de estudios de mercado y, si es necesaria la elaboración de estudio técnico especializado, el monto es de 60 mil pesos. Sin embargo, éste último se otorga si y solo si

el proyecto fue calificado como positivo y con recursos; en caso de que no sea así, la población objetivo deberá sufragar el gasto.

Respecto de las reglas de operación del INAES, podemos señalar que son un conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar del Instituto con el propósito de lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia, además de ser una guía para identificar las características de la población sujeto a recibir los apoyos, conocer los apoyos específicos que ofrecen los programas y los requisitos para obtenerlos, y saber cómo pueden contribuir al desarrollo de las personas y de las comunidades donde habitan.

Por otra parte, también se otorga la asignación directa de apoyos donde INAES podrá otorgar hasta el 10% de los recursos asignados al Programa a través del mecanismo de asignación directa. Dichos apoyos se podrán destinar a proyectos productivos estratégicos orientados al desarrollo territorial local o regional, al de alguna rama o sector relevante de la economía social o a algún segmento de población específico. Los proyectos podrán ser promovidos por dependencias o entidades de la administración pública federal, estatal o municipal, o bien, identificados por el INAES para ofrecer un monto máximo de hasta tres millones de pesos.

Ya abierta la convocatoria, Los requisitos para acceder a los recursos son:

1) Capturar en el Sistema Escala la solicitud del estímulo, incluyendo el anteproyecto productivo respectivo y/o el plan de negocios respectivos; 2) Adjuntar en el Sistema Escala la versión electrónica (escaneada) del acuerdo o acta de integración del grupo social en la que se acrediten las facultades del Representante Social correspondiente, firmada por los integrantes del grupo; en el caso de una OSSE legalmente constituida, se deberá adjuntar en el sistema escala una copia electrónica (escaneada) del acta constitutiva vigente, protocolizada y con registro correspondiente; 3) Capturar en el Sistema Escala la CURP de los integrantes del

grupo social solicitante o socios del OSSE; 4) En caso de que los socios o integrantes del OSSE sean beneficiarios del Programa Oportunidades o del Programa de Apoyo.

Corresponde a la Delegación o Coordinación General del INAES designar al Director General del órgano desconcentrado y realizar la evaluación, el dictamen de viabilidad y la integración del expediente de las solicitudes de apoyo conforme al procedimiento interno que para ello se establezca. El Director General del INAES someterá a la aprobación del Comité Técnico Nacional las solicitudes de apoyo que, de ser aprobadas por éste, se procederá a formalizar el pago de los apoyos a través de los instrumentos jurídicos con el fin de celebrar un convenio de concertación con el Poder Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Economía (por conducto del INAES, es directamente con los beneficiados de los Programas Escala, Integra, Crece y Banca Social, y el apoyo es en efectivo)

De acuerdo con la Secretaría de Economía, el presupuesto ejercido por INAES en el año 2013 se operó con las reglas de operación de FONAES en subsidios para inversión en cuanto a aportaciones solidarias, fue de 2 mil 214 millones 558 mil 500 pesos, tomando en cuenta que en los meses de enero, febrero, noviembre y diciembre no tienen presupuesto. En el Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2014 se autorizó al Instituto, 2 mil 247 millones 548 mil 100 pesos, lo que indica un 1.49 % de incremento; no obstante, se considera una reducción del 4.36%, equivalentes a 97.7 millones de pesos destinados a los gastos asociados a la promoción, operación, supervisión, seguimiento y evaluación del programa, por lo que el incremento del 1.49% del presupuesto 2014 comparado con el de 2013, se ve reducido a un 2.87 por ciento.

Por lo anterior, se puede señalar que las comunidades pesqueras donde están asentadas las cooperativas estudiadas podrían atender convocatorias de los giros propios que desarrollan, como pesca y captura de otros peces, crustáceos, moluscos y otras especies

como curvina, constantinos, dorados, lenguas, mantarrayas y marlín que son endémicas de la bahía donde son capturadas. Aunque también las cooperativas pueden atender convocatorias de camaronicultura, piscicultura y acuicultura. De igual manera, en temporada de veda de esos productos, las cooperativas podrían atender convocatorias para actividades alternas a las de pesca, como la explotación de aves para producción de carne y huevo, explotación de ovinos y taller de costura, entre otros.

Se puede observar que el diseño del INAES es pertinente para las cooperativas, ya que éstas pertenecen al sector social de la economía. No obstante, en cuanto a la evaluación interna del Programa de Fomento a la Economía Social, bajo la coordinación del CONEVAL, se destaca lo siguiente:

a) En cuanto a debilidades y/o amenazas, los resultados arrojan que no se ha desarrollado una metodología específica para la cuantificación de la población potencial y objetivo del programa actual a cargo del INAES. En las bases de datos del Programa se presenta de forma incompleta la información de la población las localidades atendidas por del Programa. Por otra parte, se manifiesta como debilidad la creación en forma inmediata del Programa, como lo disponía la LESS, ello implicó que la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) y las Reglas de Operación (ROP) para el ejercicio fiscal 2013 correspondieran a los objetivos y estrategias del anterior programa denominado FONAES. Por otra parte, el programa no fomenta decididamente la generación de cadenas productivas.

b) En las fortalezas y oportunidades, el Programa cuenta con un documento de diagnóstico que identifica claramente el problema focal a atender. También las ROP establecen la aplicación de un amplio y desarrollado procedimiento para determinar la viabilidad y sustentabilidad de los proyectos productivos, procedimiento que abarca las etapas de validación normativa, opinión técnica, verificación y

calificación de las solicitudes de apoyo. El programa igual impulsa un modelo, aunque no generalizado, de desarrollo integral de los proyectos productivos a través de ciclos de incubación de negocios, aportaciones en efectivo para inversión y apoyos para capacitación y el desarrollo comercial.

Otra fortaleza es la incorporación de las ROP como uno de los criterios de elegibilidad para la asignación de recursos y para la acreditación del ámbito geográfico, demográfico y/o actividad económica que se establezca en la convocatoria correspondiente para el ejercicio fiscal 2014. Además, se elaboran y emiten convocatorias públicas para apoyos del Programa dirigidos a la población objetivo localizada en los municipios incluidos en la estrategia de la Cruzada Nacional contra el Hambre.

Se puede señalar que solo existe una política focalizada para las cooperativas, la del Instituto Nacional de la Economía Social (INAES), sin embargo, es cuestionable la designación del recurso para que los diversos agentes económicos promuevan y divulguen el modelo de gestión de la Economía Social, ya que el INAES (antes FONAES) no apoya cabalmente a las cooperativas pesqueras con ese tipo de programas.

Por otra parte, enfocada a la actividad que desarrollan las cooperativas estudiadas, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) ofrece programas a través de la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (CONAPESCA). Así mismo, a través de la Secretaría de Economía y dependiendo de la clasificación y giro de la cooperativa, las cooperativas pueden acceder a políticas y programas diseñados para Pymes y Mipymes.

4.11. Discusión de resultados

El objetivo general en esta investigación fue conocer cómo las cooperativas pesqueras elaboran la planeación y cómo aprovechan las políticas públicas en su beneficio.

La importancia de la planeación radica, principalmente, en que ésta establece planes de trabajo, desarrolla métodos y marca cursos de acción, lo que permite que sean más eficientes los tiempos y los recursos utilizados. Además, reduce la incertidumbre porque, al planear, es necesario investigar los obstáculos que se pueden presentar en el logro de los objetivos y así fijar estrategias para minimizarlos.

Koontz y Weihrich (2002) indican que la determinación de objetivos y la elección de los cursos de acción deberán hacerse con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Rodríguez y Hernández (2008) agregan al concepto de planeación dos elementos: a) una proyección impresa de la acción; y 2) información del pasado de la empresa y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros a través de controles que comparan lo planeado con lo realizado.

En el caso de las cooperativas estudiadas, no es posible aplicar en su totalidad los conceptos de Koontz y Weihrich (2002) y de Rodríguez y Hernández (2008) porque en esas asociaciones el Consejo de Administración, caracterizado por estar formado por directivos con grados de escolaridad básica y con experiencia escasa, no recibe capacitación especializada. Por tanto, los objetivos y cursos de acción no provienen de la investigación, por lo que no se reflejan en un esquema detallado, sino que provienen de la intuición y la informalidad. De igual manera, aunque no existe una proyección impresa de la acción, sí queda un antecedente impreso que es el Acta de Asamblea, aunque en ella no se toma en cuenta información del pasado de la empresa, ni de su entorno, por tanto es

difícil medir su desempeño como organización y el de sus miembros, a través de controles que comparan lo planeado con lo realizado.

La planeación es básica y es el punto de partida de toda actividad, está compuesta de una serie de elementos para su establecimiento, sin embargo, no existe un criterio homogéneo que establezca un número coincidente de los mismos. En el debate de los autores existen diferentes propuestas acerca del nombre y número de las fases del proceso de planeación, así como de los elementos que la componen. Hernández y Rodríguez (2009) propone nueve y Münch (2005) considera ocho al igual que Koontz et al. (2012). Aunque estos últimos autores coinciden en el número, no necesariamente lo hacen con los nombres de las etapas.

Hernández y Rodríguez (2009), Münch (2005) y Koontz et al. (2012) coinciden al señalar que las estrategias, los objetivos, las políticas y los programas deben estar presentes. Hernández y Rodríguez (2009) y Koontz et al. (2012) coinciden en que deben contemplarse las normas o reglas, los procedimientos y el presupuesto. Por tanto, las coincidencias de estos tres autores en el número de elementos de la planeación, se resumen en seis: objetivos, políticas, programas, normas o reglas, procedimientos y presupuesto.

Los elementos de la planeación que están presentes en las cooperativas pesqueras son: los objetivos, la estrategia, las políticas, las reglas, los procesos y el presupuesto.

Dado que las organizaciones esperan alcanzar sus objetivos trazados, Hernández y Rodríguez, 2008) discuten que éstos sirven para definir metas y acciones en función del tiempo, constituyendo un resultado que se desea conseguir ya sea a corto plazo (menos de un año), a mediano plazo (entre uno y cinco años) o a largo plazo (más de cinco años). Por otro lado, Koontz, et al. (2012) definen los objetivos como los fines hacia los cuales se dirige la actividad y representan el punto final de la planeación.

Los objetivos en las cooperativas estudiadas en los asuntos que se analizan, discuten y acuerdan, son similares y están presentes en las tres organizaciones, aunque en su contenido interno atiende las especificidades de cada una. Están relacionados con actividades en materia de captura, comercialización, orientación de la producción, transporte, capacitación, infraestructura, equipos y artes de pesca, asuntos de administración, gastos, precios del mercado, financiamiento y aprovechamiento de políticas públicas. Lo anterior se apega a la opinión de Koontz, et al. (2012) quienes definen los objetivos como los fines hacia los cuales se dirige la actividad y representan el punto final de la planeación.

La estrategia, desde la perspectiva de Ackoff (citado en Hernández y Rodríguez, 2008), es la acción de proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo, lo que difiere de la opinión de Hernández y Rodríguez (2008), quienes proponen una definición más macro: es la conceptualización del plan global rector con grandes objetivos y la dirección del segmento del mercado que se pretende, así como la táctica para lograrlo a un plazo determinado, básicamente de largo plazo; y coinciden con Koontz, et al. (2012) porque éstos definen la estrategia como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

En las cooperativas pesqueras están presentes las estrategias traducidas en acciones y medios no escritos con el fin de alcanzar los resultados; son producto de la experiencia adquirida en la práctica y dependen de los procesos de interacción entre los grupos sociales de la misma organización cooperativa y el sector externo; y son emergentes. Se percibe que la mejor estrategia es concentrarse en maximizar las posibilidades de sobrevivencia de la organización. Los resultados encontrados se apegan en parte a alguna definición de los autores citados.

Se comprobó que en las tres cooperativas sí se desarrollan estrategias con el fin de conseguir los objetivos, aunque no se plasman por escrito. No obstante, en la TCP encontramos estrategias para habilitarse y dotar a los socios de una aportación al momento de ser beneficiados con programas públicos.

Hernández y Rodríguez (2008) consideran a las políticas como decisiones preestablecidas y que orientan la acción de los mandos medios y operativos con el propósito de unificarla. Koontz, et al. (2012) las definen como planes o declaraciones (explícitas o implícitas) que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones, por lo que ayudan a solucionar problemas antes que se vuelvan complejos. En el caso de las cooperativas en estudio, las políticas están plasmadas en estatutos, los socios las conocen, ya que orientan la toma de decisiones, y ayudan a solucionar problemas antes de que crezcan, ya que en las reuniones de asamblea se toman decisiones en relación a problemáticas que se presentan y se proponen las soluciones y/o sanciones y éstas se evidencian en los estatutos de cada organización, lo que se acerca al planteamiento de Koontz (et al. 2012).

En cuanto a las reglas, Koontz, et al. (2012) y Hernández y Rodríguez (2008) coinciden al postular las normas o reglas como especificaciones concretas de cómo se debe actuar ante situaciones determinadas, sin posibilidad de interpretación y sin desviación permitida, y son obligatorias para todo el personal de la organización. La norma o regla externa en la que se basan las cooperativas es la Ley General de Sociedades Cooperativas, diseñada por el gobierno federal a través de sus diferentes secretarías.

Hernández y Rodíguez (2008) señalan que los procedimientos consisten en definir sus procesos productivos en todas las áreas: comercialización, compras, producción, almacenaje, contabilización, contratación y capacitación, y que en algún momento las organizaciones se ven en la necesidad de definir sus procesos productivos en todas las

áreas. Lo anterior coincide con Koontz, et al. (2012) para quienes los procedimientos son una serie de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado. Esta fase está presente en las cooperativas: se identificaron las actividades que desarrollan los miembros de la cooperativa para la producción, comercialización, compras, contabilización, conservación del producto, contratación del personal y la atención a convocatorias de apoyos emitidas por los gobiernos. Sin embargo, sus procedimientos no están plasmados por escrito y están definidos por la experiencia del directivo, quien, al concluir su periodo no transmite lo experimentado en su gestión. Tampoco en ninguna de las organizaciones se encontraron manuales de procedimientos donde se explicite alguno de los procesos, lo cual se contrapone a la recomendación vertida por Hernández y Rodríguez (2008), que consideran que todas las organizaciones se ven en la necesidad de definir sus procesos productivos en todas las áreas.

Hernández y Rodríguez (2008) mencionan que el presupuesto de inversión es lo que las organizaciones requieren al hacer sus presupuestos y conformar sus estados financieros antes de la acción. Estos presupuestos deben incluir los cálculos de los costos de operación, fijar los precios de venta de los productos o servicios y pronosticar los flujos de ingresos y egresos conforme a un calendario financiero. Sin embargo esos autores no coinciden con Koontz, et al., (2012) que señalan que el presupuesto es un informe de los resultados esperados, expresado en términos numéricos, y es el instrumento principal en la planeación de muchas organizaciones. Podemos observar que, en las cooperativas estudiadas, se entiende el presupuesto de manera coincidente con Koontz, et al., (2012), ya que lo consideran un informe de los resultados esperados, también expresado en términos numéricos.

La corriente prospectiva o de innovación es parte de una corriente teórica de la planeación y, de acuerdo a Ziegler (citado en Álvarez, 2004, p. 28), es un recurso estratégico para la construcción del futuro. Este investigador propone posiciones frente a esa previsión del futuro. En este caso, la posición inventiva lo considera un campo de acción y de la libertad más que un campo del conocimiento. Aquí las cosas ocurren porque grupos organizados, utilizando el poder, decidieron que así sucedieran. La planeación en la cooperativa se apega a la corriente prospectiva, en particular a la posición inventiva, ya que el futuro de la organización es un campo de acción donde grupos organizados, utilizando el poder, influyen de manera importante al interior de la misma.

En cuanto a las clasificaciones de la planeación, existe la postura de Braybrooke y Lindbloom (citados por Rosales, 2010) que postulan el incrementalismo disjunto, en la idea de desterrar la pretensión de solucionar completamente un problema en una sola oportunidad, y en su lugar se concentra en cambios pequeños y sucesivos que de forma incremental puedan acercarse a metas mayores. Y Elizondo (citado por Rosales, 2010) particulariza al mencionar que es un esquema para la toma de decisiones en organizaciones sociales, donde existen grupos de poder con metas contradictorias entre sí, y para las cuales una visión analítica y fragmentaria, es necesaria para atender las necesidades.

Por tanto, en las organizaciones cooperativas podemos señalar que su clasificación se apega a la planeación incremental, ya que no se solucionan completamente los problemas de una sola vez ni se dan pasos pequeños y sucesivos, coincidiendo con Braybrooke y Lindbloom (citados por Rosales, 2010). Por otra parte sí se apegan a la postura de Elizondo (citado por Rosales, 2010) porque coincide con la toma de decisiones en organizaciones sociales, donde existen grupos de poder con metas contradictorias entre sí y para las cuales una visión fragmentaria es necesaria para atender las necesidades.

Respecto de los plazos de la planeación, los autores Hernández y Rodríguez (2008) y Koontz et al. (2010) coinciden al señalar que la planeación se clasifica, en cuanto al tiempo, en: corto plazo (menos de un año), mediano plazo (de uno a cinco años) y de largo plazo (más de cinco años). De igual manera, se clasifica en su frecuencia y continuidad de uso en planes continuos, alternos y únicos. Los resultados encontrados en las cooperativas pesqueras nos muestran que la planeación es a corto plazo, ya que se apegan a lo que mandata la LGSC al realizar una Asamblea de Trabajo cada seis meses, una antes de iniciar el proceso de captura y otra para dar a conocer los resultados de la pesquería. En cuanto a su frecuencia y continuidad de uso, son planes únicos.

En relación con la dimensión de política pública, Thoening (1986) coincide con Nioche (1996) en que el concepto de políticas públicas está conformado por planes, programas, estrategias y medidas, para cumplir su misión de responder a las necesidades más sentidas por la comunidad. Aguilar (2009) agrega que éstas están integradas por un número determinado de objetivos, metas o resultados esperados, por agentes que participan con una estructura de autoridad y por un sistema de trabajo. Sin embargo, Aguilar (2009) cuestiona que si en la política pública su misión es la de responder a las necesidades sentidas por la comunidad, los ciudadanos no son considerados en el diseño de la solución, siendo que quienes padecen el problema deben estar presentes para la aportación de soluciones. Los resultados arrojan que cada vez más se involucra a los representantes de las cooperativas pesqueras en el diseño de la política pública al convocar su participación en reuniones con el gobierno local, estatal e incluso del federal a través del Instituto Nacional de Pesca (INAPESCA), y en asuntos como los consensos acerca de las fechas de veda y/o captura de determinadas especies en aras de que incidan en asuntos de política pública que les involucran.

Por otra parte, son varios los autores que proponen etapas para analizar las políticas públicas: Aguilar (2007), Bardach (2008) y Hogwood y Gunn (citados en Aguilar, 2007), entre otros, y los ha habido que proponen seis etapas, otros nueve, pero en general es más aceptada la propuesta de cuatro fases de Aguilar: agenda de gobierno, formulación o elaboración, implementación y evaluación.

Anderson (citado en Aguilar, 2007) le agrega un adjetivo a la agenda y le llama "agenda político-administrativa", formada por demandas a las que los diseñadores de políticas escogen o están obligados a intervenir. Existe una diferencia entre escoger y estar obligados a actuar: "escoger" es elegir, pero ¿cuál es el criterio para hacerlo? "Estar obligados" significa que existe una Constitución que hay que acatar, que mandata a los hacedores de políticas de atender tales y cuales asuntos. No obstante, Elder y Cobb (citados en Aguilar, 2007) difieren de Anderson, ya que identifican dos tipos de agenda: la sistémica, pública o constitucional y la formal o gubernamental.

Empero, aclaremos, toda comunidad política, local, estatal y nacional tiene su propia agenda: la sistémica, en el caso de las cooperativas pesqueras existen varios problemas públicos que están posicionados en la agenda sistémica (como por ejemplo la necesidad de financiamiento o la seguridad social, entre otros) que no han transitado a la agenda de gobierno.

La discusión de los teóricos acerca de la etapa de formulación reside en que toda decisión de las implicaciones colectivas enfrenta el problema de la comunicación y de la publicidad ciudadana. Las decisiones colectivas, por lo menos en las democracias, requieren ser explicadas, transmitidas, argumentadas y persuadidas. Majone (citado en Aguilar, 1992) y Parsons (2007) coinciden en que esta etapa se puede subdividir en dos fases: la de análisis y la de selección. En la primera se define la labor de investigación del problema, se buscan las opciones y las alternativas, se anticipan y se explicitan las

consecuencias, las ventajas e inconvenientes, los efectos inducidos y los efectos buscados; y en la segunda, la cuestión se centra en saber si es necesario actuar o no, y qué resultaría de hacer nada. En las cooperativas estudiadas, los resultados coinciden con la discusión de Majone (citado en Aguilar, 1992) acerca de que en la etapa de formulación de política pública, dado que son decisiones con implicaciones colectivas, los actores no se involucran porque existen problemas de comunicación de quienes la diseñan.

En la investigación desarrollada en las cooperativas pesqueras, se encontraron agencias que ofrecen programas para la economía social e incluyen distintos programas. Sin embargo, se cuestiona si en la fase de análisis se llevó a cabo la investigación del problema, tal y como lo sugiere Parsons, y ello determinó el diseño del programa y las cuestiones que más influyeron. Por otra parte, muchos de los problemas de las cooperativas se encuentran en la agenda sistémica, es decir, los problemas se encuentran dispersos, se desconocen las principales demandas y no se han elaborado diagnósticos que permitan su clasificación para que pasen a la fase de selección, por lo que los gobernantes han seleccionado solo algunos problemas en conjunto con diversos actores y los han ordenado como objeto de su acción, dejando por fuera asuntos como la falta de financiamiento y de seguridad social para los socios de las cooperativas, entre otros.

Por tanto, aunque el diseño de políticas públicas no contienen un recetario completo para enfrentar situaciones problemáticas de la sociedad, tampoco en la práctica necesariamente responden a los problemas de la sociedad ni pueden aportar elementos que mejoren o alivien los problemas en las comunidades, y como la definición de los problemas y de los beneficios no es el mismo para todos los agentes de una comunidad, la solución de los problemas será relativa.

No obstante lo anterior, son necesarias: las políticas que incluyan la participación de la comunidad local en la formulación de política; la intercooperación entre gobierno,

comunidad y otros actores sociales; la revisión del contexto político; el conocimiento de la realidad local por parte de los formuladores de políticas; la toma de conciencia acerca de la relación entre el mercado, el gobierno y los socios del desarrollo por parte de los formuladores y de los grupos objetivo de la política; la injerencia de agencias de desarrollo multilateral en la formulación de los programas y proyectos de desarrollo; la justificación y argumentación dada por los gobiernos nacionales para priorizar la asignación de recursos; y la formulación de las políticas acompañadas de estrategias de comunicación planificadas en la formulación de la política pública.

En cuanto a las dimensiones de la política pública, para la cooperativa existe una realidad económica y social donde hay intervención pública en las cooperativas agropecuarias, donde los actores o socios/públicos y privados son los líderes locales de la sociedad civil, las cooperativas, las asociaciones de productores, las iglesia católica, agremiaciones, los grupos económicos vinculados, las ONG'S y diversos organismos internacionales.

Por otro lado, los apoyos para las cooperativas son tripartitos: el gobierno federal aporta 50%, el gobierno estatal 20% y el socio beneficiado el 30%. Los hacedores de políticas desconocen el grado de dificultad que los socios de las cooperativas tienen para allegarse del monto de los recursos, sin embargo, existen estrategias dentro de algunas cooperativas que atienden dicha necesidad, pero los costos son altos.

El aprovechamiento de la política pública ha coadyuvado para que las cooperativas pesqueras se beneficien de insumos y apoyos como gasolina, la renovación de embarcaciones y la provisión de motores y artes de pesca. Sin embargo, han sido poco favorecidos con proyectos. La explicación radica en que carecen tanto de los conocimientos técnicos para elaborar un proyecto como del recurso para cubrir su costo.

Sin embargo, algunos directivos declaran haber pagado hasta 80 mil pesos a una consultoría para la elaboración del proyecto.

Por otro lado, la producción de las cooperativas pesqueras depende de varios factores, entre ellos de las condiciones climatológicas, por lo que el gobierno federal tiene contempladas bolsas de recursos en programas como el Fondo Nacional de Desastres naturales (FONDEN) o el de Empleo Temporal. Para acceder a esos fondos debe existir una declaratoria de desastre de parte del gobierno estatal y, si es aceptada, se autorizan los recursos de parte del gobierno federal. No obstante, Sinaloa fue afectado por el huracán "Manuel" el 19 de septiembre de 2013 y en el DOF, el 30 de septiembre de 2013, según la declaración del titular de la Secretaría de Administración y Finanzas del Estado de Sinaloa, se aceptó que el Estado concediera casi 3 mil millones de pesos para aliviar la contingencia, pero hasta la fecha (2014) esos recursos no se han entregado..

Aguilar (2003) señala que la implementación de la política pública abarca acciones efectuadas por individuos (o grupos) públicos y privados con miras a la realización de objetivos públicos y privados. No es entonces un asunto exclusivo de las instancias gubernamentales, también individuos o grupos privados pueden implementar política pública. El principal problema de la implementación es el acatamiento, el cual se da mediante sanciones y motivaciones con el fin de que las buenas intenciones se conviertan en acciones que conduzcan a los objetivos planteados (Parsons, 2007).

Para que una política pública sea formal, tiene que provenir del gobierno federal, ya que éste eroga más del 90% de los recursos para el diseño de política pública. En ese sentido, lo que hacen los gobiernos estatales y municipales es implementar aquella política que el gobierno federal diseña, siempre y cuando cuenten con recursos propios para hacerlo. No obstante, como ya se mencionó, el principal problema de la implementación es el acatamiento de las reglas de operación, ya que se implementan los programas, pero no

necesariamente se ejercen los recursos en las actividades que menciona el programa y/o se adjudica a una población objetivo diferente a la identificada. Además, como el beneficiario no conoce de dónde viene la fuente del recurso, estos niveles de gobierno obtienen intercambios de naturaleza política.

Siguiendo con el orden del ciclo de políticas públicas tenemos a la evaluación. En los últimos años esta etapa es la que ha tomado mayor auge dentro del ámbito gubernamental, ya que se debe observar si las acciones realizadas, producto de una política, responden a lo que se planteó en un inicio para atender las demandas de la ciudadanía.

La evaluación de políticas es el examen de los efectos, resultados u *outputs* de un programa, y consiste en identificar y medir efectos sobre las acciones emprendidas o bien sobre acciones a emprender. De esta manera se puede realizar una evaluación que mida los efectos de una acción pública o que otorgue un diagnóstico previo a la acción (Mejía, 2003). En el caso de la evaluación de la política y programas públicos que se ofertan para las cooperativas, se identificó una evaluación de 2013 donde se evidencia que INAES maniobró con las reglas de operación de FONAES (ahora INAES). Por consiguiente, se dieron apoyos para abrir o ampliar un negocio, para desarrollar y fortalecer negocios y para el fomento y consolidación de la banca social, destinados a organismos del sector social de la economía.

Por otra parte, FONAES no cuenta con evaluaciones de impacto (que es una recomendación que propone Mejía, 2003) en aras de identificar si cambió la situación inicial del problema gracias a la política pública. La medición de resultados se realiza a partir de los avances alcanzados en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y de las evaluaciones que se practican al mismo.

En otra evaluación específica, pero de Costo-Beneficio practicada en 2012 por CONEVAL, los resultados arrojan que en cada nuevo negocio apoyado por el programa se

generaban en promedio 4.2 ocupaciones. El Programa de Fomento a la Economía Social está alineado al Objetivo Sectorial 3 del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2014, cuyo objetivo es impulsar a emprendedores y fortalecer el desarrollo empresarial de las Mpymes y de los organismos del sector social de la economía.

Entre las debilidades identificadas en una evaluación de CONEVAL se detectó que no se ha desarrollado una metodología específica para la cuantificación de la población potencial y objetivo del programa actual a cargo del INAES. En las bases de datos del Programa se presenta de forma incompleta la información de la población atendida del Programa a nivel de localidad y no fomenta decididamente la generación de cadenas productivas.

Incluso en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 13 de diciembre de 2013 se reconoce que en los últimos años la producción pesquera se ha mantenido en alrededor de 1.5 millones de toneladas anuales y su sustentabilidad presenta deficiencias de ordenamiento e ilegalidad. Lo anterior ha ocasionado que las principales especies pesqueras comerciales se encuentren en su máximo aprovechamiento y otras sobreexplotadas. No obstante, la acuacultura posee un alto potencial de crecimiento y amplias posibilidades de desarrollo por su capacidad de incrementar la oferta pesquera tanto en aguas marinas como en aguas interiores.

De igual manera y de acuerdo al DOF citado, se considera que la capitalización del sector pesquero ha sido insuficiente. La falta de inversión en equipamiento e infraestructura ha limitado la incorporación de nuevas tecnologías para elevar la productividad.

De lo anterior resumimos las siguientes aristas del sector pesquero que están correlacionadas con las problemáticas de las cooperativas pesqueras:

1. La sustentabilidad del sector pesquero presenta deficiencias de ordenamiento e ilegalidad.
2. Las principales especies están aprovechadas al máximo e incluso sobreexplotadas
3. Hay insuficiente capitalización para el sector pesquero
4. Se presenta ausencia de inversiones en equipamiento e infraestructura
5. Las tecnologías son obsoletas
6. Hay baja productividad

En otra evaluación del desempeño del Programa de Apoyo a la Inversión en Equipamiento e Infraestructura que oferta la SAGARPA a través de CONAPESCA realizada en el periodo 2012-2013, se menciona que dicho programa carece de una definición de la población potencial, así como de la definición de la población objetivo. De igual manera, los resultados evidencian que el programa carece de instrumentos que le permitan medir el grado de satisfacción de sus beneficiarios. No obstante, la evidencia empírica de esta investigación (conseguida mediante entrevistas) mostró que los cooperativistas estudiados están satisfechos con los programas que han aprovechado, dado que les ha permitido disminuir costos de producción y, por ende, mejorar sus ingresos, lo cual coincide con lo planteado por Paul Michel Armenta (2013).

Una de las fortalezas encontradas en el Programa de Apoyo a la Inversión en Equipamiento e Infraestructura es su cobertura, ya que está al alcance de todo el país y es uno de los pocos proyectos que se da en co-ejercicio entre el gobierno federal y los estados. Esto último permite que el programa sea más eficiente en tanto atiende demandas más específicas a nivel local, regional y/o municipal.

En contra parte, una de sus debilidades es que está integrado por diversos componentes con objetivos específicos propios, por lo que funcionan independientemente y sin

articulación entre sí.. Por otro lado, los documentos de dichos componentes no están completos. Lo anterior se refleja en las inconsistencias que se señalan en el número de personas atendidas, lo que no permite reflejar los logros del programa dificultando así su evaluación. Otra deficiencia es que no hay información del programa como tal

Autores como Aguilar (2003) y Parsons (2007) discuten que, para lograr el cumplimiento de los objetivos generales de la política y los programas públicos, los objetivos específicos deben estar articulados y relacionados entre sí, además de que se manifiesten en los componentes del programa. La evidencia de la presente investigación muestra que si bien es cierto que dicho programa tiene diferentes componentes distintos, sí hay relación entre ellos, particularmente en el componente que otorga embarcaciones y motores.

En el caso de las cooperativas pesqueras, la definición de política pública hecha por Aguilar (2009) es la que más se adecua, ya que aun cuando existen distintas organizaciones gubernamentales y programas, solo se encontró al INAES como organismo que ofrece programas focalizados a las cooperativas. Éstas pueden acceder a programas de alguna secretaría de gobierno según su giro, pero esos programas también son particularizados e inconexos entre sí. Cuentan con objetivos y metas, cuyos resultados se evalúan pero no así sus efectos; es decir, se sabe a cuántas organizaciones se apoyaron, pero no en qué medida se les brindó asistencia.

Sin embargo, como lo público no incumbe solo a la esfera estatal sino a las fuerzas sociales y económicas de una sociedad, la política es elaborada e implementada por una red de actores políticos, entre ellos, las administraciones públicas y las empresas privadas, y dentro de estas se puede incluir a las empresas cooperativas y de economía solidaria. Es necesario entonces un nuevo modelo de desarrollo rural (localidades donde por lo general se asientan las cooperativas) a partir de la consolidación de las relaciones de sinergia entre

el sector público y las organizaciones sociales, donde el sector público aporte los recursos políticos y económicos que permitan promover el desarrollo de las cooperativas.

4.12. Aportaciones

La administración es una ciencia social cuyo propósito es el estudio de las organizaciones a través del proceso administrativo, considerando etapas como la planeación, la organización, la dirección y el control de recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, entre otros), con el fin de generar el mayor beneficio tanto económico como social y dependiendo de los fines que persigue la organización.

Por otra parte, la cooperativa es una organización que posee una doble dimensión: asociativa y empresarial; la primera se define como una entidad abierta, sin fines de lucro, con una fuerte responsabilidad social y cuya prioridad es la atención de las necesidades de sus asociados; mientras que la segunda incluye de manera explícita el carácter empresarial de la organización.

La cooperativa pesquera sinaloense es una organización que se caracteriza por operar en comunidades rurales y se integra por pescadores que habitan en ellas. En ese sentido, abordar este tipo de organizaciones desde las ciencias administrativas implica estudiar un fenómeno amplio y complejo que requiere delimitarse considerando que toda organización, para desarrollar sus actividades y lograr sus fines, debe administrar sus recursos de manera adecuada.

Por otro lado, se contempla que, a la fecha, estos temas han recibido escasa atención desde la perspectiva académica, sobre todo a nivel estatal, con limitadas investigaciones sobre el tema. Con esta investigación se ha pretendido potenciar la explicación del rol de

estas organizaciones en aras de cultivar y abonar un conocimiento sobre la forma en que se administran actualmente.

A partir de lo anterior, se considera que el presente estudio generó aportaciones al ser una investigación de carácter original y que abordó un fenómeno local relacionado con la planeación organizacional el aprovechamiento de la política pública en las cooperativas.

La contribución del presente trabajo en el tema de las cooperativas ha sido la política pública, como variable externa, introducida en la planeación (considerada un factor interno de las cooperativas pesqueras). La política pública queda fuera de control, ya que existen otros factores externos como los actores clave que controlan e impactan la forma de organización de esas cooperativas. Sin embargo, dada la creciente presión del mercado que ha causado una disminución en la preocupación por el respeto a la doctrina cooperativa, la propuesta es reducir esa creciente apatía, asumiendo la existencia de un escenario más competitivo y alertar a las asociaciones pesqueras a prepararse para enfrentarlo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Arribar a las conclusiones de la investigación implica mostrar lo que viven en la realidad tres cooperativas pesqueras ubicadas en el campo pesquero El Castillo, perteneciente al municipio de Navolato, Sinaloa. Dichas organizaciones han realizado una serie de actividades que le han permitido vivir tiempos de bonanza y de lamentaciones, pero que al fin y al cabo ha propiciado la unidad de los socios bajo cierto grado de cohesión. Esas acciones se han ocupado de la parte empresarial, de la gestión de apoyos antes las diferentes instancias públicas y en ello han tenido diferentes resultados, con diferentes dirigentes que han tenido su grado de incidencia en el desarrollo de estas asociaciones. Así, las cooperativas pesqueras en Sinaloa han subsistido y han sido útiles para lograr que sus socios también logren cierto modo de vida, aunque generalmente con carencias.

En la presente investigación se analizaron aspectos relacionados con la planeación y el aprovechamiento de políticas públicas en las cooperativas pesqueras estudiadas: la BRC, la TCP y la GAF. Se decidió estudiar la planeación y el aprovechamiento de políticas públicas en estas tres organizaciones primeramente porque fueron pioneras, como agrupaciones, en Sinaloa y porque se identificaron como casos pertinentes de ser analizados. Otro punto importante es que se dejaron abordar y proporcionaron información útil.

La interrogante central que orientó la presente investigación fue: ¿Cómo es el proceso de planeación desarrollado en la cooperativa pesquera, las etapas de la planeación, los elementos materiales y humanos que la integran y cómo hacen para adquirir, actualizar, el equipamiento con el que desarrollan su actividad, si aprovechan o no los programas de gobierno, cuales son los tipos de apoyo que reciben, cómo es el aprovechamiento de la política pública?

Conclusiones

Como ya se mencionó, en esta investigación se analizaron aspectos relacionados con la planeación y el aprovechamiento de programas públicos en las cooperativas pesqueras. A través de un estudio de casos múltiples se pudo conocer la planeación y el aprovechamiento de políticas públicas.

La presente investigación se hizo asumiendo que en las cooperativas pesqueras se da una escasa planeación, cuando no nula. Al tener una planeación incipiente, en ellas no se maximiza el aprovechamiento de políticas públicas, lo que se traduce en una infraestructura y equipamiento obsoletos que les permitirá sobrevivir y hasta crecer, pero no desarrollarse.

Es pertinente mencionar, que tomando en consideración las limitaciones de tiempo y recursos para llevar a cabo una investigación en una muestra más amplia de las cooperativas pesqueras, se decidió estudiar las cooperativas señaladas debido a dos factores: que fueron las pioneras en Sinaloa y fue posible acceder a ellas.

Es importante aclarar que fue complicado identificar referentes teóricos que ayudaran a explicar a las organizaciones estudiadas, ya que la gran mayoría de los estudios parten de la idea que las empresas planean y que los componentes de la planeación están debidamente descritos y no consideran que algunas organizaciones, como las cooperativas, funcionan conforme a contextos o circunstancias particulares.

Otra de las limitaciones enfrentadas fue hallar un marco de literatura, relativo a las cooperativas, enfocado a la planeación y política pública y, más aún, tocante al aprovechamiento de políticas públicas que estas realizan.

Para desarrollar la investigación fue necesario identificar los diferentes métodos de investigación existentes y conocer sus técnicas e instrumentos de recolección de datos para

elegir la que se adecuara al objetivo del presente estudio. En consecuencia, el enfoque metodológico utilizado y considerado apto para realizar este trabajo de investigación fue el cualitativo, particularmente el estudio de casos múltiples. Esta estrategia fue de gran apoyo dado que su mayor fortaleza consistió en medir y registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado. Los datos pudieron ser obtenidos a través de una gran variedad de fuentes como documentos, registros de archivos, entrevistas directas y observación de los participantes, de las instalaciones y objetos físicos de las cooperativas estudiadas.

Considerando la parte empresarial de la cooperativa, se busca que ésta sea rentable y competitiva, y ante las exigencias del mercado actual es necesario planificar de acuerdo a la actividad desarrollada. Por tanto, se puede resumir que la actividad a la que se dedica la cooperativa pesquera es hacerse de bienes por medio del aprovechamiento de uno de los recursos naturales del mar, con una actividad realizada por temporadas, de alcances inciertos por la fuerte dependencia hacia dicho recurso y su disponibilidad, lo que de alguna manera impide proyectar los ingresos. He ahí otra de las causas que inciden en la hechura de una planeación satisfactoria y pertinente en este tipo de asociaciones.

Mediante el análisis de las entrevistas con los directivos y exdirectivos, se pudo constatar que la planeación que desarrolla la cooperativa es a corto plazo. Por un lado, dado el perfil de la organización cooperativa, que no es la búsqueda de la ganancia o la acumulación de excedentes lo que la caracteriza, sino que sus objetivos son sociales, permitiéndole sostener sus especificidades. En ese sentido, los pescadores están sujetos a una planificación donde la dirección de la empresa tiene la obligación de informar al órgano que le controla (consejo rector) para que éste, a su vez, informe al colectivo de socios de la cooperativa. Por otro lado, en las cooperativas, es el Consejo de Administración el responsable de cumplir con la función de la planeación y los directivos

cuentan con grados de escolaridad básica, además de que no reciben capacitación y poseen escasa experiencia como directivos pues los periodos de administración son cortos

Respecto a la dimensión de política pública, se discute que el aprovechamiento de políticas públicas en la cooperativa pesquera no se maximiza, pues aunque hay diversas instituciones y secretarías que ofertan diversos programas, éstos no son aprovechados en su totalidad. Una de las razones por las que esto sucede es cierto desconocimiento de los programas que ofertan las diferentes agencias y/o institutos.

Por otro lado, cuando de proyectos estratégicos se trata, las cooperativas atienden las convocatorias e invierten en el costo de la elaboración de proyectos, pero el consultor cobra por anticipado y eso las descapitaliza. En caso de que el proyecto haya sido aprobado como positivo, generalmente no se tienen recursos para ponerlo en práctica, por lo que los directivos optan por considerar convocatorias futuras, pero el proyecto aprobado deberá de actualizarse y deberá de pagarse la actualización.

Las cooperativas estudiadas atienden convocatorias de programas como el de sustitución de embarcaciones y motores marinos, el componente de soporte para la vigilancia, el programa de apoyo a la inversión en equipamiento a la infraestructura, en el componente de modernización de embarcaciones menores, el programa de gasolina ribereña y el programa de activos productivos, entre otros. No obstante, no acatan aquellas convocatorias emitidas por el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES), que ofertan apoyos en especie o por componente para el desarrollo comercial de proyectos productivos o de capacitación que brindan recursos para asistir a foros, seminarios, encuentros, cursos, talleres, entre otros. Esto implica que el pescador debe recibir asesoría (y algo a alguien debe dársela) si es que realmente se considera a la pesca como una actividad primaria.

Se identificó que las cooperativas pesqueras no participan en la formulación de la política pública y no forman parte del diseño de las mismas, ya que existen programas que ofrece SAGARPA donde las reglas de operación consideran que el beneficiario aporte el porcentaje del valor total del bien. Si las ignorando las condiciones económicas de la población objetivo y la forma en cómo se reunirán dichos recursos para acceder a tales programas.

Respecto a la implementación de las políticas públicas, el principal problema es el acatamiento a las reglas de operación por parte del gobierno estatal y/o municipal. La evidencia empírica señala que se focalizan los apoyos a determinados grupos con el propósito de conseguir réditos políticos al entregarlos directamente a los beneficiarios o, en su caso, redireccionando los recursos en otros asuntos que se consideran prioritarios.

En relación con la evaluación de los programas públicos encontramos que es practicada por un organismo público descentralizado que establece el marco normativo y de operación de la evaluación de programas sociales en México, llamado CONEVAL, el cual delega la actividad a organizaciones públicas y civiles (30 organizaciones realizan dicha tarea, de las cuales el 30% son instituciones de educación superior). Sin embargo, al ser un organismo público descentralizado, podría atender intereses de naturaleza política. Por lo que se debe enfatizar y recordar que la investigación evaluativa surge dentro del ámbito de las ciencias sociales a partir de la necesidad ciudadana de conocer y participar en el diseño de políticas públicas, y está relacionada con la rendición de cuentas, debido a que los programas son financiados con recursos públicos y el beneficiario es el ciudadano.

Por otra parte, los tipos de evaluación que considera dicho organismo en los lineamientos generales para la evaluación de los programas federales de la Administración Pública Federal son:

1) Evaluación de Consistencia y Resultados: analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas federales, para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la matriz de indicadores; 2) Evaluación de Indicadores: analiza mediante trabajo de campo la pertinencia y alcance de los indicadores de un programa federal para el logro de resultados; 3) Evaluación de Procesos: analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva acabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión; 4) Evaluación de Impacto: identifica el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuible a la ejecución del programa federal; y 5) Evaluación Específica: aquellas evaluaciones no comprendidas en el presente lineamiento y que se realizan mediante trabajo de gabinete y/o de campo.

Pero también, actualmente la teoría sobre evaluación advierte la necesidad de evaluaciones participativas y de satisfacción del usuario, que CONEVAL no considera. Por otra parte, no existen mecanismos para que con base en los resultados de la evaluación se dé la reformulación, se mejore la implementación o se cancelen los programas públicos.

Los resultados encontrados muestran que las reglas de operación de los programas son cuestionadas, ya que los proyectos productivos son asignados individualmente o a grupos de trabajo, los cuales son pequeños grupos de pescadores que se congregan para recibir recursos siguiendo las convocatorias anuales, en lugar de que aparezca la cooperativa como beneficiaria. De esa manera se pulveriza el apoyo. Si se evaluaran de manera participativa, tomando en cuenta a la población beneficiaria contemplada en las políticas públicas, se advertiría la dilución de las pequeñas congregaciones de pescadores que simplemente se conformaron para aprovechar el apoyo, y por lo tanto, el impacto no fue representativo, dando como resultado la mayor atomización de recursos y sin incidencia significativa en los cooperativistas pesqueros.

Las denominadas iniciativas productivas que hacen posible los proyectos anteriormente mencionados no salen de los propios pescadores, ni éstos participan en la definición de las mismas, así tampoco son diseñadas a partir de sus necesidades ni de sus capacidades, potencialidades y características endógenas, sino que son diseños del Estado, sin atender los nuevos mecanismos de incidencia de la población objetivo.

Por otra parte, en México se han identificado decenas de programas federales y al menos una docena estatales, pero no explícitamente que promuevan la economía social y el cooperativismo. Incluso, aquéllos que sí están dirigidos no se conocen, por lo que es necesario que las agencias se publiciten y/o se coordinen con los gobiernos locales, que están más cercanos a la gente y podrían (y deberían) ser gestores ante el INAES para conseguir recursos al desarrollo de proyectos estratégicos para las cooperativas, en este caso pesqueras.

Se identificó también la insuficiencia de la estructura institucional y de las políticas públicas de apoyo a este sector y en su lugar se verificaron acciones más bien paliativas y desarticuladas. No obstante, aunque las CP en estudio han aprovechado algunos programas de apoyo ofrecidos por las distintas agencias y niveles de gobierno, el efecto ha sido ciertamente positivo en la dotación de insumos y equipos y artes de pesca, pero ¿hasta qué punto ha sido la incidencia de estos apoyos? ¿Para un desarrollo de las pesquerías en la localidad pobre como la de El Castillo o solo para mantener la supervivencia de sus cooperativas?

Con base a la información anterior, se revela que han sido respondidas cada una de las preguntas elaboradas respecto a las dimensiones de planeación y aprovechamiento de políticas públicas.

Recomendaciones

Acorde a las expectativas que se tienen de los resultados de este trabajo de investigación, y habiendo dado a conocer las conclusiones consideradas como más relevantes y dado que las implicaciones en los estudios de las Ciencias Administrativas se traducen en una visión reflexiva y activa hacia los problemas de la organización y de la sociedad en general aportando conocimiento y alternativas de solución desde diferentes aristas, este trabajo se abocó a participar con ideas que puedan ser útiles para el mejoramiento de las cooperativas pesqueras investigadas, por lo que se presentan las recomendaciones siguientes.

En cuanto a la dimensión de planeación, se recomienda que para evitar una planeación emergente y a corto plazo en las organizaciones pesqueras, que los directivos y socios reciban cursos cortos de administración y de gestión empresarial, sin lastimar los principios y prácticas del modelo de gestión de la economía social. Pero para esta recomendación es necesario primero un sensibilización dirigida a socios pero también a autoridades y demás implicados en la producción y comercialización de los productos pesqueros.

También se requiere capacitar al grupo que planea en cada cooperativa para que visualice y entienda las políticas públicas que ofrecen programas de apoyo a las pesquerías, esto implica igualmente una capacitación política y de administración pública desde luego. También sería conveniente revisar la pertinencia de ampliar los periodos de administración, en las cooperativas estudiadas, de dos años (como es actualmente) a tres años; los resultados de la planeación y el aprovechamiento de políticas públicas serían más efectivos conduciendo a la organización hacia el crecimiento y el posterior desarrollo.

En relación con el aprovechamiento de políticas, se identifica que éste no se maximiza debido a la poca difusión que existe de parte de las diferentes secretarías. Aunque hay

recursos para hacerlo, lo realizan a través de mecanismos más sofisticados, como prensa escrita, a través de su página de internet, entre otros, olvidando que si se acude dónde está la población objetivo y se les explica en qué consiste su oferta, habría más población interesada. Por una parte, en el escenario mundial existe una disminución de recursos económicos y la tendencia es a racionalizarlos, empero, en México, y como producto de la escasa publicidad de los programas, diversas agencias han tenido subejercicios de los recursos y las demandas de la población crecen en número gradualmente. Ante tal situación, se recomienda a las diferentes agencias que ofertan políticas públicas para las cooperativas y/o para el sector pesquero que difundan en las comunidades pesqueras cuáles son sus objetivos, sus reglas de operación y los tiempos de apertura de ventanilla.

Se sugiere a las cooperativas pesqueras atender las convocatorias de INAES porque ofrecen programas para atender carencias: apoyo en efectivo para el desarrollo y consolidación de proyectos productivos en operación, para redes o cadenas de valor, para el desarrollo organizativo y empresarial de los proyectos productivos, para el desarrollo comercial de dichos proyectos, para constitución legal de una cooperativa, para asistencias a ferias o exposiciones, para asistencia a cursos o talleres en instalaciones vinculadas al sector y asistencia técnica a talleres.

Incluso, el INAES otorga recursos para consultoría y para elaboración de estudios técnicos especializados, lo que permitiría atender una de las debilidades de las cooperativas: el pobre acceso a proyectos estratégicos y de alto impacto.

Por otra parte, otro de los hallazgos fue que en la oferta de políticas públicas es escaso el financiamiento para las cooperativas, por tanto, el Estado, reconociendo la dinámica que tienen las cooperativas pesqueras en el ámbito rural, podrían ser canalizadoras de microcréditos productivos que atenderían el acceso a financiamiento y su necesidad de capitalizarse. Sin embargo, a las CP les corresponde afianzar su credibilidad social e

incentivar la participación organizada de la comunidad para la ejecución de programas y proyectos que alivien la pobreza y favorezcan un desarrollo equilibrado y más equitativo.

Con el objetivo de construir una identidad propia a partir de valores y principios cooperativos, dado que las tres cooperativas en estudio se localizan en la misma comunidad pesquera, se propone considerar su fusión para tomar mayor fuerza como gremio y aprovechar recursos para integrarse. Uno de los objetivos podría ser compartir experiencias, implementar proyectos productivos conjuntos, complementar su actividad pesquera con actividades de maricultura o de acuacultura y construir una marca cooperativa asociada a sus productos y servicios, lo que les daría identidad, personalidad, prestigio y reputación, como alternativa innovadora de diferenciación de esas cooperativas con sus competidores en el mercado.

En cuanto al valor agregado del producto pesquero, existen programas ofertados por el INAES y la SAGARPA que podrían aprovecharse a través de la Federación que aglutina a las cooperativas.

Por otra parte, es evidente la escasez de análisis estadísticos y analíticos sobre las cooperativas pesqueras, por tanto, al Estado le corresponde diseñar y mantener actualizada una base de datos a nivel nacional con información sobre el número de cooperativas y su tipología, así como informes de evaluación de los resultados o impactos de las diversas políticas públicas que ofertan a dicho sector.

Se reconoce que en México el tema de las cooperativas es incipiente, por tanto recomendamos a las universidades y demás instituciones de educación superior, a sus cuerpos académicos e investigadores proponer líneas de investigación que fortalezcan el conocimiento acerca de la problemática de ese tipo de organizaciones.

Se considera que la presente investigación ha alcanzado de manera satisfactoria su objetivo, que era conocer la planeación y la forma o grado de aprovechamiento de la política pública relativa a las cooperativas pesqueras.

Se aclara al lector que surgieron problemáticas alternas al presente objeto de estudio, pero, como no eran parte del objetivo, no fueron abordadas en esta investigación. Dichas problemáticas son relativas a la seguridad social de los socios de las cooperativas y a la diversidad de productos del mar que pueden ser capturados y que aún las instancias correspondientes no han resuelto en torno a su adecuada explotación.

Es importante aclarar que este trabajo muestra una realidad parcial de las tres organizaciones estudiadas, ya que existe un amplio panorama de investigación, por lo tanto las líneas futuras de investigación que proponemos son las siguientes: la cultura, la empresa familiar, las innovaciones, el proceso administrativo, la evaluación de políticas públicas del sector cooperativo y pesquero, el rol del Estado en el diseño de las políticas públicas, el potencial turístico, estudios socioeconómicos y estudios comparativos de las cooperativas y de las pymes en torno a la planeación.

Se espera que esta investigación sea el motor que impulse nuevas investigaciones sobre organizaciones cooperativas pesqueras que se encuentran dispersas a lo largo y ancho del territorio mexicano.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar L. F. (coord.) (1992). *La hechura de las políticas*. México: Edit. Miguel Ángel Porrúa.

_____ (2003) *La implementación de las Políticas,* México: Edit. Miguel Ángel Porrúa.

_____(2007) *Problemas públicos y agenda de gobierno,* México: Edit. Miguel Ángel Porrúa.

_____ (2009). *Gobernanza y Gestión Pública*. Tercera reimpresión. México: Fondo de Cultura Económica.

Ackoff, Rusell (1996). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Edit. Limusa, Grupo Noriega Editores.

Alcalá, Graciela (2003). *Políticas Pesqueras en México. 1946 – 2000. Contradicciones y Aciertos en la Planificación de la Pesca Nacional.* México: COLMEX, CICESE y COLMICH.

Alianza Cooperativa Internacional (ACI) (1995). Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa en el Congreso celebrado en Manchester, Reino Unido. Recuperado de http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/bole57.pdf

Álvarez Isaías (2004). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México: Edit. Limusa

Álvarez, Juan F. e Ibarra, Fernando J. (2011). *Innovación y Economía Social y solidaria.* Edición Soporte y Diseño, Barranquilla, Colombia.

Anuario Estadístico de Acuacultura y Pesca (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca { SAGARPA}, 2010)

Arango, Mario (2009). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

Bardach, E. (2008) *Los ocho pasos para el análisis de Políticas Públicas. Un manual para la práctica*, Miguel Ángel Porrúa/CIDE, México.

Bastidas, Óscar (2003). El cooperativismo en Venezuela. *En Red Universitaria de las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativismo* (UNIRCOOP). Recuperado de http://www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/dc0320.pdf

Bastidas, Óscar (2010). *Economía Social y Cooperativismo: una visión Organizacional*. San Gil, Santander, Colombia: Fundación Universitaria San Gil, UNISANGIL.

Cabaleiro, María J. (2000). La intercooperación entre sociedades cooperativas: su aplicación en el desarrollo rural integral de la comunidad Autónoma de Galicia. Tesis Doctoral, Universidad de Vigo.

Cervera, Ángel (2010). *La dimensión empresarial de las sociedades cooperativas del mar.* España: Edit. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz, España

Chávez, Rafael (2012). Las políticas públicas y las cooperativas. *En Ekonomiaz* N. º 79, 1er cuatrimestre.

Consejo para el Desarrollo de Sinaloa y Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca, México (2011).Recuperado de www.codesin.org.mx

Contreras Loera, Marcela Rebeca (2007*). La transformación de pequeña a gran empresa. El caso de la organización sinaloense*. Tesis presentada para obtener el grado de Doctora en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, México

Contreras, Marcela R. (2010). El cambio en las organizaciones sociales y su contribución en el desarrollo local. *Proyecto de investigación aprobado en la Convocatoria*

*“2010-2011 de Estancias po*sdoctorales y sabáticas al extranjero para la consolidación de grupos de investigación”.

Cuñat-Gimenez, Rubén y Coll-Serrano Vicente (2008). Nuevas cooperativas de trabajo asociado: Un análisis del proceso de creación basado en la Teoría Fundamentada. Cayapa, *Revista Venezolana de Economía Social, Universidad de Los Andes (ULA) NURR-Trujillo.* CIRIEC-Venezuela. Año 8, pp. 11-36.

Dávila, Carlos (2001). *Teorías Organizacionales y administrativas; enfoque crítico*. 2da. Edición, Colombia: Mc Graw-Hill.

Dávila, Ricardo (2002). Las cooperativas en Colombia: innovación organizacional y novedad académica. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, primer semestre de 2002, No. 48, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, p.p. 99-118.

Escritura de protocolización (Agosto, 1995) Acta de asamblea general extraordinaria de la Sociedad cooperativa de producción pesquera ribereña “Teodoro Cervantes Pérez”, S.C.L. Culiacán Rosales, Sinaloa.

Escritura pública (Septiembre, 1989) Protocolización del acta y bases constitutivas de la sociedad cooperativa de producción pesquera ribereña “Teodoro Cervantes Peres”, S,C,L. Culiacán Rosales, Sinaloa.

García, Elia y Aranda, Manuel (2001). Problemas existentes en la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa. *En Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Universidad de Jaén. Vol. 7, Nº 3, pp. 139-154.

Greene, Caracelli y Graham (2013, 29 de mayo). Características del paradigama cuantitativo: Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 11*(3), 255-274. Recuperado de http://www.osra.org/itlpj/roccoblissgallagherperez-pradospring2003.pdf

Hernández Roberto, Fernández, Carlos y Baptista Pilar (Coord.) (2008). *Metodología de la investigación*, México: McGraw-Hill.

Hernández Roberto, Fernández, Carlos y Baptista Pilar (Coord.) (2010). *Metodología de la investigación*, México: McGraw-Hill.

Hernández y Rodríguez, Sergio J. (2008). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: Edit. Mc Graw Hill.

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM25sinaloa/municipios/25018a.html, consultado el 15 de abril de 2014

Jiménez García, Idania Yaratzel. *Procesos de planeación estratégica en la empresa cooperativa catalana, estudio de casos en el sector de servicios y educación.* Tesis inédita presentada para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales, Universitat Autónoma de Barcelona

Juárez Miriam, Flores María de la Luz y Luna José (2007). El sector pesquero en México. Documento Interno de Trabajo de *Financiera Rural*.

Koontz y Weihrich (2002). Revisión de la Jungla de la Teoría Administrativa. En The Management Theory Jungle Revisited. *Academy Management Review*. Recuperado de http://www.jstor.org/discover/10.2307/257427?uid=3738664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101153142033

Koontz, Harold, Weihrich, Heinz y Cannice, Mark (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. México: Edit. Mc Graw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.

Hinostroza, Luis (1989), *Movimiento Cooperativo Internacional*. México. Universidad

Izquierdo, Martha (2009). Problemas de las empresas cooperativas en México que atentan contra su naturaleza especial. En Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo. ISSN: 1134 - 993X, Núm. 43/2009, Bilbao, págs. 93-123

Lahera E. (2004).Política y políticas públicas. "Política y políticas públicas en los procesos de reforma en América Latina. "Similitudes y diversidades". *CEPAL, serie de Políticas Sociales*, No. 95, Santiago de Chile.

Lara, Graciela (2011). *Gestión de Empresas Sociales*. Primera edición, México: Miguel Ángel Porrúa.

Lara, Graciela y Rico Amalia (2011). La contribución de las cooperativas de ahorro y crédito al desarrollo local en Querétaro. *Revista de Estudios Cooperativos* Año 2011, No 106, pp. 1-29.

Ley General de Sociedades Cooperativas (2010). México: Ediciones Fiscales Isef.

Mejía, J. (2003).*La evaluación de la gestión y las políticas públicas*, Miguel Ángel Porrúa, México

Méndez, Carlos (2011). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa

Mintzberg, H. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Estados Unidos: Prentice Hall

Mora, Christian J. (2011). *Políticas públicas y cooperativismo en Colombia. 30 años de encuentros y desencuentros*, Bogotá, Colombia: Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP).

Morales, Alfonso (1996). *Ineficiencias del mercado y eficiencia de las cooperativas*, CIRIEC-Espala, Valencia.

Morales, Alfonso C. (2006). Modas de gestión en el siglo XX y modelo cooperativo: convergencias implícitas hacia una empresa de alto rendimiento. *En CIRIEC-*

España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 56, noviembre 2006, pp. 161-186

Mozas, Adoración (2004). La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, Nº. 48, 167-192.

Münch, Lourdes (2005). *Administración y estilos de gestión. La clave de la competitividad*. México: Trillas

Münch, Lourdes (2007). Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson, Prentice Hall

Nelson, B. (2001). Políticas públicas y administración: una visión general. En: Robert Goodin y Hans Dieter Klingemann. *Nuevo Manual de Ciencia Política* (pp. 795-860). Madrid: Istmo.

Ortiz, Frida G. y García, María del Pilar (2009). *Metodología de la Investigación. El Proceso y sus Técnicas*. México: Limusa

Parsons, Wayne (2007) Políticas *Públicas. Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*, FLACSO México, Argentina.

Piñeiro, Camila. (2008). Principales desafíos de las cooperativas en Venezuela. *Revista Cayapa*, Año 8, Nº 15, Enero-Junio 2008, pp. 37-60.

Ponce Conti Yolanda. (2003). *Cooperativas y reforma económica: El caso de las cooperativas ribereñas de camarón en Sinaloa (1982-2003).* Tesis Editada por Universidad de Guadalajara y Universidad Autónoma de Sinaloa. México.

Ponce, Yolanda (2012) Los pescadores del sector social en Sinaloa y la búsqueda de nuevos caminos para el desarrollo. *En Globalización y agricultura. Nuevas perspectivas en la sociología rural*. Saltillo, Coahuila, mayo 2012.

Ramírez, Saudiel, McCay, Bonnie, Johnson, Teresa R. y Weisman Wendy (2011). Surgimiento, formación y persistencia de organizaciones sociales para la pesca ribereña de la península de Baja California, en *Revista Región y Sociedad* vol.23 no.51 México.

Reyes, Agustín (1998). *Administración de las empresas*, 2ª. Parte. México, Edit. Limusa, 35ª. Edición.

Rodríguez, Peñuelas, Marco Antonio (2003). E*l proceso de modernización de la Empresa hortícola sinaloense: el caso de la Empresa agrícola San Isidro*. Tesis presentada para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Rodríguez Peñuelas, Marco A. (2010). *Métodos de investigación*. México: Edit. Universidad Autónoma de Sinaloa.

Rodríguez, Marco A. (2010). *Métodos de investigación. Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Rodríguez, y Valldeoriola (2013, 25 de mayo). *Metodología de la investigación*. Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat_cast-nodef/PID_00148556-1.pdf

Rojas Herrera, Juan José nd. Análisis de la política pública denominada: centros cooperativos de capacitación organizacional, en Mario Radrigán (coordinador general). Manual de buenas prácticas de la economía social y el empleo en América Latina. Madrid: Fundación Divina Pastora y FUNDIBES. Disponible en: http://oibescoop.org/media/bank Manual de Buenas Practicas Es Empleo Am Latina. Pdf

Rojas, Juan J. (2003). *Las cooperativas en México*. México: Molino de Letras, Universidad Autónoma de Chapingo.

Rosales, Ada E. (2010). *Modelo para la planeación prospectiva de servicios educativos de nivel medio superior en el estado de México*. México: Edit. Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.

Sánchez, Ximena y Rendón, Bibiana (2008). Caracterización del sector cooperativo de ahorro y crédito en el Valle del Cauca. *En Entramado*, Vol.4 No. 1, (Enero - Junio).

"Sinaloa, competimos por el mundo" documento de la Secretaría de Desarrollo Económico, sin fecha

Scriven, M. (1994): «The Final Synthesis», *American Journal of Evaluation*, 15(3), 367-382

Sommers, Gabriel (2007). El cooperativismo y las cooperativas pesqueras del Soconusco. Antecedentes, desarrollo y praxis. En Moguel *Libro Reflexiones sobre experiencias de investigación en algunas organizaciones en Chiapas*, (pp. 294-334). México.

Taylor, F. (1997). *Principios de la Administración Científica*, en Mem., Harwood. Clásicos den Administración, México: Edit. Limusa.

Tercer Informe de Gobierno del estado de Sinaloa (2006).

Terry, Franklin (1998). *Principios de Administración*. México: Edit. CECSA, 5ª Edición.

Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la Empresa. Una aplicación a la internacionalización. Universidad del País Vasco. *En Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, Nº 3, 2010, pp. 31-52

Villerías y Sánchez (2010). Perspectiva territorial de la pesca en la Costa Chica de Guerrero. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-46112010000100005&lng=pt

Whittington, R. (1993) *What Is Strategy – And Does It Matter?* Routledge: Londres y Nueva York.

Yin, R. (1989): Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, *Sage Publications*, London. Recuperado de http://www.polipub.org/documentos/YIN%20ROBERT%20.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista a directivos y ex directivos de la CP

UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Investigación: "La planeación y el aprovechamiento de políticas públicas en la organización cooperativa". Realizada por María Estela Torres Jaquez, alumna del Doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad de Occidente, Campus Culiacán, Sinaloa. Fecha xxx

GUÍA GENERAL DE ENTREVISTA 1
A DIRECTIVOS DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA PESQUERA

NOMBRE:_____

1. ¿Cuáles son las características de la cooperativa pesquera?
2. ¿Cuáles son las características generales del directivo de la cooperativa pesquera?
3. ¿En qué consiste la planeación en la cooperativa pesquera?
3.1. ¿Cuáles son las metas y objetivos?
3.2. ¿Cuáles son las políticas, programas, procedimientos y prácticas para alcanzar los objetivos?
3.3. ¿Cómo ha sido el impacto de la planeación en la cooperativa?
4 ¿Cómo hacen para adquirir y actualizar el equipamiento para producir, manipular y procesar, comercializar y dotarse de bienes y suministros?
5. ¿Como sociedad cooperativa, que tipos de apoyos reciben?
(gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, etc.)?
6. En el caso de los apoyos gubernamentales, ¿Cómo hacen/qué hacen para gozar de los apoyos?
7. Ustedes aprovechan todos los programas de apoyo que ofrece el gobierno?
8. ¿Cuál considera que ha sido el impacto del aprovechamiento de las políticas públicas en la cooperativa pesquera?

Anexo 2. Guía de preguntas a directivos y ex directivos de la CP

UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Investigación: "La planeación y el aprovechamiento de políticas públicas en la organización cooperativa". Realizada por María Estela Torres Jaquez, alumna del Doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad de Occidente, Campus Culiacán, Sinaloa. Fecha xxx

GUIA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA
PARA DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA PESQUERA
NOMBRE:_____

INTERROGANTE 1:
¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LA COOPERATIVA PESQUERA?
( ) Ubicación del campo pesquero
( ) Fecha de la constitución
( ) Número de secciones
( ) Actividad y pesquería que capturan

( ) Órganos de control y sus funciones
( ) Periodo y nombre de los directivos actuales
( ) Nombre de los delegados
( ) Número de socios de la cooperativa
( ) Valores cooperativos
( ) Normatividad que las rige

INTERROGANTE 2:
CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL DIRECTIVO DE LA COOPERATIVA PESQUERA.
1.- Grado académico máximo obtenido.
( ) Primaria concluida _____inconclusa_____
( ) Secundaria concluida _____inconclusa_____
( ) Técnica (explicar) concluida _____inconclusa_____
( ) Preparatoria o Bachillerato concluida _____inconclusa_____
( ) Licenciatura en _____ concluida _____inconclusa_____
( ) Especialidad concluida _____inconclusa_____
2. Conocimientos directivos
( ) Gestión
( ) Liderazgo y dirección
( ) Finanzas, Recursos Humanos
( ) Ventas
( ) Informática
( ) Formación técnica
( ) Valores cooperativos
3. El desarrollo de la organización cooperativa está en función de:

( ) Actividades alternas a la captura de pesquerías
( ) Utilizan tecnologías y equipamiento moderno para desarrollar sus actividades administrativas y productivas
( ) La producción está orientada hacia: el consumo de la localidad____ hacia el mercado regional____ y/o hacia la exportación____
( ) Contrata trabajadores eventuales para las actividades relacionadas con la pesca
¿Cuántos?____ , Género _____, Habitantes de la localidad? ____ Otros_____
( ) Requisitos que deben reunir dichos trabajadores
( ) Zonas de captura
( ) Potencialidad de la especie
( ) Fechas de veda

INTERROGANTE 3.
¿EN QUÉ CONSISTE Y CÓMO SE IMPLEMENTA LA PLANEACIÓN EN LA COOPERATIVA PESQUERA?
4. En la cooperativa pesquera se aplican las siguientes actividades de planeación?
( ) Planean lo que se va hacer antes de iniciar las actividades
( ) Planean durante el desarrollo de las actividades
( ) La planeación es desarrollada por los directivos de la organización cooperativa
( ) La planeación es desarrollada por el contador de la organización cooperativa
( ) Planeación desarrollada en equipo
( ) Participación de los socios en la planeación
( ) Otras explicar) _____
( ) Actividades en materia de captura
( ) Industrialización
( ) Comercialización
( ) El transporte
( ) La organización
( ) La capacitación
( ) La investigación
( ) La tecnología
( ) La promoción de consumo
( ) La administración
( ) El financiamiento
( ) La competencia en el mercado
( ) Costo de los insumos
( ) Los precios del mercado
( ) Costos de producción
( ) Las relaciones crediticias
( ) El valor de la moneda
( ) Políticas comerciales de quien compra el producto
( ) Aprovechamiento de políticas públicas
5.- Los objetivos de la planeación
( ) Se fija por escrito.
( ) Se toman en cuenta diversas opiniones para construir el objetivo
( ) Son realistas.
( ) Se planean en términos de resultados y de tiempo.
( ) Son muy claros y precisos

( ) Son revisados por los directivos y socios constantemente para comprobar su importancia y vigencia.

INTERROGANTE 4
¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE LA PLANEACIÓN EN LA COOPERATIVA PESQUERA?

6. La importancia de la organización radica en que:
( ) Se establecen las funciones propias de la cooperativa pesquera
( ) Establece los niveles administrativos que van a existir dentro de la cooperativa pesquera
( ) Fija las obligaciones de los integrantes de la cooperativa pesquera
( ) Establece en forma más completa lo que fija la planeación.
( ) Es la última fase de la parte teórica de la administración y sirve enlace entre lo teórico y lo práctico.

7. Funcionalidad de la organización
Para que la organización dentro del sector pesquero sea funcional, debe indicamos lo siguiente:
( ) La forma como funcionan recíprocamente las diferentes partes del sector.
( ) El número de personas de que puedan disponer.
( ) Las reglas del comportamiento.
( ) Los conductos de comunicación.
( ) Los lugares y formas en que se puede realizar su actividad

8. Elementos de la integración
En el sector pesquero, se distinguen dos elementos, a saber:
Material:
( ) Adquisición y conservación de los recursos financieros y materiales.
Humanos
( ) Integración de personas y se refiere a la contratación y aceptación de socios, incorporación y desarrollo del personal.

9. La comunicación, factor importante de la integración
La comunicación
( ) Comunicación formal
( ) Comunicación informal
( ) La coordinación de actividades y complementación
( ) Escala de promoción e incentivos
( ) Selección de personal

19. En la organización cooperativa, la planeación se basa en:
( ) Experiencia
( ) Informes administrativos
( ) Información que proporciona el contador
( ) Intuición
( ) Asesoría
( ) Otros criterios (explicar) _____

11. La dirección
( ) Guiar y supervisar
( ) El interés en el trabajo que está realizando.
( ) El espíritu de cooperación.
( ) El espíritu de adhesión a la organización.
( ) La coordinación del funcionamiento de su empresa.

12. Estilos de la dirección
( ) Estilo rígido
( ) Estilo flexible
( ) Mixto
14. Control
a. Herramientas de control
( ) Determinar las necesidades del proceso por evaluar.
( ) Identifica- claramente los objetivos establecidos en la planeación.
( ) Seleccionar las actividades operativas y financieras por controlar,
( ) Concentrar los datos lo más ágil y claramente posible.

b. Requisitos para la obtención de permisos para la pesca comercial
( ) Registrar artes de pesca
( ) Registro de embarcaciones
( ) Registro de los motores
( ) Identificación del personal
( ) Registro Federal de Causantes
( ) Localización de zonas de captura
( ) Pago de derechos por permisos
c. Cumplimiento de la normatividad
( ) Respetar las vedas.
( ) Respetar la luz de malla autorizada.
( ) Respetar las zonas de refugio de las poblaciones pesqueras
( ) Respetar el uso de las artes de pesca.
( ) Proporcionar las cantidades de producción capturadas. Diariamente mediante avisos de arribo.
( ) Colaborar con las investigaciones que se efectúen.
13. La evaluación
( ) Por semana_____por viaje_____ por mes _____ por año_____ por temporada _____ por pesquería_____ por zonas de pesca_____ y presentada de manera general _____
( ) Se desglosa: por pescador _____ embarcación _____especie capturada_____
( ) Evaluación válida
( ) Confiable
( ) Objetiva
14. La planeación de la cooperativa la entiende usted como:
( ) Un proceso que consta de etapas
( ) Metas y objetivos
( ) Las políticas, programas, procedimientos y prácticas
( ) Tipos y cantidades de recursos necesarios para alcanzar los objetivos
Humanos_____Materiales_____Técnicos_____Financieros_____
( ) Procedimientos para tomar decisiones
( ) Proceso para prever y detectar los errores o fallas del plan
15. Los aspectos que contempla la planeación de la organización cooperativa están relacionados con:
( ) Administración, finanzas y recursos humanos
( ) Producción
( ) Comercialización
( ) Informática
( ) La transformación de los productos en la cooperativa

( ) El aprovechamiento de políticas públicas
( ) Dirimir conflictos entre trabajadores y grupos
( ) Políticas de la organización cooperativa
( ) Normas o reglas, de la organización cooperativa
( ) Talleres de sensibilidad de valores cooperativos
( ) Capacitación
( ) Metas de captura

INTERROGANTE 5.
¿CUÁLES ES EL EFECTO DE LA PLANEACIÓN EN LA COOPERATIVA PESQUERA?

INTERROGANTE 6.
¿EN QUÉ CONSISTE EL APROVECHAMIENTO DE LA POLÍTICA PÚBLICA EN LA COOPERATIVA PESQUERA?

16.De la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca (Sagarpa)
Programa de Apoyo al Ingreso Agropecuario Procampo para Vivir Mejor y sus componentes:
( ) Diesel Marino donde el apoyo es para embarcaciones y ranchos de maricultura, para granjas acuícolas y laboratorios.
( ) Gasolina ribereña y es para apoyo de gasolina de embarcaciones ribereñas.
Programa de Apoyo a la Inversión en Equipamiento a la Infraestructura y sus componentes:
( ) Pesca.
( ) Electrificación para Granjas Acuícolas.
( ) Proyectos Integrales de Acuacultura y Maricultura.
( ) Atracaderos integrales, rampas, muelles flotantes, dragados y escolleras, arrecifes artificiales, lonjas pesqueras y estudios de preinversión.
( ) Modernización de embarcaciones menores, consiste en equipar, rehabilitar o sustituir embarcaciones menores.
( ) Recursos genéticos
Programa Sustentabilidad de los recursos Naturales y sus componentes:
( ) Disminución del esfuerzo pesquero
( ) El componente de Inspección y Vigilancia Pesquera y Acuícola
( ) El componente Ordenamiento Pesquero y Acuícola
Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural, encontramos el componente:
( ) Apoyos para la Integración de Proyectos que apoya a las organizaciones sociales, a los Comités Sistema de Productos Nacionales, Regionales y estatales
Proyectos transversales:
( ) Reconversión Productiva en el Golfo de México y Mar Caribe
( ) Apoyo para la Adquisición de motores eléctricos y centros de carga para granjas acuícolas
17. Del Fideicomiso Instituido con relación a la Agricultura (FIRA)
( ) Fondo Nacional de Garantías de los Sectores Agropecuario, Forestal, Pesquero y Rural (FONAGA)
( ) Programa FONAGA verde
( ) Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Pesqueras (FOPESCA)

INTERROGANTE 7.
¿CUÁL CONSIDERA QUE HA SIDO EL EFECTO DEL APROVECHAMIENTO DE LA POLÍTICA PÚBLICA EN LA COOPERATIVA PESQUERA?

11. Resultado del uso de las políticas públicas en la cooperativa pesquera

( ) Nivel de satisfacción con los políticas públicas que ofrecen los diferentes niveles de gobierno

( ) Mejora en el proceso de captura, procesamiento, comercialización, servicios y suministros

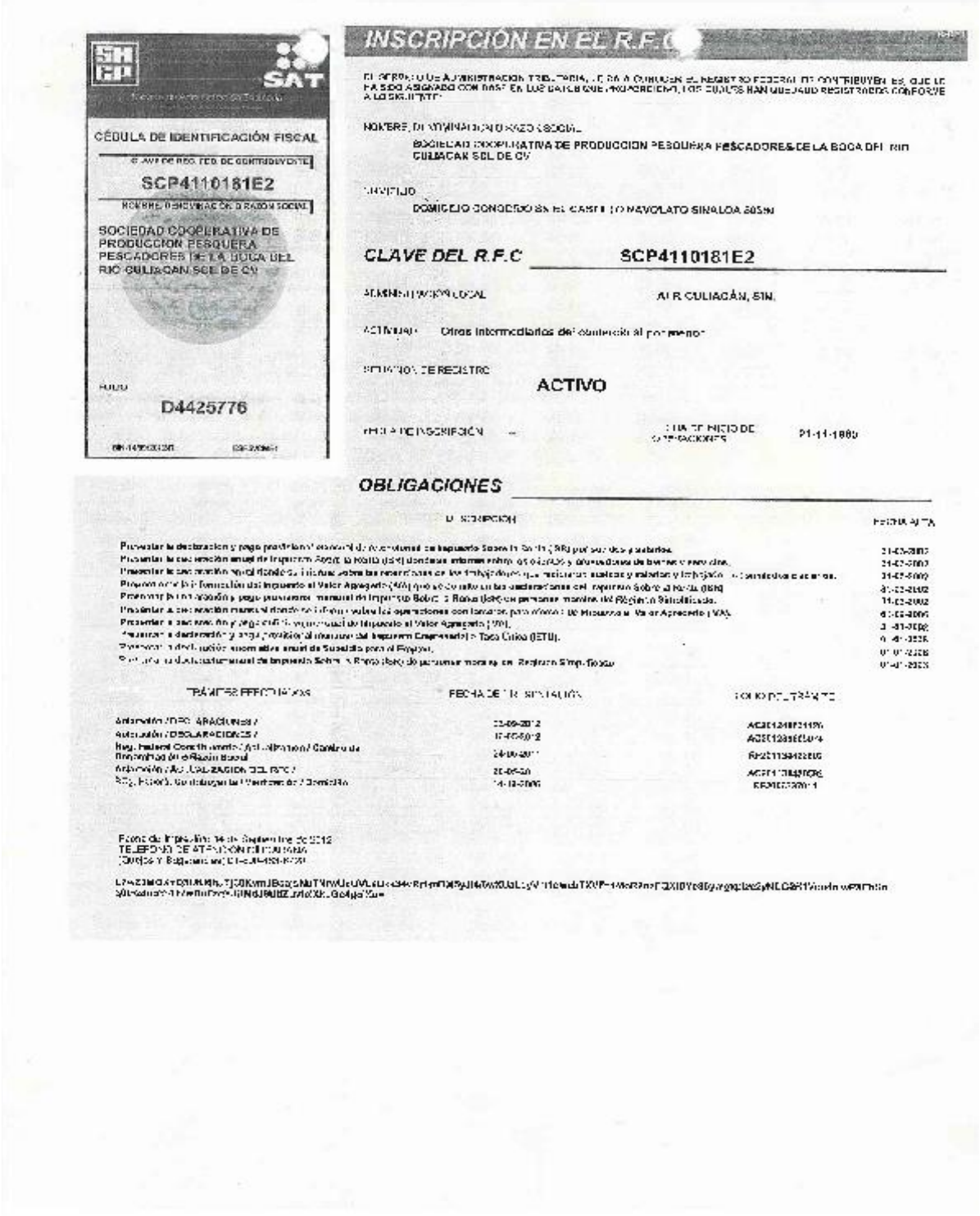
( ) Participación en el diseño de políticas públicas. Mencione nombres _____

( ) Valoración del impulso de gobierno para resolver la problemática del sector

( ) Acciones que debería llevar a cabo el gobierno para atender problemas no resueltos del sector cooperativo

( ) Otros actores sociales que participan en la oferta de políticas públicas.
Mencionarlos_____

Anexo 3. Registro federal de contribuyente de la sociedad cooperativa BRC



SAT

CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN FISCAL

CLAVE DEL REGISTRO FED. DE CONTRIBUYENTES

SCP4110181E2

NOMBRE, DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL

SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA PESCADORES DE LA BOCA DEL RIO CULIACAN SCL DE CV

FOLIO

D4425776

INSCRIPCION EN EL R.F.C

EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, LE DA A CONOCER EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES QUE LE FUE ASIGNADO CON BASE EN LOS DATOS QUE APARECEN EN LOS CUALES HAN QUEDADO REGISTRADOS CONFORME A LO SIGUIENTE:

NOMBRE, DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL

SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA PESCADORES DE LA BOCA DEL RIO CULIACAN SCL DE CV

DOMICILIO

DOMICILIO CONOCIDO SN EL CASTILLO NAVOLATO SINALOA 80SIN

CLAVE DEL R.F.C SCP4110181E2

ADMINISTRACIÓN LOCAL AL R CULIACÁN, SIN.

ACTIVIDAD Otros Intermediarios del comercio al por menor

SITUACIÓN DE REGISTRO ACTIVO

FECHA DE INSCRIPCIÓN – FECHA DE INICIO DE OPERACIONES 01-11-1980

OBLIGACIONES

DESCRIPCIÓN	FECHA ALTA
Presentar la declaración y pago provisional mensual de Impuesto Sobre la Renta (ISR) por sueldos y salarios.	31-03-2003
Presentar la declaración anual de Impuesto Activo de Empresas (IMPAE) [illegible]	31-03-2003
Presentar la declaración anual informativa sobre las remuneraciones de los trabajadores [illegible]	31-03-2003
Presentar la declaración del Impuesto al Valor Agregado (IVA) que se calcula en las cuentas del Impuesto Sobre la Renta (ISR)	31-03-2003
Presentar la declaración y pago provisional mensual de Impuesto Sobre la Renta (ISR) de personas morales del Régimen Simplificado.	31-03-2003
Presentar la declaración mensual informativa sobre las operaciones con terceros, para efectos de Impuesto al Valor Agregado (IVA).	31-03-2003
Presentar la declaración y pago anual de Impuesto al Valor Agregado (IVA).	31-03-2003
Presentar la declaración y pago anual de Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU).	31-03-2003
Presentar la declaración informativa anual de Subsidio para el Empleo.	31-03-2003
Presentar la declaración anual de Impuesto Sobre la Renta (ISR) de personas morales del Régimen Simplificado	31-03-2003

TRÁMITES EFECTUADOS	FECHA DE TRAMITACIÓN	FOLIO DEL TRÁMITE
Actualización / DOCUMENTACIÓN	23-09-2012	[illegible]
Actualización / DECLARACIONES	17-05-2012	[illegible]
Reg. Federal Contribuyentes / Actualización / Cambio de Denominación o Razón Social	24-10-2011	[illegible]
Actualización / ACTUALIZACIÓN DEL RFC	20-05-20[illegible]	[illegible]
Reg. Federal Contribuyentes / Inscripción / Inscripción	14-12-2006	[illegible]

Fecha de impresión: 14 de Septiembre de 2012
TEJEDOR DE ATENCIÓN TRIBUTARIA
[illegible]

Anexo 4. Apartados del Acta constitutiva de la sociedad cooperativa BRC

- - - **ESCRITURA NUMERO 11,337 (ONCE MIL TRESCIENTOS TREINTA Y SIETE).**-----

- - - **VOLUMEN XXXIX (TRIGÉSIMO NOVENO).**----------

- - - CULIACÁN ROSALES, SINALOA, MÉXICO. A LOS 26 (VEINTISEIS) DÍAS DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO 2010 (DOS MIL DIEZ). -------

- - - **LICENCIADA GUADALUPE NOHEMÍ PACHECO IBARRA,** NOTARIO PÚBLICO NÚMERO 187 (CIENTO OCHENTA Y SIETE) EN EL ESTADO CON EJERCICIO EN ESTA MUNICIPALIDAD Y RESIDENCIA EN ESTA CAPITAL, ACTUANDO DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO POR EL ARTÍCULO **63 (SESENTA Y TRES)** DE LA LEY DEL NOTARIADO EN VIGOR, CONSTITUIDO EN LA SEDE DE MI NOTARÍA UBICADA EN CALLE RAFAEL BUELNA NÚMERO 364-4 (TRESCIENTOS SESENTA Y CUATRO GUIÓN CUATRO) PONIENTE DE ESTA CIUDAD, **P R O T O C O L I Z O,** EL ACTA DESTACADA LEVANTADA POR MÍ EN LA SEDE DE MI NOTARIA Y EN LA CUAL ACTA CONSIGNE LA COMPARECENCIA DE LOS SEÑORES **JUAN GABRIEL AGUIAR DE DIOS, JOSE HONORIO AISPURO ZAVALA, JORGE RAUL BASTIDAS PAEZ, FRANCISCO JAVIER BOJORQUEZ, JOSE ANTONIO CARDENAS SANCHEZ, JORGE LUIS CARDENAS VALENZUELA, ADELAIDA CONTRERAS LOPEZ, JESUS MARGARITO CORTEZ GUERRERO, JUAN DE DIOS CORVERA LEAL, MAURICIO ESPINOZA LOPEZ, FELIPE GONZALEZ AGUILAR, JUAN ANTONIO GONZALEZ URQUIZA, CENOVIO HARO AGUIAR, CESAR ALONSO HARO AGUIAR, JUAN CARLOS HARO LOPEZ, LEONARDO HARO LOPEZ, JAIME LEAL LOPEZ, JESUS DAVID LEYVA LOPEZ, IDELFONSO LEYVA MACHADO, AGUSTIN ENRIQUE LOPEZ ANZALDO, JORGE LUIS LOPEZ CRISTERNA, SABINO GUADALUPE LOPEZ LOPEZ, LUIS ALBERTO LOPEZ RAMIREZ, FRANCISCO ENRIQUE MEDINA ROJO, JOSE ALBERTO MEDINA RUELAS, LUIS ROBERTO MEDINA RUELAS, JOSE MANUEL MOJARDIN MEDINA, JESUS PAUL MORENO CARDENAS, JOSE ANTONIO MORENO CUADRAS, JOSE LUZ MORENO CUADRAS, RISCO JARED MORENO LOPEZ, ROSARIO MORENO ROBLES, FRANCISCO JAVIER MORENO VILLA, EVARISTO OLIVAS LOZOYA, EUGENIO ONTIVEROS LOPEZ, JOSE FELIPE ONTIVEROS LOPEZ, JUAN CARLOS ONTIVEROS LOPEZ, OCTAVIO GUADALUPE ONTIVEROS SANCHEZ, JUAN GABRIEL PLATA PEREZ, JOSE RAUL RAMIREZ RUELAS, LUIS ALONSO RAMOS MORENO, RAUL EDUARDO RAMOS MORENO, JORGE DAMIAN REYES NAVARRO, JOSE CELEDONIO REYES NAVARRO, ENRIQUE REYES RUELAS, HILARIO CELEDONIO REYES RUELAS, LAZARO ROBLES LOPEZ, JOSE ANTONIO RODELO SANCHEZ, JOSE GUSTAVO RODELO SANCHEZ, MISAEL RODELO SANCHEZ, JESUS ALEJO ROMERO ACOSTA, HONORIO RUBIO GAMEZ, CESAR SAINZ CAMPAÑA, ANDRES SERRANO ALFARO, PEDRO SERRANO ALFARO, JESUS ANDRES GUADALUPE SERRRANO VALENZUELA, MANUEL**

JESUS RAMON VALDEZ CUADRAS, JOSE VALDEZ CUADRAS, OSCAR VALDEZ MACHADO, VICTOR MANUEL VALDEZ MACHADO, VICTOR GUADALUPE VALDEZ RAMIREZ, DIEGO VALENZUELA ACOSTA, GABRIEL VALENZUELA ACOSTA, MIGUEL SACRAMENTO VALENZUELA COSTA, JESUS MARTIN VALENZUELA SARABIA, TRINIDAD VALENZUELA ZARAVIA, ALEJANDRINO VERASTICA GUZMAN, ALFONSO VERDUGO LEYVA, ENGELBERTO VERDUGO LEYVA, ARMANDO VERDUGO SANCHEZ, QUIENES SOLICITAN DE LA SUSCRITA NOTARIO LA **PROCOLIZACION Y REGULARIZACION DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA PESCADORES DE LA "BOCA DEL RIO CULIACAN" S.C.L. DE C.V.,** PARA LO CUAL HAN SOLICITADO Y OBTENIDO EL PERMISO CORRESPONDIENTE DE LA SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES. PERMISO NÚMERO **2502559,** EXPEDIENTE NÚMERO **194109046737,** FOLIO NÚMERO **100726258003**, DE FECHA **27 (VEINTISIETE) DE JULIO** DEL AÑO **2010 (DOS MIL DIEZ).**----------

- - - DEJO AGREGADO AL APÉNDICE DEL VOLUMEN **XXXIX (TRIGÉSIMO NOVENO)** DE MI PROTOCOLO BAJO LA LETRA "A" EN EL LEGAJO CORRESPONDIENTE A ESTA ESCRITURA. EL ACTA DESTACADA QUE SE PROTOCOLIZA, LA CUAL CONSTA EN 34 (TREINTA Y CUATRO) FOJAS ÚTILES DEBIDAMENTE FIRMADAS Y SELLADAS.- DOY FE.- FIRMADO: LIC. GUADALUPE NOHEMÍ PACHECO IBARRA, N.P.- RÚBRICA.- EL SELLO DE AUTORIZAR DE LA NOTARÍA. ----------

- - - **AUTORIZO** DEFINITIVAMENTE ESTA ESCRITURA EN LA CIUDAD DE CULIACÁN ROSALES, SINALOA, MÉXICO, EN LA MISMA FECHA DE SU OTORGAMIENTO, EN VIRTUD DE NO CAUSAR IMPUESTO ALGUNO.- DOY FE.- FIRMADO: LIC. GUADALUPE NOHEMÍ PACHECO IBARRA, N.P.- RÚBRICA.- EL SELLO DE AUTORIZAR DE LA NOTARÍA. ----------

- - - LETRA "A".- EL ACTA DESTACADA QUE SE PROTOCOLIZA. ----------

- - - CULIACÁN ROSALES, SINALOA, MÉXICO, A LOS 26 (VEINTISEIS) DÍAS DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO 2010 (DOS MIL DIEZ).----------

- - - **LICENCIADA GUADALUPE NOHEMÍ PACHECO IBARRA,** NOTARIO PÚBLICO NÚMERO 187 (CIENTO OCHENTA Y SIETE) EN EL ESTADO, CON EJERCICIO EN ESTA MUNICIPALIDAD Y RESIDENCIA EN ESTA CAPITAL, ACTUANDO DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO POR EL ARTÍCULO **63 SESENTA Y TRES** DE LA LEY DEL NOTARIADO EN VIGOR. **HAGO CONSTAR**, EN ESTE INSTRUMENTO LA COMPARECENCIA DE LOS SEÑORES **JUAN GABRIEL AGUIAR DE DIOS, JOSE HONORIO AISPURO ZAVALA, JORGE RAUL BASTIDAS PAEZ, FRANCISCO JAVIER BOJORQUEZ, JOSE ANTONIO CARDENAS SANCHEZ, JORGE LUIS CARDENAS VALENZUELA, ADELAIDA CONTRERAS LOPEZ, JESUS MARGARITO CORTEZ GUERRERO, JUAN DE DIOS CORVERA LEAL, MAURICIO ESPINOZA LOPEZ,**

Anexo 5. Concesión de camarón BRC

SECRETARIA DE PESCA

CP-052/94

CONCESION

QUE OTORGA EL PODER EJECUTIVO FEDERAL A TRAVES DE LA SECRETARIA DE PESCA, REPRESENTADA POR SU TITULAR EL C. LIC. **GUILLERMO JIMENEZ MORALES**, DE ACUERDO A LAS FACULTADES QUE LE CONFIEREN LOS ARTICULOS 43 FRACCIONES I, II Y IV DE LA LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL, 1º, 2º, 3º, FRACCIONES VI Y IX, 4º, 5º, 6º, 7º, 9º, 10, 16, 17, 18 Y DEMAS RELATIVOS DE LA LEY DE PESCA, 20, 21, 28, 30, 33, 34, 73, 74, 75, 76 Y DEMAS RELATIVOS DE SU REGLAMENTO, ASI COMO EL ARTICULO 6º FRACCION XXV DEL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARIA DE PESCA, A LA

SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA "PESCADORES DE LA BOCA DEL RIO CULIACAN", S.C.L.

PARA LA EXTRACCION, CAPTURA Y APROVECHAMIENTO COMERCIAL DE LA ESPECIE: CAMARON DE ESTERO (**PENAEUS SPP.**), EN AGUAS DE JURISDICCION FEDERAL DEL SISTEMA LAGUNAR BAHIA DE ALTATA-ENSENADA DEL PABELLON, EN EL ESTADO DE SINALOA, Y COLINDANTE AL ESTE CON LA ZONAS DE OPERACION DE LAS S.C.P.P. RIBEREÑA "TEODORO CERVANTES PEREZ", S.C.L. Y S.C.P.P. BOCA DEL RIO SAN LORENZO, S.C.L., AL NORTE CON EL LITORAL DE LA ZONA FEDERAL DE MARISMAS, AL SUR CON EL LITORAL DE LA PENINSULA DE LUCENILLA, Y AL OESTE CON LA ZONA DE OPERACION DE LA S.C.P.P "GENERAL RAFAEL BUELNA", S.C.L. PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES DE ESTA CONCESION, EN LO SUCESIVO Y EN EL TEXTO DE LA MISMA, A LA SECRETARIA DE PESCA SE LE DENOMINARA **"LA SECRETARIA"** Y A LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA "PESCADORES DE LA BOCA DEL RIO CULIACAN", S.C.L., **"LA CONCESIONARIA"**, AL TENOR DE LOS ANTECEDENTES QUE SE EXPRESAN Y QUEDANDO SUJETA AL CUMPLIMIENTO DE LAS CLAUSULAS QUE ADELANTE SE SEÑALAN:

PAGINA 1

Anexo 6. RFC SCP TCP

SHCP SAT

Servicio de Administración Tributaria

CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN FISCAL

CLAVE DE REG. FED. DE CONTRIBUYENTE

PPT9508237W4

NOMBRE, DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL

SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA TEODORO CERVANTES PEREZ S DE RL DE CV

FOLIO

D4466530

INSCRIPCIÓN EN EL R.F.C

EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, LE DA A CONOCER EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES, QUE LE HA SIDO ASIGNADO CON BASE EN LOS DATOS QUE PROPORCIONÓ, LOS CUALES HAN QUEDADO REGISTRADOS CONFORME A LO SIGUIENTE:

NOMBRE, DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL

SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA TEODORO CERVANTES PEREZ S DE RL DE CV

DOMICILIO

CONOCIDO SN EL CASTILLO NAVOLATO SINALOA 80360

CLAVE DEL R.F.C PPT9508237W4

ADMINISTRACIÓN LOCAL ALR CULIACÁN, SIN.

ACTIVIDAD Pesca de camarón

SITUACIÓN DE REGISTRO **ACTIVO**

FECHA DE INSCRIPCIÓN –

FECHA DE INICIO DE OPERACIONES 09-06-1980

OBLIGACIONES

DESCRIPCIÓN	FECHA ALTA
Presentar la declaración y pago provisional mensual de retenciones de Impuesto Sobre la Renta (ISR) por sueldos y salarios.	31-03-2000
Presentar la declaración anual de Impuesto Sobre la Renta (ISR) donde se informe sobre los clientes y proveedores de bienes y servicios.	31-03-2000
Presentar la declaración anual donde se informe sobre las retenciones de los trabajadores que recibieron sueldos y salarios y trabajadores asimilados a salarios.	31-03-2000
Proporcionar la información del Impuesto al Valor Agregado (IVA) que se solicite en las declaraciones del Impuesto Sobre la Renta (ISR)	31-03-2000
Presentar la declaración y pago provisional mensual de Impuesto Sobre la Renta (ISR) de personas morales del Régimen Simplificado.	31-03-2000
Presentar la declaración mensual donde se informe sobre las operaciones con terceros para efectos de Impuesto al Valor Agregado (IVA).	01-09-2008
Presentar la declaración y pago definitivo mensual de Impuesto al Valor Agregado (IVA).	31-03-2000
Presentar la declaración anual de Impuesto Sobre la Renta (ISR) de personas morales del Régimen Simplificado.	01-01-2010
Presentar la declaración y pago anual del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU).	01-01-2010
Presentar conjuntamente con la declaración, el listado anual de conceptos que sirvieron para determinar el Impuesto Empresarial a Tasa Única. (IETU).	01-01-2010
Presentar la declaración y pago provisional mensual del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU).	01-01-2008
Presentar la declaración informativa anual de Subsidio para el Empleo.	01-01-2008

TRÁMITES EFECTUADOS	FECHA DE PRESENTACIÓN	FOLIO DEL TRÁMITE
Reg. Federal Contribuyente / Actualización / Actualización Aumento/Disminución de Obligaciones	09-02-2012	RF201344064780
Aclaración / DECLARACIONES /	30-11-2012	AC201340812786
Rfg. Federal Contribuyente / Verificación / Domicilio	15-10-2012	RF201241743820
Aclaración / /	07-07-2012	AC201239727396
Aclaración / /	02-03-2012	AC201237303450

Fecha de Impresión: 26 de Febrero de 2013
TELEFONO DE ATENCIÓN CIUDADANA
(Quejas Y Sugerencias) 01-800-463-6728

AxmdjzRkA4ZKGRGNGHOR9DcWgeydGBaTyvt.xBpF83955Aa%32yFM3GukATlg0nglVXEYnxhSRT1sSbAleFlaKlravoIsTULFvc4WukcZ3KIC5GTgkuMPnT1iTg
0uLKxecc0RKaaKDcwypqRB+LOC1dBa/dlnLFrCyx1YBG8TDBE+

Anexo 7. Permiso de pesca para Jaiba SCP TCP

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN
COMISIÓN NACIONAL DE ACUACULTURA Y PESCA
DIRECCIÓN GENERAL DE ORDENAMIENTO PESQUERO Y ACUÍCOLA
PERMISO DE PESCA COMERCIAL PARA EMBARCACIONES MENORES

DGOPA PC - 01

FOLIO No. 122801

Titular del permiso: S.C.P.P TEODORO CERVANTES PEREZ S. DE R.L. DE C.V. Clave R.N.P.A. 2509000713

Domicilio: CONOCIDO EN CAMPO PESQUERO EL CASTILLO

Localidad: EL CASTILLO Municipio: NAVOLATO Entidad: SINALOA

Permiso de pesca No. 125066337133 Para pesquería de: JAIBA

Expedido en: CULIACAN, SINALOA el día 24 DE MAYO DEL 2012

Vigencia: 4 AÑOS del 24 DE MAYO DEL 2012 al 23 DE MAYO DEL 2016

Zona de pesca:
BAHIA DE ALTATA Y ENSENADA DEL PABELLON, EN EL ESTADO DE SINALOA.

Sitio de desembarque: CAMPO PESQUERO EL CASTILLO

Artes o equipos de pesca autorizados: AROS

Cantidad	Tipo	Características
360 AROS EN OPERACION		AROS DE 60 CM DE DIAMETRO, CONSTRUIDOS DE ALAMBRON, CON LUZ DE MALLA DE 76 MM

Observaciones:

ESTE PERMISO CONSTA DE UNA SOLA HOJA.
EN EL EJERCICIO DEL PRESENTE PERMISO, DEBERA DARSE CUMPLIMIENTO AL CONTENIDO DE LOS ARTICULOS 44, 48, 49, 50, 51, 60 FRACCION I Y 88 FRACCION II, DE LA LEY GENERAL DEL EQUILIBRIO ECOLOGICO Y LA PROTECCION AL AMBIENTE, ASI COMO EN LAS DISPOSICIONES ESTABLECIDAS EN LOS DECRETOS DE CREACION DE AREAS PROTEGIDAS Y SUS PROGRAMAS DE MANEJO RESPECTIVOS.

Número total de embarcaciones: 6

Nombre de la(s) embarcación(es)	Matrícula	Tonelaje neto	Marca motor	Potencia H.P.
1 TEODORO CERVANTES 60	2502502613-3	0.840	YAMAHA	115
2 TEODORO CERVANTES 61	2502502713-4	0.840	YAMAHA	115
3 TEODORO CERVANTES 62	2502502813-7	0.840	YAMAHA	115
4 TEODORO CERVANTES 63	2502502913-6	0.840	YAMAHA	115
5 TEODORO CERVANTES 64	2502625713-2	0.840	YAMAHA	115
6 TEODORO CERVANTES 65	2502625813-8	0.840	YAMAHA	115

—ESTE PERMISO AMPARA SOLAMENTE A LAS EMBARCACIONES MENCIONADAS ANTES DE ESTA LINEA——

Este permiso se expide con fundamento en los artículos 27, 28 y 35 fracción XXI de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 1°, 2° fracción XXV, 5° fracción III, 30, 35 fracciones I, XIV, XVII y XX, 37 y 39 fracción XIII del Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA); 1°, 2°, fracción II, 3°, 7° fracción XIX y 8° del Decreto por el que se crea la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (CONAPESCA); 1°, 2° fracción IX, 3°, 7°, 8° fracción XI, 30 fracción III, 41 fracción IV, 42,43,44,45,46,51,52,53,54,55,56,57,58,60,66, 123 segundo párrafo, 130, 133 y demás aplicables de la Ley General de Pesca y Acuacultura Sustentables y del Reglamento aplicable a la misma.
Queda prohibido el uso de redes de arrastre en bahías y esteros, excepto en aquellos casos que expresamente lo autorice la SAGARPA por conducto de la CONAPESCA, oyendo la opinión del Instituto Nacional de Pesca.
Queda prohibido realizar actos que contravengan las disposiciones de la Ley General de Pesca y Acuacultura Sustentables, el Reglamento aplicable a la misma, las Normas Oficiales Mexicanas y los demás preceptos jurídicos aplicables.
Los gobiernos extranjeros no podrán ser socios, ni constituir a su favor ningún derecho sobre concesiones o permisos. Los actos realizados de contravención a este precepto, son nulos de pleno derecho, y los bienes y los derechos que hubieren adquirido por virtud de tales actos quedarán en beneficio de la Nación sin ulterior recurso.

AUTORIDAD EXPEDIDORA

ING. GONZALO A. CALDERON FLORES — NOMBRE
DELEGADO ESTATAL — CARGO
FIRMA

(*) Embarcaciones pesqueras de menos de 10 toneladas de registro bruto

INTERESADO

Anexo 8. Concesión de camarón SCP TCP

SECRETARIA DE PESCA

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION
DE PESQUERIAS

OFICIO NO. 2982

México, D.F., a 21 NOV. 1994

S.C.P.P. RIBEREÑA TEODORO CERVANTES
PEREZ, S.C.L.
CAMPO PESQUERO EL CASTILLO
NAVOLATO, SIN.
P R E S E N T E

Por este medio se hace entrega de la concesión No. CP- 045/ 94, que la Secretaria de Pesca, por conducto de su Titular el C. LIC. **GUILLERMO JIMENEZ MORALES**, otorga a esa Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera, para la extracción, captura Y aprovechamiento comercial del recurso pesquero camarón de estero.

La concesión deberá publicarse en el Diario Oficial de la Federación por cuenta de "La Concesionaria", conforme se previene en su Clausulado.

SECRETARIA DE PESCA
Direc. Gral. de Administración de Pesquerías
NOV. 21 1994
CORRESPONDENCIA
DESPACHADO

A T E N T A M E N T E
SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION
EL DIRECTOR GENERAL

LIC. JAVIER CANILLA CHAVEZ

C.C.P. LIC. GUILLERMO JIMENEZ MORALES.- SECRETARIO DE PESCA.- PRESENTE.
C.C.P. LIC. GUSTAVO ROSARIO TORRES.- SUBSECRETARIO DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION PESQUERAS.- PRESENTE
C.C.P. LIC. CARLOS CAMACHO GAOS.- SUBSECRETARIO DE FOMENTO Y DESARROLLO PESQUERO.- PRESENTE.

RECIBI DE CONFORMIDAD

Anexo 9. Carátula Acta constitutiva SCP TCP

NOTARIA PUBLICA No. 85

Lic. Ignacio Virgen

R. Buelna 364 Pte. Despacho 2 y 4

Tel. 5-15-99 6-30-51

Testimonio PRIMERO DE LA ESCRITURA PUBLICA QUE CONTIENE LA PROTOCOLIZACION DEL ACTA Y BASES CONSTITUTIVAS DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA RIBERERA " TEODORO CERVANTES-PERES, S.C.L.----------

Número (10,885) Volúmen (XXXVII)

Culiacán, Rosales, Sinaloa, México, a 13 de SEPTIEMBRE de 1989

Anexo 10. RFC GAF

SAT

Servicio de Administración Tributaria

CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN FISCAL

CLAVE DE REG. FED. DE CONTRIBUYENTE

PPG9412296KA

NOMBRE, DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL

SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA GENERAL ANGEL FLORES S DE RL DE CV

FOLIO

D4466578

INSCRIPCIÓN EN EL R.F.C

EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA, LE DA A CONOCER EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES, QUE LE HA SIDO ASIGNADO CON BASE EN LOS DATOS QUE PROPORCIONÓ, LOS CUALES HAN QUEDADO REGISTRADOS CONFORME A LO SIGUIENTE:

NOMBRE, DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL

SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA GENERAL ANGEL FLORES S DE RL DE CV

DOMICILIO

CONOCIDO SN EL CASTILLO NAVOLATO SINALOA 80360

CLAVE DEL R.F.C PPG9412296KA

ADMINISTRACIÓN LOCAL ALR CULIACÁN, SIN.

ACTIVIDAD Pesca de camarón

SITUACIÓN DE REGISTRO

REACTIVADO

FECHA DE INSCRIPCIÓN –

FECHA DE INICIO DE OPERACIONES 14-09-1957

OBLIGACIONES

DESCRIPCIÓN	FECHA ALTA
Presentar la declaración y pago provisional mensual de retenciones de Impuesto Sobre la Renta (ISR) por sueldos y salarios.	31-03-2002
Presentar la declaración anual de Impuesto Sobre la Renta (ISR) donde se informe sobre los clientes y proveedores de bienes y servicios.	31-03-2002
Presentar la declaración anual donde se informe sobre las retenciones de los trabajadores que recibieron sueldos y salarios y trabajadores asimilados a salarios.	31-03-2002
Proporcionar la información del Impuesto al Valor Agregado (IVA) que se solicite en las declaraciones del Impuesto Sobre la Renta (ISR).	31-03-2002
Presentar la declaración y pago provisional mensual de Impuesto Sobre la Renta (ISR) de personas morales del Régimen Simplificado.	31-03-2002
Presentar la declaración mensual donde se informe sobre las operaciones con terceros para efectos de Impuesto al Valor Agregado (IVA).	01-05-2005
Presentar la declaración y pago definitivo mensual de Impuesto al Valor Agregado (IVA).	31-03-2003
Presentar la declaración anual de Impuesto Sobre la Renta (ISR) de personas morales del Régimen Simplificado.	01-01-2010
Presentar la declaración y pago anual del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU).	01-01-2010
Presentar conjuntamente con la declaración, el listado anual de conceptos que sirvieron para determinar el Impuesto Empresarial a Tasa Única. (IETU).	01-01-2013
Presentar la declaración y pago provisional mensual del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU).	01-01-2008
Presentar la declaración informativa anual de Subsidio para el Empleo.	01-01-2008

TRÁMITES EFECTUADOS	FECHA DE PRESENTACIÓN	FOLIO DEL TRÁMITE
Reg. Federal Contribuyente / Actualización / Actualización Aumento/Disminución de Obligaciones	26-02-2013	RF201344386069
Rfg. Federal Contribuyente / Verificación / Domicilio	05-10-2012	RF201241498144
Aclaración / CONSULTA COMERCIO EXTERIOR /	12-06-2012	AC201241020463
Aclaración / /	07-07-2012	AC201239727112
Reg. Federal Contribuyente / Actualización / Cambio de Domicilio	23-03-2012	RF201237799488

Fecha de Impresión: 26 de Febrero de 2013
TELEFONO DE ATENCIÓN CIUDADANA
(Quejas Y Sugerencias) 01-800-462-6728

Anexo 11. Permiso jaiba GAF

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN
COMISIÓN NACIONAL DE ACUACULTURA Y PESCA
DIRECCIÓN GENERAL DE ORDENAMIENTO PESQUERO Y ACUÍCOLA
PERMISO DE PESCA COMERCIAL PARA EMBARCACIONES MENORES

SAGARPA

DGOPA PC - 02

FOLIO No. 122802

Titular del permiso: S.C.P.P. GENERAL ANGEL FLORES S. DE R.L. DE C.V. Clave R.N.P.A. 2501000422

Domicilio: CONOCIDO EN CAMPO PESQUERO EL CASTILLO

Localidad: EL CASTILLO Municipio: NAVOLATO Entidad: SINALOA

Permiso de pesca No. 125096337139 Para pesquería de: JAIBA

Expedido en: CULIACAN, SINALOA el día 24 DE MAYO DEL 2012

Vigencia: 4 AÑOS del 24 DE MAYO DEL 2012 al 23 DE MAYO DEL 2016

Zona de pesca: BAHIA DE ALTATA Y ENSENADA DEL PABELLON, EN EL ESTADO DE SINALOA.

Sitio de desembarque: CAMPO PESQUERO EL CASTILLO

Artes o equipos de pesca autorizados: A R O S

Cantidad	Tipo	Características
360 AROS EN OPERACION		AROS DE 60 CM DE DIAMETRO, CONSTRUIDOS DE ALAMBRON, CON LUZ DE MALLA DE 76 MM MINIMO.

Observaciones:

ESTE PERMISO CONSTA DE UNA SOLA HOJA.
EN EL EJERCICIO DEL PRESENTE PERMISO, DEBERA DARSE CUMPLIMIENTO AL CONTENIDO DE LOS ARTICULOS 44, 48, 49, 50, 51, 60 FRACCION I Y 88 FRACCION II, DE LA LEY GENERAL DEL EQUILIBRIO ECOLOGICO Y LA PROTECCION AL AMBIENTE, ASI COMO EN LAS DISPOSICIONES ESTABLECIDAS EN LOS DECRETOS DE CREACION DE AREAS PROTEGIDAS Y SUS PROGRAMAS DE MANEJO RESPECTIVOS.

Número total de embarcaciones: 6

Nombre de la(s) embarcación(es)	Matrícula	Tonelaje neto	Marca motor	Potencia H.P.
1 ANGEL FLORES 51	2502309613-5	0.840	YAMAHA	50
2 ANGEL FLORES 52	2502309713-0	0.840	YAMAHA	50
3 ANGEL FLORES 53	2502309813-1	0.840	YAMAHA	75
4 ANGEL FLORES 54	2502309913-9	0.840	YAMAHA	85
5 ANGEL FLORES 55	2502310013-7	0.840	YAMAHA	115
6 ANGEL FLORES 56	2502310113-5	0.840	YAMAHA	75

—ESTE PERMISO AMPARA SOLAMENTE A LAS EMBARCACIONES MENCIONADAS ANTES DE ESTA LINEA—

Este permiso se expide con fundamento en los artículos 17, 26 y 35 fracción XXI de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 1°, 2° fracción XXIX, 3° fracción III, 30, 35 fracciones I, XIV, XVI y XIX, 37 y 39 fracción XII del Reglamento Interior de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA); 1°, 2°, fracción II, 3°, 3° fracción XIII y 8° del Decreto por el que se crea la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (CONAPESCA); 1°, 2° fracción IX, 3°, 3°, 8° fracción XI, 36 fracción III, 41 fracción IV, 42,43,44,45,46,51,52,53,54,55,56,57,58,60-BIS, 105 segundo párrafo, 131, 133 y demás aplicables de la Ley General de Pesca y Acuacultura Sustentables y del Reglamento aplicable a la misma.
Queda prohibido el uso de redes de arrastre en bahías y esteros, excepto en aquellos casos que expresamente le autorice la SAGARPA por conducto de la CONAPESCA, oyendo la opinión del Instituto Nacional de Pesca.
Queda prohibido realizar actos que contravengan las disposiciones de la Ley General de Pesca y Acuacultura Sustentables, el Reglamento aplicable a la misma, las Normas Oficiales Mexicanas y los demás preceptos jurídicos aplicables.
Los gobiernos extranjeros no podrán ser socios, ni constituir a su favor ningún derecho sobre concesiones o permisos. Los actos realizados en contravención a estos preceptos, son nulos de pleno derecho, y los frutos y los derechos que hubieren adquirido por virtud de tales actos quedarán en beneficio de la Nación sin ulterior recurso.

AUTORIDAD EXPEDIDORA

ING. GONZALO A. CALDERON FLORES — NOMBRE
DELEGADO ESTATAL — CARGO
FIRMA

a.) Embarcaciones pesqueras de menos de 10 toneladas de registro bruto

INTERESADO

Anexo 12. Concesión de camarón GAF

SECRETARIA DE PESCA

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION
DE PESQUERIAS

OFICIO NO. 2554

México, D.F., a 21 NOV. 1994

S.C.P.P. GENERAL ANGEL FLORES,
S.C.L. CAMPO PESQUERO EL CASTILLO
CULIACAN, SIN.
P R E S E N T E

Por este medio se hace entrega de la concesión No. CP-043 / 94, que la Secretaria de Pesca, por conducto de su Titular el **C. LIC. GUILLERMO JIMENEZ MORALES,** otorga a esa Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera, para la extracción, captura Y aprovechamiento comercial del recurso pesquero camarón de estero.

La concesión deberá publicarse en el Diario Oficial de la Federación por cuenta de "La Concesionaria", conforme se previene en su Clausulado.

A T E N T A M E N T E
SUFRAGIO EFECTIVO, NO REELECCION
EL DIRECTOR GENERAL

LIC. JAVIER ROMILLA CHAVEZ

SECRETARIA C...
Dirac. Gral. de Administración
NOV. 21 1994
CORRESPONDENCIA
DESPACHADO

C.C.P. LIC. GUILLERMO JIMENEZ MORALES.- SECRETARIO DE PESCA.- PRESENTE.
C.C.P. LIC. GUSTAVO ROSARIO TORRES.- SUBSECRETARIO DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION PESQUERAS.- PRESENTE
C.C.P. LIC. CARLOS CAMACHO GAOS.- SUBSECRETARIO DE FOMENTO Y DESARROLLO PESQUERO.- PRESENTE.

RECIBI DE CONFORMIDAD

Anexo 13. Acta constitutiva SCP GAF

Bases constitutivas General Angel Flores-

ACTA Y BASES CONSTITUTIVAS DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA "GENERAL ANGEL FLORES", S. C. L.

Noviembre, 1968

En el Grupo Pesquero de El Castillo, Municipio de Salaya, Municipio de Culiacán, Estado de Sinaloa, siendo a los veintinueve días del mes de noviembre del año de mil novecientos sesenta y ocho, reunidos en la casa habitación del señor José Romero, los pescadores cuyos nombres se expresan adelante para constituir una Sociedad Cooperativa de Producción, que adopta la denominación por todos los presentes. Al efecto se procedió a designar un presidente de debates resultando electo el señor José Romero, quien nombró como secretario al señor Fidel Cuadrado Lejia y escrutadores a los señores Julián Complez y Manuel Pinto. Discutido el asunto que motivó la reunión de acuerdo que el objeto de la Sociedad será la explotación colectiva de la Industria Pesquera y que la Cooperativa se denomina "SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCION PESQUERA GENERAL ANGEL FLORES", S.C.L. cuya oficina gerencia estará ubicada en el Grupo Pesquero de El Castillo.

Para reunir el capital con que operará la Sociedad se acordó que los socios suscriban certificados de aportación por valor de 100.00 (CIEN PESOS 00/100) cada uno, pudiendo suscribir el número que crequen conveniente. Estos certificados serán suscritos en la forma siguiente:-

Se hace constar que todos los socios son de nacionalidad mexicana y en composición mayoritaria de la de pescadores.

NOMBRE DE LOS SOCIOS	CERTIFICADOS DE APORTACION SUSCRITOS.	CAPITAL SUSCRITO EN MONEDA NACIONAL	
Avila González Casimiro, 23 años, casado, oficio pescador, con domicilio en El Castillo, Sin.	1	$ 5.00	
Avila González Filomeno, 18 años, casado, oficio pescador, con domicilio en El Castillo, Sin.	1	" 5.00	
Avila González José, 20 años, soltero, oficio pescador, con domicilio en El Castillo, Sin.	1	" 5.00	
Acosta Valenzuela Alberto, 40 años, casado, oficio pescador, con domicilio en El Castillo, Sin.	1	" 5.00	
Amaldo Mora Román, 40 años, soltero, oficio pescador, con domicilio en El Castillo, Sin.	1	" 5.00	
Cuadrado Lejia Fidel, 43 años, soltero, oficio pescador, con domicilio en El Castillo, Sin.	1	" 5.00	
	8	$ 40.00	

(A la hoja 2)

Anexo 14. Programas CONAPESCA

14.1 Componente de integración productiva y comercial pesquera y acuícola

Mejorar el desempeño de los Comités Sistema Producto Acuícolas y Pesqueros a través de mecanismos de planeación, comunicación y concertación permanente, entre los actores económicos y que participen en la instrumentación de políticas, planes y programas de desarrollo rural.			
Programa	Conceptos del apoyo	Monto del apoyo	Ventanilla
Sistema productos pesqueros y acuícolas.	Profesionalización	Sistema Producto Estatal (SPE) y Regional (SPR): $600,000; Sistema Producto Nacional (SPN): $800,000.	Las fechas de apertura y cierre de ventanillas son del 15 de enero al 31 de marzo del 2014.
	Reuniones de trabajo	SPE y SPR: $150,000; SPN: $500,000.	
	Estudios y proyectos	SPE y SPR: 80% del total, sin rebasar $600,000; SPN: 80% del total, sin rebasar $1, 000,000.	
	Desarrollo comercial y empresarial	SPE, SPR y SPN: 90% del total, sin rebasar $300,000	
	Recursos informáticos y de comunicación	Sistema Producto Estatal, Regional y Nacional: hasta $150,000.	
Transformación, desarrollo y comercialización de productos pesqueros y acuícolas.	Infraestructura	50% del monto y hasta $2, 500,000. Para empresas del sector social: 70% sin rebasar $2, 500,000. En municipios de cruzada nacional contra el hambre: 80% sin rebasar $5, 000,000.	
	Equipamiento y mobiliario		
	Estructura de montaje para puntos de venta móvil.	50% del valor del material de construcción de la unidad móvil. Sin rebasar $150,000 por punto de venta.	
	Certificación de productos y procesos.	50% del monto solicitado, sin rebasar los $150,000 pesos; para empresas del sector social: 70%, sin rebasar $250,000; en municipios de la cruzada nacional contra el hambre: 80%, sin rebasar los $250,000.	
	Distribución		
	Estudios técnicos para desarrollo de nuevos productos		
	Desarrollo de empaque de imagen		
Adiestramiento pesquero y acuícola.	Cursos-talleres y/o procesos de formación	Hasta $800,000 por curso no especializado, hasta $600,000 por curso especializado de estrategia transversal y/o regional.	
	Certificación	Hasta $600,000.	
	Asistencia técnica integral	Hasta $350,000, considerando el número de unidades económicas a atender.	
	Visitas grupales de intercambio de experiencias para los comités Sistema Producto (nacionales e internacionales)	Visitas nacionales se apoyará: 80% de traslado, alimentación y hospedaje; visitas internacionales se apoyará con el 100% del traslado o hasta $100,000.	
Requisitos de elegibilidad: 1) Estén inscritos en el Registro Nacional de Pesca y Acuacultura (RNPA), tanto en la unidad económica, como el activo productivo sujeto del incentivo. 2) Cuenten con permiso o título de concesión de pesca y acuacultura, vigente cuando se dediquen a las actividades pesqueras y acuícolas. 3) No hayan recibido o estén recibiendo incentivos para el mismo concepto de los componentes de este programa u otros programas de la administración pública federal, que implique que se dupliquen los incentivos.			

Fuente: Elaboración propia METJ, con datos de la CONAPESCA

14.2 Componente de ordenamiento pesquero y acuícola integral y sustentable

Los proyectos de ordenamiento pesquero, deberán contemplar acciones que contribuyan al incremento de la productividad mediante una o más de las acciones específicas de manejo, estudios y monitoreo para zonas de refugio de las especies acuáticas, evaluación y reasignación del esfuerzo de pesca, zonas de pesca delimitadas geográficamente o cuotas de captura.					
Programas	Conceptos del apoyo	Montos del apoyo	Ventanilla	Criterios de selección	Instancias Ejecutoras
Incentivo: ordenamiento pesquero y acuícola	Proyectos de ordenamiento pesquero	Por proyecto local o estatal: hasta $1, 500,000.00	No aplica la apertura de ventanilla	a) Estados que no se hayan realizado proyectos de ordenamiento, b) En caso de que hayan realizado ordenamientos previos, que se requiera fortalecer o complementar acciones, c) Que contribuya en mayor medida al cumplimiento de metas sectoriales verificables mediante uno o más indicadores cuantitativos (zonas o regiones pesqueras ordenadas, cantidad de pescadores, cantidad de embarcaciones menores, Unidades de Producción Pesquera, pesquerías o recursos biológicos específicos).	Fundación produce de guerrero A.C.; Fundación produce Jalisco A.C.; Gobierno del Estado de Baja California Sur.Grupo Baltras A.C.; Medio Ambiente y Comunidad CEDO, AC.; Fundación de la universidad Veracruzana, Asociación Civil.
Incentivo: disminución del esfuerzo pesquero	Retiro voluntario de embarcaciones mayores camaroneras	$1, 600,000.00 por embarcación	La fecha de apertura y cierre de ventanilla son del 15 de enero y el 31 de marzo del 2014.	a) Que estén inscritos en el RNPA, tanto la unidad económica y la embarcación. b) Que no haya recibido o esté recibiendo incentivos para el mismo componente de este programa u otros programas de la administración pública federal, que implique que se dupliquen los objetivos c) Que cuenten con un título (concesión o permiso) para pesca comercial de camarón en altamar vigente d) Que la embarcación se encuentre en condiciones de operar, y e) Que haya realizado actividades de pesca comercial por lo menos en dos de las temporadas siguientes: 2010-2011, 2011-2012 y 2012-2013 **Población objetivo** A las personas físicas y morales que se dediquen a la actividad de pesca comercial de camarón de altamar con embarcaciones mayores que operen al amparo de concesión o permiso vigente, que estén dispuestos a entregar para su cancelación el título para la pesca operados con la embarcación a retirar y a desguazar dicha embarcación, a cambio de recibir el apoyo denominado "retiro voluntario de embarcaciones camaroneras"	

14.3 Componente de soporte para la vigilancia de los recursos pesqueros y acuícolas

Consiste en atender las entidades federativas en donde se identifiquen zonas sobreexplotadas, con situaciones críticas y donde sea necesario establecer y/o fortalecer los esquemas de vigilancia, mediante incentivos para la implementación de acciones de inspección y vigilancia en colaboración con productores pesqueros y acuícolas, organizaciones, sociedades o asociaciones formalmente constituidas, universidades e instituciones de investigación y enseñanza.	
Conceptos del apoyo	Monto del apoyo
Acciones de inspección y vigilancia, las cuales contempla: - Gastos para asesores técnicos de pesca que participen en las acciones de acción y vigilancia - Gasto para el desarrollo de campañas de difusión orientadas a combatir la pesca ilegal y prevenir la comisión de infracciones administrativas así como los instrumentos y medios para su desarrollo - Gastos de operación y mantenimientos de vehículos terrestres, marítimos, aéreos y demás bienes y equipos aportados por los beneficiarios conforme al proyecto. - Gastos de instalación y de alimentación en bases y zonas de operación y, así como avituallamiento de embarcaciones. - Incentivos que permitan a los beneficiarios poner a disposición de la Secretaría la infraestructura y equipo necesario para la implementación de acciones de inspección y vigilancia. - Otros gastos que de manera directa permitan atender situaciones críticas en la implementación de las acciones de inspección y vigilancia.	- Personas físicas: hasta dos millones de pesos. - Personas morales: hasta seis millones de pesos.

14.4 Componente PROPESCA

Población objetivo	Son los pescadores ribereños, de aguas interiores y tripulantes de embarcaciones mayores pertenecientes a unidades económicas pesqueras y las unidades económicas del sector acuícola, inscritas en el Registro Nacional de Pesca y Acuacultura (RNPA) que se dediquen a la actividad, al amparo de un permiso, concesión o resolución favorable de pesca y/o acuacultura vigente.		
Programa	Conceptos del apoyo	Montos del apoyo	Ventanillas
Por certificación en cursos de capacitación y adiestramiento	Buenas prácticas de manejo, mantenimiento sanitario y seguridad laboral.	Hasta ocho mil pesos por solicitante y un curso por ejercicio fiscal.	La fecha de apertura y cierre de ventanillas son del 15 de enero al 31 de marzo del 2014.
	Elaboración de artes de pesca		
	Administración y comercialización		
	Normatividad pesquera		
Por promover el desarrollo de capacidades técnicas productivas	Programa de asistencia técnica con acompañamiento permanente en: Producción de crías, manejo de maternidad, pre-engorda y operación.	Hasta cien mil pesos por unidad económica solicitante	
	Participación en la investigación en peces, crustáceos y moluscos: Investigación para el desarrollo de líneas genéticas resistentes o tolerantes a enfermedades.		
	Participación en procesos de diversificación de la producción.		

14.5 Componente fomento de consumo de productos pesqueros y acuícolas

Esquema de corresponsabilidad, con los productores, así como con la población mexicana, el gobierno federal ha considerado tomar acciones para el fortalecimiento de consumo del pescado, y mariscos mexicanos.		
Programas	Montos del apoyo	Criterios de selección
Campañas integrales de promoción de fomento al consumo.	Hasta $35, 000,000 por campaña.	Los proyectos deberán de contemplar acciones que den a conocer los avances en la calidad y diversidad de la oferta de los productos pesqueros y acuícolas mexicanos, para fomentar una cultura de consumo de pescados y mariscos producidos en el país, dichos proyectos serán seleccionados con base en: a) El perfil y la experiencia de las personas morales interesadas, capacidad técnica, administrativa y financiera para la consecución de los objetivos. b) Se dará prioridades a las personas morales con las que CONAPESCA tenga algún instrumento jurídico vigente en virtud del cual se establezca su colaboración únicamente justificando la razón de que dicha persona es idónea para realizar o continuar realizando las acciones correspondientes.
Estudio de diagnóstico y consumo	Hasta $2, 000,000 por estudio.	
Eventos y ferias regionales, nacionales e internacionales	Hasta $4, 000,000 por evento o feria.	
Misiones comerciales y de intercambio	Para visitas nacionales hasta el 50% del total sin rebasar $200,000. Para visitar internacionales hasta el 50% del total sin rebasar $1, 500,000 por misión comercial y de intercambio.	

Fuente: Elaboración propia METJ, con datos de la CONAPESCA

Anexo15. Programas del el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES)

Programa de Fomento a la Economía Social para el ejercicio fiscal 2014

Objetivo del programa	Fomentar, desarrollar y fortalecer las capacidades técnicas y productivas, financieras y de gestión, formación de capital y comercialización del sector social de la economía, para consolidarlo como opción viable de inclusión productiva, laboral y financiera.			
Población objetivo general	A) Jóvenes ;Proyecto Escala, cuyo objetivo es contribuir a generar un eslabón para que los jóvenes transiten hacia la inclusión productiva B) Mujeres y población en situación de la vulnerabilidad; Esquemas de financiamiento y convocatorias que puedan dar respuesta a las necesidades específicas.	**Población objetivo específica**	Ejidos; Comunidades; Uniones de Ejidos; Uniones de Comunidades; Asociaciones Rurales de Interés; Sociedades de Producción Rural; Uniones de Sociedades de Producción Rural; Sociedades Mercantiles; Cajas de ahorro de trabajadores; Sociedades Cooperativas de productores de bienes y/o servicios; Sociedades Cooperativas de consumidores de bienes y/o servicios; Sociedades Cooperativas de ahorro y préstamo; Organismos Cooperativos; Sociedades de Solidaridad Social; Sociedades Mutualistas; Uniones de Crédito; Sociedades Financieras Comunitarias; Sociedades Financieras de Objeto Múltiple No Regiladas; Grupos sociales	
A) Jóvenes	**PROYECTO ESCALA**			
	1- Entronle para reconocer anteproyectos productivos de jóvenes		2- Apoyo para la ejecución de proyectos productivos jóvenes	
	Monto del apoyo:	**Población objetiva:**	**Monto del apoyo:**	**Población objetiva:**
	Hasta 20 mil pesos en efectivo.	Grupos sociales integrados por jóvenes de entre 16 y 29 años.	Hasta 30 mil pesos por integrante y hasta 150 pesos por proyecto productivo. Por OSSE legalmente constituido hasta 250 mil pesos por proyecto productivo.	OSSE integrados por jóvenes entre 16 y 29 años
B) Mujeres y población en situación de vulnerabilidad	**INTEGRA**			
	Población objetivo de INTEGRA	OSSE; OSSE integrados exclusivamente por mujeres; OSSE integrados al menos en un 50% por población en situación de vulnerabilidad.		
	1- Apoyo en efectivo para la ejecución de un proyecto productivo nuevo.	2- Apoyo en efectivo para el desarrollo y consolidación de proyectos productivos en operación.	3- Apoyo en efectivo para la vinculación de proyectos productivos en redes o cadenas de valor.	
	Monto del apoyo:	**Monto del apoyo:**	**Monto del apoyo:**	
	400 mil pesos (Grupo social); 1.0 millón de pesos (OSSE legalmente constituido).	500 mil pesos (grupo social); 1.5 millones de pesos (OSSE legalmente constituido).	600 mil pesos (grupo social); 2.0 millones de pesos (OSSE legalmente constituido).	

CRECE							
Población objetivo:		Organismos de Sector Social de la Economía (OSSE)					
Apoyo en efectivo para componente de la inversión		Apoyo en efectivo o en especie por componente individual para el desarrollo organizativo y empresarial de los proyectos productivos.		Apoyo en efectivo o en especie por componente individual para el desarrollo comercial de los proyectos productivos.		Aportación en efectivo para la organización por INPROFES de eventos comerciales	Aportación en efectivo para la organización por INPROFES de procesos de incubación por proyectos productivos.
Especificaciones del apoyo	Monto del apoyo	Especificaciones del apoyo	Monto del apoyo	Especificaciones del apoyo	Monto del apoyo	Monto del apoyo	Monto del apoyo
Garantía líquida: Recurso que otorga el INAES para respaldar de manera complementaria a un crédito de avío o refaccionario.	1.5 millones de pesos, sólo se otorgarán a OSSE legalmente constituidos	Constitución legal de figura jurídica	5 mil pesos	Asistencia a ferias, exposiciones, misiones comerciales, muestras o eventos análogos relacionados con la actividad productiva del OSSE.	50 mil pesos (por OSSE asistente)	50 mil pesos (por OSSE asistente); Mínimo 1.0 millón de pesos por evento	90 mil pesos por módulo o etapa (mínimo tres módulos o etapas por proceso)
		Capacitación: Asistencia a foros, seminarios, encuentros, cursos, talleres o eventos análogos relacionados con el Sector Social de la Economía o con la actividad productiva del solicitante	25 mil pesos (por integrante o socio del OSSE asistente, máximo dos integrantes o socios)	Promoción y publicidad impresa: Periódicos, revistas, tríptico, díptico y/o folletos.	30 mil pesos		
Inversión fija: Maquinaria, equipo, equipo de transporte y/o herramientas	150 mil pesos (grupo social) o 300 mil pesos (OSSE legalmente constituido)	Capacitación: Cursos o talleres en instalaciones vinculadas al OSSE	50 mil pesos (por OSSE)	Diseño de identidad corporativa.	40 mil pesos		
Capital de trabajo	100 mil pesos (grupo social) o 200 mil pesos (OSSE legalmente constituido)	Asistencia técnica: Hasta tres meses	20 mil pesos/mes (por OSSE)	Promoción y publicidad electrónica: diseño de página web, actualización, hospedaje y/o soporte técnico.	40 mil pesos		
		Consultoría	50 mil pesos (por OSSE)	Elaboración de estudio de mercado.	80 mil pesos		
		Elaboración de estudio técnico especializado: diacnóstico, edafológico, etc.	60 mil (por estudio, por OSSE)	Registros, patentes, marcas y licencias de uso de marcas.	30 mil pesos		
		Giras e intercambio de experiencias	25 mil pesos (por integrante o socio de OSSE asistente, máximo dos integrantes o socios)	Certificaciones nacionales e internacionales.	100 mil pesos por certificación nacional 400 mil pesos por certificación internacional		
Banca Social							
Financiamiento en efectivo o en especie, para acciones o programas orientados al fortalecimiento, consolidación e integración de sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, sociedades financieras comunitarias e intermediarios financieros no bancarios de organismos del sector social o que se rijan por principios y valores del sector social conforme a la Ley de la Economía Social y Solidaria (LESS).							
Modalidad I	**Apoyo en efectivo, para contratar estudios especializados y otros servicios concluir la formalización y cumplir las obligaciones regulatorias que establece la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)**						
	Concepto del apoyo			**Monto del apoyo**			
	Diagnóstico bajo los términos de referencia que se establecen en la convocatoria respectiva			Hasta $100,000.00, la entidad deberá cubrir como mínimo el 20% del costo del servicio			
	Consultoría y acompañamiento, a partir de la presentación del diagnóstico y plan de mejora orientado, entre otros propósitos, al abatimiento de cartera vencida						

	III	capacidades	
		Concepto del apoyo	Monto del apoyo
		Cursos, talleres, seminarios y foros de formación en materia administrativa; comercial; contable; crédito y cobranza; fiscal; financiera; legal, administración de riesgos; liderazgo y gobernabilidad; doctrina y educación cooperativa y financiera; así como en aquellas otras temáticas propias para el fortalecimiento y apoyo de las entidades financieras del sector social, propuestos y organizados por INAES y/o por terceros a nivel nacional o internacional. Elaboración de estudios y diagnóstico para determinar necesidades diseñar metodologías y sistemas de evaluación para el desarrollo de capacidades.	Eventos con duración mínima de 40 horas. El monto se establecerá conforme al presupuesto que para cada evento o programa autorice el Comité Técnico Nacional, a propuesta de la Coordinación General de Finanzas Populares. Se podrán otorgar apoyos para el traslado y viáticos a los beneficiarios que participen en tales actos, cuando se considere necesario a juicio de la Coordinación General de Finanzas Populares. Respecto al traslado, el INAES podrá erogar únicamente el costo de transporte terrestre y, excepcionalmente, previa justificación, transporte aéreo. Respecto a viáticos, la cuota máxima por persona que podrá erogar el INAES será igual al pago que, por el mismo concepto, pague a su personal operativo, salvo aquellos casos donde el Comité Técnico Nacional determine y autorice el incremento de los viáticos, con base en sus políticas internas.
	Modalidad IV	Apoyo en efectivo para constituir instrumentos financieros (fideicomisos y otros) que operan líneas de crédito y/o garantías líquidas, sustentado en proyectos de inversión	
		Concepto del apoyo	Monto del apoyo
		Aportación a patrimonio de fideicomisos de garantía, en cuyo caso deberán constituirse en alguna entidad de la Banca de Desarrollo (FIRA, Financiera Rural, Sociedad Hipotecaria Federal, Bancomext, Bansefi, entre otras)	Hasta $2'500,000.00
		Aportación a cuentas de garantía líquida a nombre de entidades de la Banca Social durante la gestión de líneas de crédito. Este monto se incluirá en el capital de la entidad beneficiaria al cubrir totalmente la línea de crédito que fue garantizada y cumplir un periodo de sensibilización mínimo de tres años	Hasta $2'500,000.00
		Aportación para constituir garantías líquidas que se depositarán en las entidades de la Banca Social para garantizar los créditos productivos que dispersen entre sus socios, que deberán mantenerse dentro de un fondo de garantías líquidas durante un periodo mínimo de tres años antes de incorporarse al capital de la caja	Hasta $1'000,000.00
		Aportación para cubrir parcialmente primas en la contratación de seguros productivos	Hasta el 50% de la prima contratada

Fuente: Elaboración propia METJ, con datos del Instituto Nacional de la Economía Social (INAES)