



**LA ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE  
EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA " COMEUNIMAG" EN  
EL PERIODO (1989 - 1999), Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN ACTUAL**

**NAYIBES MAURA GUTIERREZ OROZCO  
ANAFLOA DE LA TRINIDAD JIMÉNEZ DE LA HOZ**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA, D.T.C.H**

**2000**

1124035

**LA ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE EMPLEADOS  
DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA " COMEUNIMAG" EN EL  
PERIODO (1989 - 1999), Y SU INCIDENCIA EN LA SITUACIÓN ACTUAL**

**NAYIBES MAURA GUTIERREZ OROZCO**

**ANAFLORA DE LA TRINIDAD JIMÉNEZ DE LA HOZ**

Memoria de grado presentado como requisito parcial para optar el título de  
Administrador de Empresas con Énfasis en Sistemas y Finanzas

Director

**CARMEN HELENA ESCOBAR GOMEZ**  
Administradora de Empresas Agropecuarias

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTA MARTA, D.T.C.H**

2000

**Nota de aceptación**

-----  
-----  
-----

-----

**Presidente del Jurado**

-----

**Jurado**

-----

**Jurado**

**Santa Marta, de Abril de 2000**

Dedico este trabajo a Dios, a todos los Ángeles y Santos.

A mis padres Isidro y Edelmira porque a base de esfuerzos y sacrificios hicieron de mi una persona de bien.

A mis hermanos, sobrinos y demás familiares por el amor y respeto que nos une.

A la memoria de mis abuelos Trinidad, Jesús, Isidro, Eduardo, Genoveva y Petrona.

A Ricardo Campo Redondo y Teotiste Mozo Jiménez por compartir conmigo el triunfo obtenido.

A todos mis compañeros y amigos de la universidad por su apoyo y colaboración.

A mis amigos incondicionales, Angélica Sánchez, Betty Patiño y Giovanni Pava con quienes comparto la alegría de este triunfo que hoy he alcanzado.

ANAFLORA

Dedico la presente memoria de grado a:

DIOS, por haberme dado la sapiencia, el deseo y la fortaleza para llegar a ésta meta.

Mi madre, Ruth Orozco, por el apoyo incondicional brindado en el transcurso de mi carrera.

Mi esposo Victor Orozco, quien siempre me impulsó a seguir adelante en este proceso.

A mi hijos, Darlang Andres, quien con su ternura y picardía me ha hecho sentir realizada como mujer, y, Andres Camilo, por soportar con paciencia todos los tropiezos que han pasado en estos seis meses y al cual espero ver pronto, para compartir este éxito.

A la memoria de Nore, Obdulia y Guillo.

A mi familia.

Amis Amigas, Senerys, Rocio, Pilar, Yaneth y Rosmary.

**NAYIBES**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus más sinceros agradecimientos a:

La UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA, por ser el ente que nos brindó la oportunidad de formarnos como profesionales.

La FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, por implementar cada día más estrategias encaminadas al mejoramiento de la academia, de la docencia y al fomento de la investigación.

El PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, por brindarnos la formación necesaria para realizarnos como profesionales.

OSWALDO MAZENETT IGLESIAS. Licenciado en Educación Agropecuaria, Especialista en Frutas Tropicales. Tecnólogo en Administración de Empresas Agropecuarias. Director del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena.

CARMEN HELENA ESCOBAR GOMEZ. Administradora de Empresas Agropecuarias. Directora de la memoria de Grado, por sus acertadas orientaciones en la realización del trabajo.

JUAN ETELBERTO SEPÚLVEDA ORREGO. Ingeniero Agrícola, Especialista en Gerencia de Mercadeo, profesor adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Administración de Empresas, Jurado de la memoria de grado, por su dedicación para sacar adelante este trabajo.

LEANDRO CASTILLO GALVAN. Administrador de Empresas, Licenciado en Física y Matemáticas, Especialista en Métodos y Técnicas de Investigaciones asociativas, MSc. en Docencia de la Física. Profesor adscrito a la Facultad de Educación de la Universidad del Magdalena. Jurado de la memoria de grado.

MAGALI SILVA DE POLO. Asociada y fundadora de la Cooperativa Multiactiva de Empleados de la Universidad del Magdalena, COMEUNIMAG, por sus valiosas orientaciones.

YOLANDA LABARCES GUARDIOLA. Secretaria de COMEUNIMAG, por su colaboración, y paciencia para llevar a feliz término la realización de la presente memoria de grado.

A la Cooperativa Multiactiva de Empleados de la Universidad del Magdalena "COMEUNIMAG", por ser la fuente de inspiración para la investigación, como también a todos sus asociados y trabajadores que la integran por su colaboración al permitir llevar a cabo el desarrollo de la presente Memoria de Grado.



## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
0.2 OBJETIVOS	19
0.2.1 Objetivo General	19
0.2.2 Objetivo Especifico	19
0.3 JUSTIFICACION	19
0.4 HIPOTESIS	20
0.5 LIMITANTES	20
1 MARCO TEORICO	22
1.1 ESTADO DE DESARROLLO	22
1.2 MARCO CONCEPTUAL	27
1.2.1 Enfoques administrativos	30
1.2.1.1 Enfoque de sistemas	31
1.2.1.2 Enfoque operacional o pragmático	32
1.2.2 Principios administrativos	33
1.2.3 Los órganos de decisión de la Cooperativa	35
1.2.4 Proceso administrativo en la Cooperativa	41
1.2.4.1 La planeación	41
1.2.4.2 La organización	45

1.2.4.3 La dirección	49
1.2.4.4 El control	50
1.2.4.5 El entorno de la Cooperativa	52
1.3 MARCO LEGAL	52
2 DISEÑO METODOLOGICO LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACION	58
2.1 CARÁCTER DE LA INVESTIGACION	58
2.2 POBLACION Y MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO	59
2.3 FORMA DE OBSERVAR LA POBLACION	60
2.4 DETERMINACION DEL UNIVERSO GEOGRAFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO	61
2.4.1 Delimitación Geográfica	61
2.4.2 Delimitación temporal	61
2.5 TECNICAS DE INVESTIGACION	62
2.6 FUENTES DE INFORMACION	62
2.6.1 Recolección de la información primaria	62
2.6.2 Recolección de la información secundaria	62
2.7 DEFINICION DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS	63
2.7.1 Variables dependientes	63
2.7.2 Variables independientes	63
3 DIAGNOSTICO DE LA COOPERATIVA COMEUNIMAG	64
3.1 INFORMACION SOBRE LA EMPRESA	64
3.1.1 Identificación	64
3.1.2 Tipo de sociedad	65

3.1.3	Reseña Histórica	65
3.1.4	Objetivos globales de la empresa	68
3.1.5	Actividades	70
3.1.5.1	Actividad principal	70
3.1.5.2	Actividades secundarias	70
3.2	INFORMACION SOBRE LOS ASOCIADOS	73
3.3	SITUACION ORGANIZATIVA	75
3.3.1	Asamblea General	79
3.3.2	El Consejo de administración	85
3.3.3	El Gerente	91
3.3.4	Junta de Vigilancia	96
3.3.5	Revisor Fiscal	99
3.4	ASPECTOS ECONOMICOS	100
3.4.1	Capital Social	102
3.4.2	Ingresos	103
3.4.3	Los egresos	104
3.5	RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO	104
3.5.1	Variables externas	104
3.5.2	Variables Internas	105
4	PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A LA COOPERATIVA	107
4.1	GENERALIDADES SOBRE PLANEACION ESTRATEGICA	107
4.1.1	Filosofía de la gestión	107
4.1.2	Objetivos	108

4.1.3	Líneas de actuación	104
4.1.4	Decisiones	108
4.1.5	Estrategia	109
4.1.6	Acción	
4.2	MODELO COOPERATIVO DE PLANEACION	114
	ESTRATEGICA	114
4.2.1	Los objetivos	115
4.2.2	Las grandes etapas	116
5	CONCLUSIONES	122
6	RECOMENDACIONES	125
	BIBLIOGRAFÍA	127
	ANEXOS	129

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de COMEUNIMAG	79

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Encuestas	131

## **RESUMEN**

El objetivo del presente trabajo fue el analizar la forma de administración que ha predominado en La Cooperativa Multiactiva de empleados de la Universidad del Magdalena, COMEUNIMAG, desde su fundación en 1989 hasta el año de 1999, con el fin de establecer cuales son los factores que influyen en la toma de decisiones y las causas de su situación actual. Esperando contribuir con la gerencia para la implementación de un Plan de acción, que le permita asumir ciertas estrategias para su mejoramiento administrativo y organizacional .

La investigación es eminentemente analítica, ya que fue encaminada a analizar los aspectos tales como: información sobre la Cooperativa, información sobre los asociados, el complejo económico de los servicios, la satisfacción de los asociados con la Cooperativa, la situación organizativa, el perfil de dirección en diseño, la aplicación de estrategias, el entorno, con el fin de detectar las enfermedades y dificultades, y a su vez, las posibilidades y potencialidades existentes externa e internamente. Para lo cual se recolecto información proveniente de fuentes de información secundarias, como fueron los diferentes textos bibliográficos utilizados y en especial, la Legislación cooperativa, Ley 79 de 1988, la Ley 454 de 1998 " Ley de Economía Solidaria", los estatutos, y reglamentos propios de la Cooperativa, los informes y estados financieros. Además se hizo uso de encuestas dirigidas a miembros del Consejo de

Administración, gerentes, miembros del comité de vigilancia, revisor fiscal y asociados en general. La duración del estudio fue de ocho meses. La organización de la información se hizo teniendo en cuenta los diferentes aspectos tanto teóricos, como prácticos que conllevaran a efectuar un diagnóstico de la Cooperativa.

La primera parte del trabajo de memoria de grado se desarrollan los aspectos que conllevan al Diagnóstico de la Cooperativa, luego se analizan los diferentes pasos para efectuar una planeación estratégica en COMEUNIMAG, para terminar en las conclusiones y recomendaciones.

Se espera que este estudio sirva de base para la formulación e implementación de estudios similares efectuados en otras Empresas de Economía Solidaria, u personas interesadas en el tema.

## **INTRODUCCION**

En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que se ésta atravesando hoy en día, la administración se ha convertido en una de las más importantes áreas de la actividad humana.

La cooperativa es una empresa que debe ser administrada lo mejor posible y por lo tanto debe adaptar continuamente a sus necesidades las distintas técnicas y herramientas administrativas, según vayan evolucionando. La gerencia debe estar al tanto de la tecnología y de la información, para hacerle frente a las fuerzas del medio ambiente, que le producen cambios, sin perder sus caracteres específicos y el espíritu solidario de sus asociados. La eficiencia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa .

### **0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En los últimos ( 10) diez años las empresas, se han visto forzadas a establecer transformaciones fundamentales en la forma de conducir el negocio, con el fin de ser competitivas en un ambiente de mercado desafiante. Las empresas del sector solidario, en la cual ésta incluida la cooperativa, han sido obligadas a efectuar

cambios estructurales, debido a las medidas políticas y económicas adoptadas por el Gobierno Nacional.

La Cooperativa Multiactiva de empleados de la Universidad del Magdalena, fue constituida el día 12 de agosto de 1989, por un grupo de 45 empleados de dicha Institución, con el propósito fundamental de producir y distribuir conjunta y eficientemente bienes y servicios, para satisfacer las necesidades de sus asociados, con extensión a la comunidad. Sin embargo, después de diez años de existencia, enfrenta una serie de problemas y dificultades.

Por lo anterior, cabe cuestionar, ¿De qué manera se ha desarrollado la administración de la Cooperativa Multiactiva de la Universidad del Magdalena " COMEUNIMAG", desde el año de 1989 hasta el año de 1999, y que factores han incidido en su estado actual ?".

Si la Cooperativa COMEUNIMAG no efectúa un diagnóstico empresarial participativo, no le será posible en el corto tiempo, determinar a ciencia cierta, que enfermedades y dificultades la están afectando , como también, podrá hacer uso de las diferentes oportunidades u opciones con que puede contar para superar una dificultad o buscar remedio a una enfermedad. Así mismo, detectar y utilizar las potencialidades, las fuerzas que se encuentran en estado de quietud y que la empresa puede activar para atacar una enfermedad o superar una dificultad.

## **0.2 OBJETIVOS**

**0.2.1 Objetivo General.** Analizar la administración en COMEUNIMAG desde 1989 hasta 1999 e identificar los factores que han incidido en el estado actual de la Cooperativa.

### **0.2.2 Objetivos Específicos:**

- Analizar cada función fundamental del proceso de administración aplicado en la Cooperativa en un periodo de Diez años.
- Hacer un diagnóstico empresarial para conocer el estado actual de la Cooperativa.
- Contribuir con la formulación del Plan estratégico de la Cooperativa.

## **0.3 JUSTIFICACION**

Las siguientes razones justificaron el presente trabajo:

- Permitted the application of the different knowledges, techniques and procedures learned during the academic formation in the Program of

Administración de Empresas, en lo referente a las asignaturas de Administración de Economía Solidaria y procesos administrativos, entre otras.

- Presenta alternativas a la Cooperativa Multiactiva de Empleados de la Universidad del Magdalena " COMEUNIMAG", como apoyo para la aplicación y adopción de nuevas técnicas administrativas que le permitirán emprender un proceso de desarrollo organizacional.
- Este trabajo puede servir de marco de referencia a temáticas similares que efectúen otras cooperativas interesadas en el tema a investigar, profesionales del área, universidades y sociedad.

#### **0.4 HIPOTESIS**

La situación actual de COMEUNIMAG , es producto de la separación entre teoría o doctrina de empresa, y la práctica, en su funcionamiento organizativo y empresarial, lo cual ha conllevado a un lento crecimiento, y al desarrollo de problemas en su interior que requieren de mucha atención por parte de la administración de la Cooperativa. Esto es producto de los factores externos e internos que influyen en el manejo administrativo y le producen cambios a su estructura organizacional.

## **0.5 LIMITANTES**

Muy a pesar del apoyo que encontramos por la mayoría de los asociados de la Cooperativa COMEUNIMAG para la realización del presente trabajo, se presentó la limitante de que los datos de la información financiera del periodo (1989-1993) fueron incompletos, por pérdida de archivos, debido a la etapa de mudanza en que se encontraba la Cooperativa en el momento de realizar la investigación. Además, el revisor fiscal, en su informe del año de 1999, sugiere a la gerencia de la cooperativa efectuar una auditoría externa. Por lo anterior en el presente trabajo se hizo énfasis en los factores que influyen en la toma de decisiones, más que del aspecto financiero de la cooperativa.

## **1. MARCO TEORICO**

### **1.1 ESTADO DE DESARROLLO**

Hubenthal, Sostiene, " a largo plazo es imposible realizar una práctica cooperativa exhaustiva adecuada y eficiente sin una teoría que responda a los problemas reales de la cooperación.

A pesar de que la historia demuestra que las cooperativas adecuadamente organizadas pueden ser un instrumento eficiente en el proceso de desarrollo socio-económico, el fenómeno de la consolidación económica , aún no ha sido lo suficientemente estudiado por los analistas tradicionales de la cooperación, que han tratado de copiar indiscriminadamente los nuevos desenvolvimientos de la teoría de la administración, desconociendo los proceso específicos que se generan al interior de la empresa cooperativa. Como también, algunos han tratado de esconder su incapacidad analítica tras la doctrina cooperativa tradicional.

El escaso trabajo teórico en este campo ha generado una tercera corriente, en la cual convergen en sus resultados ciertas escuelas neoliberales y la escuela marxista, y que rechaza al cooperativismo como instrumento de desarrollo,

aduciendo a los problemas inherentes de la cooperación, tanto en relación a su organización interna, como a sus efectos macroeconómicos.”<sup>1</sup>

La administración en la cooperativa, es entendida como una empresa que funciona dentro de una economía de mercado y bajo el imperativo del éxito y de la competitividad, en este sentido puramente empresarial, no difiere en sus aspectos fundamentales de la administración en otras empresas. Solamente cuando se analizan las diferencias de finalidad y funcionamiento interno de la cooperativa, comparándolos con otras formas de empresas, se puede ver que la administración cooperativa tiene que solucionar problemas adicionales, esto sí, propios de este tipo específico de empresa.

Como empresa, la cooperativa debe ser administrada lo mejor posible y por lo tanto debe adaptar continuamente a sus necesidades las distintas técnicas y herramientas administrativas, según vayan evolucionando. La gerencia debe estar al tanto de la tecnología y de la información, para hacerle frente a las fuerzas del medio ambiente, que le producen cambios, sin perder sus caracteres específicos y el espíritu solidario de sus asociados. La eficiencia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa .

---

<sup>1</sup> HUBENTHAL Dieter Director del Centro de Estudios Cooperativos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador Seminario, 1990

En su estudio Lanao concluyo, que si las cooperativas aplican adecuadamente procesos y/o métodos administrativos para desarrollar sus actividades socioeconómicas pueden proyectarse hacia el futuro con gran seguridad, minimizando al máximo los riesgos y las incertidumbres.<sup>2</sup>

Hacer un análisis de las funciones administrativas en la cooperativa, implica el peligro de tratar de manera aislada aspectos interrelacionados, de tratar de manera estática procesos dinámicos. El análisis de las funciones administrativas, por lo tanto, no debe basarse en " lo que hace el administrador", sino en la problemática inherente al proceso de decisión en las cooperativas, y que se basa en todo un conjunto de aspiraciones a veces divergentes. Este proceso se justifica en la medida en que *cualquier acción administrativa es un proceso de decisión sobre el qué hacer y cómo hacerlo.*

Martín Ospino, docente y gerente de una cooperativa, al respecto opina , " la administración en una empresa de economía solidaria, como es el caso de la cooperativa, no puede considerarse simplemente como un elemento neutro o un compuesto inerte, sino que es el mecanismo para involucrar a todos los individuos que están incorporados a la organización en la búsqueda de soluciones efectivas

---

<sup>2</sup> Lanao, Francisco y Ospino, Felix Estudio de factibilidad para la Apertura de una Cooperativa en la Empresa "Transporte Carolina " en el Distrito de Santa Marta, Universidad del Magdalena, 1997. P 41

desde el punto de vista operacional, considerando e incorporando los aspectos de tipo social.<sup>3</sup>

Las cooperativas son organizaciones democráticas. Sus operaciones deben ser administradas por personas elegidas o designadas por medio de un procedimiento acorde con sus asociados y ser responsables ante estos.<sup>4</sup>

Prévost, investigador colaborador de Marcel Laflame, anoto: " El aumento del ingreso de las cooperativas y la complejidad creciente de una buena gestión han transformado el poder de manos de los asociados a manos de los tecnócratas. En un comienzo, cuando la empresa cooperativa es aún pequeña, los asociados la manejan ellos mismos y esta autogestión produce ósmosis perfecta entre empleados, gestores, administradores y asociados. Es cuando reina el espíritu de solidaridad y cuando los valores cooperativos impregnan el quehacer y las acciones de todos los días. Pero a medida que la cooperativa va creciendo y asegurando su consolidación económica, los miembros deben delegar y compartir sus responsabilidades y poderes con un grupo de gestores y empleados cada vez mayor. En este nuevo contexto el dominio de los valores cooperativos pasa a un segundo plano, a favor de los conocimientos de las técnicas de gestión moderna y

---

<sup>3</sup> Ospino, Montenegro y Numa. Modulo de Administracion de Economia Solidaria. Universidad del Magdalena, Santa Marta, 1997. 7-8 p.

<sup>4</sup> BONOW, Mauricio, y WATKINS, W.P. "Principios del Cooperativismo". Ediciones Uconal. Bogotá, 1.980

los militantes de los comienzos ceden el paso a los especialistas y a los tecnócratas de la gestión.<sup>5</sup>

Sin embargo, cuando la empresa Cooperativa lleva mucho tiempo funcionando, en ella se desatan una serie de enfermedades, situaciones anómalas o problemas de carácter estructural, que impiden el desarrollo normal de las funciones de la empresa, estas pueden ser:

- *Internas*: cuando afectan las estructuras mismas de la Cooperativa, como por ejemplo: ausencia de planes a largo plazo, una estructura de decisiones inadecuadas a las necesidades y exigencias de la empresa, no generación de satisfactores a los asociados, formas mecánicas de comportamiento en los asociados y directivos.
- *Externas*: cuando operan en el entorno social y económico de la Cooperativa y afectan la situación de ésta en su contexto, como por ejemplo, la acción y la inversión de la empresa en los campos de menor productividad o en el punto con la menor capacidad de acumulación, la no participación en la toma de decisiones económicas y políticas sobre su producto, ausencia de estrategias para administrar y gerenciar el entorno empresarial.

---

<sup>5</sup> Laflame Marcel y Paul Prevost. Gestión Moderna de Cooperativas. Bogotá, 1990. P.81-94.

También se presentan dificultades, situaciones de deficiencias u obstáculos que impiden el desarrollo de la empresa. Estas se caracterizan por ser momentáneas o coyunturales. Operan tanto a nivel externo como interno.<sup>6</sup>

La organización es saludable cuando en ella existe un fuerte sentido de su propia entidad, misión definida, y, la capacidad apropiada para adaptarse prontamente al cambio.

Es eficiente cuando es capaz de adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma útil para lograr con el mínimo costo, el máximo grado de beneficios en su misión.

## **1.2 MARCO CONCEPTUAL**

Para efectuar el análisis de las funciones administrativas en una cooperativa, es indispensable conocer sobre las características de este tipo de empresa asociativa.

Es asociativa, pues sus miembros se proponen aportar recursos de producción (dinero, trabajo, instrumentos) y ejercer actividades que satisfagan eficazmente sus propias necesidades y las de la comunidad en general; esto les imprime un marcado *carácter social y participativo*, que debe reflejarse en el proceso de toma

<sup>6</sup> SENA. La Empresa Asociativa. Colección PMUR. Cooperación Técnica SENA – HOLANDA. 1987

de decisiones sobre el papel que desempeñará la empresa, lo que debe producir, en qué cantidades, con qué tecnología y, en general, hacia dónde debe dirigirse la empresa.

Las empresas asociativas se proponen alcanzar objetivos muy generales, como el mejoramiento de las condiciones de vida de sus asociados, la elevación de su nivel educativo y cultural, la práctica de la justicia económica y social, y otros que muchas veces coinciden con formulaciones equivalentes a lo que comúnmente puede entenderse como misión de la organización empresarial.

Es una empresa, cuyos propietarios son un grupo de personas, es una sociedad empresarial, pero con la particularidad de que sus asociados son a la vez propietarios y usuarios (clientes, proveedores) o trabajadores de la empresa. Este "criterio de identidad" es lo que marca la diferencia frente a otras empresas capitalistas.

El criterio de identidad permite dilucidar *la doble relación de los asociados con la cooperativa:*

- Como usuarios mantienen una relación operacional ( de mercado) con la cooperativa, sobre la cual, sin embargo, pueden influir directamente a través del proceso de gestión ( en su calidad de propietarios).

El principal problema de la administración cooperativa es el de producir ventajas para los asociados y evitar discriminación.

La efectividad en la cooperativa se mide de acuerdo al grado de satisfacción de las aspiraciones particulares de los asociados, lo que implica como objetivo principal de las funciones administrativas, es una norma, un principio superior de la administración cooperativa.

La productividad en la cooperativa se concibe como un instrumento para el mayor fomento de los asociados. No puede ser un fin en sí, sino que tiene que enmarcarse dentro del cometido superior de fomento.

Para lograr la productividad necesaria, en primer lugar, el grupo de asociados tiene que ampliarse. Por lo general, solamente un grupo grande tendrá la capacidad necesaria para obtener efectos de racionalización y de competencia, de lograr economías de escala. Con la ampliación del grupo de asociados, los costos de toma de decisiones colectivas aumentan, más aún cuando enfrenta una creciente complejidad del medio ambiente.

Para poder tomar decisiones en forma rápida con bajos costos de oportunidad para los socios, se hace imprescindible la delegación de funciones hacia un pequeño grupo de dirigentes. En la medida en que crezca la empresa cooperativa y las

exigencias frente a las decisiones se acrecienten, se hará inclusive imprescindible la contratación de un gerente.

La calidad de las funciones y decisiones delegadas, es una función directa de la calidad de la gerencia. Un gerente calificado, sin embargo, exigirá un radio de acción y una libertad de decisión relativamente amplia.

En forma general, la administración es el mecanismo fundamental para involucrar a todos los individuos que forman parte de la empresa a buscar soluciones efectivas desde el punto de vista operacional, considerando e incorporando los aspectos de tipo social.

La acción de administrar se efectúa mediante el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización, y de utilizar todos los recursos para alcanzar metas declaradas.

**1.2.1 Enfoques administrativos.** Tres teorías de la organización tiene actualmente una influencia considerable en el pensamiento y la práctica de la administración. Éstas se encuentran arbitrariamente clasificadas como clásica, neoclásica y moderna. Cada una de ellas es distinta de la otra, y no están interrelacionadas. Además, estas teorías continúan siendo activamente apoyadas por varias escuelas del pensamiento de la administración.



**1.2.1.1 Enfoque de Sistemas.** Bajo este enfoque se considera una empresa como un conjunto limitado de elementos interrelacionados, la cual debe:

- Conseguir los fines y objetivos perseguidos
- Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que han de desenvolverse
- Conservar su equilibrio interno
- Mantener su cohesión interna (permanecer integrados).

La organización se concibe como un sistema cerrado por el hombre para lograr determinados objetivos a largo plazo, por medio de regulaciones formales que se refieren a la colaboración combinada entre los miembros de la organización y la combinación de medios técnicos para el (los) fin(es) de la organización.

Además, dice que toda empresa es un sistema abierto adaptable y por ende, se reajusta constantemente a nuevos insumos o estímulos ambientales. Como sistema abierto tiene un constante intercambio con el medio ambiente, eso es, cada sistema se encuentra inmerso en un sistema circundante mayor que conforma un suprasistema que influye sobre él.

Dentro de la empresa existen diversos tipos de sistemas administrativos, a saber:

- ❖ *Operacionales:* Captan, procesan y reportan información de carácter repetitivo, con pasos lógicos y periódicos. Por ejemplo, la solicitud de un crédito y posteriormente el desembolso.

- ❖ *Directivos.* La información no sigue un procedimiento establecido de procesamiento o selección. Por ejemplo; optar por diferentes alternativas de información para llegar a la mejor toma de decisiones.
  
- ❖ *De Control.* Mecanismos utilizados para que el sistema funcione de acuerdo a los objetivos deseados.
  
- ❖ *Informativos.* Manejan datos y elaboran reportes que permiten tomar una decisión de acuerdo con los objetivos establecidos.

Luego, de aquí se desprende que:

- La fijación de los objetivos es un proceso continuo de decisión.
- En un sistema abierto, los cambios en el medio ambiente (mercado), tienen repercusiones internas sobre la organización.
- Aparentes disfuncionalidades pueden causar efectos positivos para la empresa ( por ejemplo: influencias de la organización).

**1.2.1.2 Enfoque operacional o " pragmático.** Bajo el enfoque operacional o "pragmático", la administración es un proceso operacional cuya mejor disección intelectual se logra analizando las tareas administrativas de planeación, organización, dirección y control.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> KOOTS, Harold y O' DONNEL, Cyril. Curso de administración moderna. México. 1976. P.37

La planeación, dentro de este enfoque pragmático, es la función más importante de la administración y consiste " en la escogencia entre varias alternativas de acción". La organización es la " estructuración explícita de funciones". La dirección " es el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa". Finalmente, la función de control " es la medida y corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la empresa diseñados para conseguirlos se estén llevando a cabo".

**1.2.2 Principios Administrativos.** Las funciones administrativas en la cooperativa, se deben considerar como la aplicación de ciertas normas ( principios) que se refieren fundamentalmente a la solución de los problemas especiales que se derivan de la forma de organización particular de la cooperativa como empresa.

La tarea del administrador de cualquier empresa " consiste en crear y conservar un ambiente adecuado para que grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de objetivos.

Suponiendo los objetivos como prefijados, las funciones concretas que tiene que cumplir el administrador de la organización consiste en la planeación, la organización, la dirección y el control.

La tarea de los principios de la administración – entendidos aquí como instrumentos básicos para la orientación de la acción práctica del administrador – es la de dar reglas de actuación con un carácter normativo o prescriptivo para el cumplimiento de las funciones descritas.

Las empresas cooperativas tiene razón de ser en el espíritu de servicio al consumidor poniendo a su alcance artículos de la máxima calidad al mínimo precio; servicio al obrero procurándole al máximo rendimiento a su esfuerzo de trabajo; servicio al productor elevando su nivel de vida. Servicio, en general, a la sociedad, a la que, por las actividades cooperativas, se ofrece una vida material mas holgada y una vida moral más elevada. A través de la solidaridad , la empresa cooperativa efectúa obras de carácter social a sus miembros, para ello, destina una parte considerable de los rendimientos obtenidos.

La cooperativa debe funcionar de conformidad con el principio de la participación democrática, garantizando la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados.

Las reglas y normas que la ciencia puede ofrecer al administrador no pueden pretender universalidad. Pueden informar, solamente, bajo qué condiciones específicas pueden darse qué recomendaciones para el logro óptimo y más económico de los objetivos propuestos. En este sentido interpretamos, en el

siguiente, los " principios" como ayudas de decisión sobre los medios a aplicarse para lograr determinados objetivos; y no como verdades eternas e invariables. En particular, para la cooperativa, no se pueden tratar los principios administrativos aisladamente de los objetivos y del proceso de su formación y/o modificación.

Si bien es cierto que los problemas como empresa que se presentan en la cooperativa, pueden ser analizados y superados con los instrumentos de la teoría moderna de la administración y la aplicación estricta del enfoque operacional. Por pertenecer esta a la economía solidaria, ella posee un segundo conjunto de problemas adicionales particulares y básicos para su funcionamiento eficiente.

Como en toda empresa, las personas son el recurso más importante que ella tiene para que esta pueda alcanzar los objetivos. Por tanto, requiere que estas desarrollen capacidades productivas, trabajen en equipo, innoven, actúen con gran responsabilidad y autocontrol en la medida en que la organización las apoye y las fomente.

**1.2.3 Órganos de Decisión en la Cooperativa.** La estructura administrativa de la Cooperativa parte de la reunión de los asociados en Asamblea General, como organismo de máxima autoridad, que delega las funciones administrativas en el Consejo de Administración, el cual a su vez, delega en la gerencia la función ejecutiva.

La necesidad de delegar funciones hace más complejo y conflictivo el proceso de toma de decisiones. Esto tiene importantes consecuencias para las funciones administrativas y los principios para la acción de la administración.

Entendiendo como órganos de decisión a los elementos del sistema organizacional (individuos y/o grupos) que tienen la posibilidad de influir, de acuerdo con sus tareas e intereses particulares, sobre la confirmación cualitativa del proceso administrativo (la sucesión de las funciones administrativas descritas).

Prescindiendo aquí de un análisis de la conformación jurídica formal de la cooperativa, se puede afirmar que deben existir, por lo menos, dos centros de decisión, que son a la vez también los más importantes: el grupo de asociados y los órganos de dirección, encargados con el manejo administrativo.

- **El grupo de asociados.** Siendo la cooperativa una empresa delimitada de las economías particulares de grupo de los asociados, y teniendo este grupo que delegar funciones directivas para asegurar la continuidad en la producción de servicios y, consecuentemente, también de las relaciones económicas de éste con la cooperativa y de la cooperativa con el medio ambiente, el grupo de asociados espera de la cooperativa que sea fomentado, que la empresa ofrezca servicios eficientes que se conviertan en ventajas palpables para el desenvolvimiento de sus economías particulares.

Esta aspiración presume, que la organización persista (autoconservación) y que maximice el éxito de la cooperación (productividad), dentro del marco delimitado por el cometido de fomento de la gerencia.

Una formulación concreta y operacional de este cometido, por parte de los asociados, se dificulta en la medida en que el crecimiento de la empresa produce una heterogeneización de los asociados y una disminución del peso relativo de las ideas de cada asociado sobre lo que debe ser la cooperativa, con la consecuente disminución de la propensión a participar activamente. Cuando la voluntad de los asociados no está definida operacionalmente, la interpretación del contenido del objetivo de fomento recae en la gerencia, con la consecuencia de que en el mejor de los casos, sabe solamente así si la acción ha sido efectiva o no. La gerencia, sin embargo, por su mayor grado de información, por su libertad en la interpretación de la voluntad del grupo de los asociados, puede legitimar su acción de manera relativamente fácil en el cumplimiento de un cometido de fomento muy ampliamente definido.

- **Los órganos de dirección.** Es el grupo que funcionalmente dirige la empresa cooperativa, es decir, *la gerencia, los consejos de administración y vigilancia*. Estos deben trabajar en forma coordinada y no deben existir conflictos sustanciales de intereses.

Las aspiraciones de los dirigentes cooperativos varían de acuerdo con la dinámica de crecimiento de la cooperativa y el medio ambiente en que se desenvuelve. Pero sobre todo, es el nivel de capacitación de la gerencia que podría servir como un indicador de sus aspiraciones. De acuerdo con esta calificación se pueden detectar dos niveles de aspiración diferentes:

- *Cooperativas dinámicas con gerencia calificada.* Aquí, las aspiraciones de los dirigentes no difieren sustancialmente de las aspiraciones gerenciales: (remuneraciones a los directivos), status social, prestigio y poder. Además, existe el afán de mantenerse en la posición que se está desempeñando actualmente.

El instrumento idóneo para lograr el cumplimiento de estas aspiraciones es el crecimiento de la empresas cooperativa.

- *Cooperativas poco dinámicas con baja calificación de la gerencia.* Las aspiraciones de la gerencia, muchas veces, se reducen estratégicamente a la "conservación del poder", sin legitimarse en el crecimiento de la empresa, apoyándose más bien en la reproducción de tradicionales y rígidas estructuras sociales jerárquicas. Esta estrategia que se correlaciona con la falta de "un espíritu empresarial" en la gerencia se caracteriza, generalmente, por cierto caudillismo y personalismo, facilitado por una

excesiva confianza de los socios hacia la directiva, y que se manifiesta en: verticalismo, apego al poder, abuso del poder, búsqueda de intereses propios a costa de la cooperativa, malos manejos, etc.

Ambos aspectos reflejan la tendencia a la dominación del otro centro constituido por los asociados, con la posibilidad de un paulatino debilitamiento del peso que tienen las aspiraciones de los asociados para la gestión administrativa. De esta manera, en ambos casos pueden encontrarse riesgos para la efectividad de la cooperación. No obstante, las consecuencias son distintas.

En el primer caso, la producción de ventajas para los asociados puede estancarse o inclusive desmejorarse, en la medida en que se adopten políticas de crecimiento de la empresa que no redundan en beneficio de los asociados (por ejemplo, un fuerte aumento de transacciones con terceros). Sin embargo, existen posibilidades para lograr que la necesaria autonomía de los órganos de dirección se compatibilice con el interés de los asociados. Por medio de un eficiente sistema de control puede equilibrarse, a favor de los asociados, la constante tensión entre productividad y efectividad.

En el segundo caso, un logro creciente de efectividad puede imposibilitarse estructuralmente por falta de productividad. La estabilidad de la organización muchas veces solamente puede garantizarse por la presión social y el hábil

manipuleo social de los dirigentes. No obstante, en la medida en que se logre disminuir el control social de estos dirigentes sobre los asociados, y en la medida en que se logre despertar el interés de los asociados en una participación consciente, crítica y constructiva, se impondrá la necesidad de crecimiento y dinamización de la empresa cooperativa, con las consecuencias para la actitud gerencial descrita anteriormente. De esta manera, se crearían las bases para lograr ventajas a favor de los asociados.

Una superación de esta estrategia gerencial de ostentación del poder tendrá que basarse primordialmente en una creciente participación de los asociados, como en una labor de capacitación a todo nivel, empezando por los gerentes y dirigentes.

Solamente de esta manera, podrá dinamizarse la empresa y crear las precondiciones para su efectividad.

La bifurcación de intereses anteriormente señalada, tiene dos caras: por una parte, bajo ciertas condiciones, dinamiza la empresa y contribuye a su eficiente desarrollo ya que se logra la necesaria flexibilidad y autonomía de las decisiones. Por otra parte, puede "desnaturalizar", en cierta forma, la organización cooperativa por la tensión entre productividad y efectividad que, más genéricamente, se demuestra en la tensión entre la *dominación de los dirigentes y la democracia interna*, en

donde creemos, reside el problema fundamental de la cooperativa. No obstante, en la realidad, el conjunto de áreas conflictivas en la cooperativa es más complejo. En una empresa en proceso de crecimiento que tiene que adaptarse constantemente a las exigencias del medio ambiente, se impondrá por razones de flexibilidad y de eficiencia empresarial, un estilo de dirección "participativo". En este caso, además del conflicto central entre las aspiraciones de los asociados y las aspiraciones de los dirigentes, puede darse un posible conflicto de intereses entre los empleados de la cooperativa, los asociados y/o los dirigentes. A esto se añade otro factor que tiene que ver con los intereses de agentes externos a la cooperativa y que puede chocar con la formación de voluntad al interior de la cooperativa.

**1.2.4 Proceso Administrativo en la Cooperativa.** Esta determinado básicamente por las funciones de planeación, organización, dirección y control.

**1.2.4.1 La planeación.** Es un proceso sistemático y metódico de reconocimiento y solución de problemas futuros, que influye tanto en la definición de los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo, como también en la elección de las alternativas que se presenten para alcanzar estos objetivos, los cuales tienen como punto de referencia los objetivos de cada uno de los asociados.

La planificación es la actividad más importante del proceso administrativo de una cooperativa. Sin una planeación adecuada no se puede lograr ni un desarrollo óptimo de la productividad, ni una fijación operacional del cometido de fomento.

La responsabilidad y el compromiso de planificar están situados en la dirección general de la organización. Para que el plan sea operativo es necesario involucrar en un primer paso al grupo directivo.

La planeación implica que los gerentes piensen en sus metas y acciones de antemano. Sus acciones suelen basarse en algún método, plan o lógica, más bien que en una corazonada.

Cuando se habla de plan de acción, en algunas cooperativas, la planeación consiste en tomar las cifras de ventas, costos y gastos del año anterior y extrapolarlas para el año siguiente, teniendo en cuenta la inflación y el crecimiento promedio del mercado. Es muy poco el uso que se hace en estos tipos de empresas de la planeación estratégica.

Los planes se ejecutan por medio de acciones detalladas dirigidas a la realización de objetivos, y es esta etapa de la actuación donde la planeación pasa a otra función gerencial, que es el control.

Cada Gerente debe implementar planes que le permitan adquirir la mayor eficacia y disminuir los posibles riesgos en la empresa. Sin embargo, en muchas cooperativas, los planes son producto de una improvisación, carecen de la debida planeación y de un efectivo control, lo cual causa, que estas instituciones privadas enfrenten constantemente innumerables problemas, más aún cuando llevan mucho tiempo sin ser sometidas a constantes evaluaciones.

El plan de acción de la empresa, debe ser participativo, a medida que se avanza en cada fase cada uno de los miembros del equipo directivo debe convertirse en el líder de su grupo natural, así dicho grupo participará en su elaboración y podrá asumir compromisos y responsabilidades. La planificación deberá ser un instrumento para involucrar, responsabilizar y comprometer a todo el personal de la organización. La participación en el plan es siempre desde la cúpula hacia la base, pero con camino de retorno hacia arriba.

El logro de la efectividad, no obstante, supone una eficiente planificación de todo el aspecto de la productividad.

La cooperativa tiene dos puntos de referencia de la planificación: la efectividad y la productividad, enmarcándose el último punto dentro del primero.

Para que la planificación tenga efectos sobre la acción concreta de los agentes que intervienen en su implementación, se hace necesaria una concreción, en forma operacional, de los objetivos.

De la formulación inicialmente muy general de ellos, se derivan objetivos secundarios, terciarios, etc., hasta llegar a concreciones específicas para la acción. En todo proceso debe contemplarse el aspecto cualitativo (contenido), el aspecto cuantitativo (cuantificación del contenido), la dimensión temporal y las medidas y recursos (financieros, humanos, etc.) a ser empleados en el proceso de implementación del plan.

En la planificación influyen entre otros, los siguientes factores: aspectos doctrinarios (que a menudo pasan a legitimar falacias de la gerencia), la capacitación de los directivos; deficientes sistemas de información al interior de la cooperativa; deficientes sistemas de integración tanto horizontal como vertical (o la falta de ellos); baja capacidad de financiamiento; poca participación; competencia desleal.

La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas, y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados.

En otra forma, la planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar metas organizacionales.

La planeación estratégica sirve para establecer con claridad el estado que se encuentra la organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades encaminadas a alcanzar metas.

**1.2.4.2 La organización.** La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

La organización, es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

Como la planeación, la organización es una función preejecutiva. Mediante la función de la organización, los gerentes coordinan los recursos humanos y materiales de la organización. La efectividad de una empresa depende de su capacidad para poner sus recursos al servicio de sus metas. Obviamente, cuanto

más integrado y coordinado sea el trabajo, mas efectivo será. Alcanzar esta coordinación es parte del oficio del gerente.

Organizar trae por resultado una estructura formal que debe considerarse como el marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo con el modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica. Los lineamientos generales de la organización en una empresa los suministra esa estructura, la cual proporciona el marco dentro del cual la gente puede trabajar motivada y eficientemente.

De esta forma, la estructura organizativa en la cooperativa ( la regulación formal de las relaciones entre los participantes de la cooperación: asociados, directivos, empleados) es un medio para lograr, más eficientemente, los objetivos de la cooperativa.

La estructura administrativa de la Cooperativa parte de la reunión de los asociados en Asamblea General, como organismo de máxima autoridad, que delega las funciones administrativas en el Consejo de Administración, el cual a su vez, delega en la gerencia la función ejecutiva.

La administración es realizada por personas para las personas, en otras palabras, la tarea básica de la administración es poder realizar actividades con la

participación de las personas. Por tanto, son el recurso más importante que ella tiene para que esta pueda alcanzar los objetivos. La empresa requiere que estas desarrollen capacidades productivas, trabajen en equipo, innoven, actúen con gran responsabilidad y autocontrol en la medida en que la organización las apoye y las fomente.

Toda organización debe poseer líderes o gerentes sobre los cuales pese la responsabilidad de contribuir a alcanzar las metas organizacionales, ayudar a otros miembros de la empresa a fijar y alcanzar una serie de metas y objetivos.

La cooperación es el elemento esencial para la supervivencia de la organización y su grado varía de persona a persona. La contribución de cada persona al logro del objetivo común depende de las satisfacciones o insatisfacciones obtenidas en realidad, o percibidas imaginariamente como resultado de su cooperación, debido a lo cual surge la racionalidad. La función de cada administrador dentro de la organización es crear y mantener un sistema de esfuerzos cooperativos. Por tanto, el gerente debe tomar decisiones capaces de incentivar la coordinación de la actividad organizada.

*La tarea principal de un gerente es planear los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de otros recursos para alcanzar las metas deseadas.*

- Cambios en el tamaño del grupo. Para lograr el tamaño óptimo, puede ser necesario aumentar o disminuir el grupo existente. En ambos casos existe un problema de selección.
- Cambios en la estructura organizativa. Significa que eventualmente se crean nuevos puestos o que se les coordina con otros, o que se cambia el sistema de relaciones formales al interior de la cooperativa.

Todas las medidas organizativas tienen efectos también sobre asociados, pero rara vez afectan a todos los asociados por igual, de manera que siempre existe el peligro de discriminación, explotación e inhabilitación. Ya que cierto nivel de discriminación, es inevitable a veces, la administración cooperativa tendrá que procurar minimizarlos en la mayor medida posible.

**1.2.4.3 La dirección.** La dirección describe cómo los gerentes dirigen a sus subalternos e influyen sobre ellos haciendo que otros lleven a cabo las tareas. Estableciendo la atmósfera apropiada, ayudan a sus subalternos a dar lo mejor de sí.

Una cooperativa que tiene que adaptarse constantemente a cambios del medio ambiente, requiere de una organización descentralizada, lo cual implica un estilo de dirección "participativo". Este estilo de dirección asegura que a pesar de un medio ambiente complejo y dinámico, la productividad aumente. La implicación

de una dirección participativa para la cooperativa es que la gerencia tiene que tomar muy en cuenta los objetivos individuales de los empleados. De otra manera, este modelo no funciona, En otras palabras, para asegurar la productividad, la gerencia tiene que asegurar la efectividad frente a los empleados.

**1.2.4.4 Control.** El control significa que los gerentes tratan de asegurarse de que la organización esta encaminado a alcanzar metas propuestas..

El control puede definirse simplemente como el proceso que trata de asegurar que las acciones se conformen con los planes.

El control compara la información relativa a lo que está ocurriendo realmente, durante la ejecución de un plan ( datos reales), con los presupuestos, programas y normas y demás que se habían fijado durante las etapas de planeación ( datos planeados).

Para controlar la buena marcha de la cooperativa y el cumplimiento de las disposiciones de la asamblea, ésta elige una Junta de Vigilancia, como órgano de control social, y una revisoría fiscal, como instancia de control técnico- económico.

La estructura organizativa de la cooperativa implica que a la función de control se le asigne una importancia especial, lo cual formalmente se expresa en diferentes



disposiciones legales vigentes ( existencia de consejos de vigilancia, fiscalizaciones periódicas, etc.).

El control de la cooperativa debe evitar, por una parte, que la dirección desarrolle muy poca iniciativa, al no utilizar los medios necesarios para lograr un desarrollo óptimo de la empresa y, por otra parte, debe evitar que la dirección abuse de un poder en perjuicio de los miembros de la cooperativa.

Se pueden distinguir dos formas de control: el control directo y el control indirecto. Estas dos formas se refieren a dos niveles globales: la productividad y efectividad.

El control directo, es una comparación entre valores esperados y realizados. El control indirecto, es la directiva quien formula estos valores, los asociados después determinan si la gestión se ha ajustado a sus intereses o no.

Las posibilidades reales que tienen los asociados en su calidad de propietarios y usuarios para presionar a la directiva en referencia a su rendimiento efectivo, son teóricamente tres: abandono, destitución y protesta.

Una democracia no es pensable sin control. Para que se vitalice la democracia interna en las cooperativas, se requiere crear las condiciones necesarias para que se pueda desarrollar la participación ( capacitación, creación de canales de

comunicación, etc.) sino, paralelamente, hay que fortalecer los mecanismos de control directo e indirecto.

**1.2.5 Entorno de la Cooperativa.** El medio externo o entorno de la empresa juega un papel decisivo para ella, por cuanto facilita o dificulta su acción a través de la aportación de insumos y la compensación debida al logro de resultados. El entorno es fuente y destino del producto de la acción de la empresa. En el medio la empresa consigue los recursos necesarios para obtener productos y servicios y éstos, después de logrados, vuelven al entorno desde donde se recompensa a la organización por su aporte.

El proceso de análisis del entorno empieza con la selección de aspectos externos, entre los cuales se considera la economía, el mercado, la legislación, aspectos geográficos, tecnológicos, demográficos, ambientales, políticos e institucionales.

### **1.3 MARCO LEGAL**

La Cooperativa, es una empresa asociativa, contemplada dentro de la economía solidaria del país, por tanto, esta regida por la Ley 79 de 1988 y por la Ley 454 de 1998. La Ley Cooperativa determina las características de la empresa, su estructura organizacional, la conformación de cada una de las instancias y sus responsabilidades mínimas. Por tanto, los estatutos de la cooperativa deben

ampliar y adaptar estas normas generales a la situación específica de cada empresa, sin embargo, deben estar enmarcados en la Ley.

La responsabilidad y operatividad de los estatutos, se establecen mediante los manuales de funciones y los reglamentos internos.

Mediante la Ley 454 de 1998, " Ley de Economía Solidaria", el Gobierno Nacional, estableció las normas que regulan la economía solidaria en el País y transformó el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas DANCOOP en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, DANSOCIAL, crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, crea el Fondo de Garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, dicta normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa.

Dentro de los conceptos que define la Ley 454 de 1998, se anotarán algunos contemplados dentro de la misma, con el fin de analizar el marco legal en que se debe desenvolver la Cooperativa.

En el artículo 2º, se define a la Economía Solidaria como el sistema socioeconómico , cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por practicas

autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

En el artículo 4º, establece como principios de la Economía Solidaria:

- El ser bueno, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- *Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora,*
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
- Autonomía, autodeterminación y autogobierno
- Servicio a la comunidad.
- Integración con otras organizaciones del mismo sector
- Promoción a la cultura ecológica.

Como empresa solidaria, la administración en la Cooperativa debe ser democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.

*Administración democrática* implica:

- Derecho y deber de los asociados de participar activamente en el riesgo de la inversión y en la administración empresarial.
- Adopción del sistema de toma de decisiones a través del ejercicio del voto, y acatamiento de las determinaciones de las mayorías por parte de todos los asociados de la empresa.

*Administración participativa* significa: Que el funcionamiento de la Cooperativa se debe dar de conformidad con el principio de *participación democrática*”, garantizando la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados, sin considerar el monto de sus aportes.

*Administración autogestionaria*: Es la acción permanente de motivar, integrar y coordinar personas; y acopiar, distribuir y utilizar recursos para que mediante el trabajo organizado, se produzcan los resultados previamente programados que buscan satisfacer las necesidades de los asociados y de la comunidad.

En el artículo 6º, establece como características de las organizaciones de Economía Solidaria: Son sujeto de la presente Ley las personas jurídicas organizadas para *realizar actividades sin ánimo de lucro*, en las cuales los trabajadores o los usuarios según el caso, son simultáneamente los aportantes y gestores, creadas con el objeto de producir, distribuir y consumir conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y al desarrollo de obras

de servicio a la comunidad en general, observando en sus funciones las siguientes características:

- Estar organizada como una empresa que contempla en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.
- Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la presente ley.
- Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario.
- Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes,
- Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados, durante su existencia.
- Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.

La Legislación Cooperativa, Ley 79 de 1988, en su artículo 4º, define la cooperativa como la empresa asociativa en la cual los trabajadores o los usuarios son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir bienes o servicios, conjunta y eficientemente para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumpla los siguientes requisitos:

- Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- Que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ley 454. Ley de la Economía Solidaria. República de Colombia. Agosto 4 de 1998, artículo 2º.

## **2. DISEÑO METODOLOGICO SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 CARÁCTER DE LA INVESTIGACION**

El estudio fue eminentemente analítico, ya que buscó analizar los aspectos siguientes: información sobre la Cooperativa, información sobre los asociados, el complejo económico de los servicios, la satisfacción de los asociado con la Cooperativa, la situación organizativa, el perfil de liderazgo, el diseño y aplicación de estrategias, el entorno, con el fin de detectar las enfermedades y dificultades, y a su vez, las posibilidades y potencialidades existentes externa e internamente.

Se utilizo el método inductivo-deductivo; ya que, una vez estudiadas las fuentes de información ( primaria – secundaria), se pudo llegar a una conclusión lógica, que permitió conocer cuales son los factores que influyen en la administración de la cooperativa COMEUNIMAG y las causas de los problemas que tienen actualmente.

Así mismo , se anotaron los pasos necesarios que debe dar la Cooperativa, para implementar la planeación estratégica.

## 2.2 POBLACION Y MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO

La población objeto de estudio está conformada por los miembros activos de la Asamblea General en los últimos cinco años, el revisor fiscal, los miembros de la Junta de vigilancia, el Consejo de Administración y el gerente , de la Cooperativa COMEUNIMAG.

Actualmente la Cooperativa Multiactiva de Empleados de la Universidad del Magdalena cuenta con un total de 52 asociados activos.

Para calcular la muestra se utilizó un intervalo de confianza del 95% permitiendo una precisión del 10%

$$n = \frac{Z^2 \sigma(1 - \sigma) N}{Z^2 (1 - \sigma)^2 + Ne^2}$$

$\sigma = 50\% = 0,5$      $n =$  tamaño de la muestra

$Z = 1,96$  para confiabilidad del 95%

$e =$  grado de precisión = 10%, o sea, 0.1 y  $N =$  Población (52)

$$n = \frac{(1.96)^2 0.5(0.5) 52}{(1.96)^2 (0.5)^2 + (52)(0.1)^2} = \frac{47.9232}{1.4804} \cong 32$$

La muestra será distribuida de la siguiente manera:

Gerentes	3
Miembros Asamblea	6
Revisor fiscal	1
Contador	1
Tesorero	1
Consejo de administración	8
Asociados activos	<u>12</u>
TOTAL	32

### **2.3 FORMA DE OBSERVAR LA POBLACION**

La información necesaria para la realización del presente trabajo fue tomada de fuentes primarias para la cual se hizo uso de técnicas de entrevistas exhaustivas a todos los organismos involucrados en la administración de la Cooperativa COMEUNIMAG, y a través de fuentes secundarias obtenidas de documentos de archivo de la cooperativa y de material bibliográfico relacionado con el tema de investigación.

## **2.4 DETERMINACION DEL UNIVERSO GEOGRAFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO.**

**2.4.1 Delimitación Geográfica.** La Cooperativa Multiactiva de Empleados de la Universidad del Magdalena "COMEUNIMAG", está ubicada dentro de las instalaciones de la Universidad del Magdalena, en una oficina del bloque comunitario.

La Universidad del Magdalena está ubicada en el D.T.C.H. de Santa Marta, y limita: al Norte con el Río Manzanares, al Sur con la Carretera Troncal del Caribe, al Este con terrenos de propiedad del Distrito y al Oeste con la Urbanización Villa Universitaria.

Geográficamente la zona está localizada entre las siguientes coordenadas:  $70^{\circ} 07'$  y  $74^{\circ}12'$  de longitud oeste y a los  $11^{\circ}11'$  y  $11^{\circ}14'$  de latitud norte.

**2.4.2 Delimitación Temporal.** El trabajo de memoria de grado paso por las fases de anteproyecto, proyecto y tesis.

Se inició el 15 de Octubre de 1999 y terminó el 15 de marzo del 2000.

La duración total del trabajo fue de cinco meses.

## **2.5 TECNICAS DE INVESTIGACION**

Se utilizará la encuesta , la observación directa, charlas formales e informales, para recolectar información sobre la Cooperativa, sobre los asociados, sobre la prestación de servicios y el grado de satisfacción de los asociados con su empresa.

Para el procesamiento y análisis de la información se hizo uso de las técnicas que permitieron conocer y reconocer la problemática expuesta. Para su análisis se graficaron y tabularon.

## **2.6 FUENTES DE INFORMACION**

**2.6.1 Recolección de la información de fuentes Primarias.** Para la toma de datos primarios se hizo uso del diseño de encuestas, las cuales se aplicaron mediante entrevistas formalizadas al total de los afiliados a la cooperativa. También se efectuaron entrevistas programadas a los socios que han asumido la gerencia en los últimos 10 diez años de la Cooperativa COMEUNIMAG.

**2.6.2 Recolección de la información de fuentes secundarias.** Para la información secundaria se utilizaron y revisaron los documentos que están en el archivo de la cooperativa, para conocer datos importantes sobre el desarrollo histórico, registros contables, libros de actas de la empresas , leyes, reglamentos,

y la percepción y conceptos de algunos asociados. Como también se hizo uso de las fuentes bibliográficas existentes en la Biblioteca Central de la Universidad del Magdalena, el SENA , DANSOCIOAL y U.C.C.l

## **2.7 DEFINICION DE LAS VARIABLES DE ANALISIS**

**2.7.1 Variables dependientes.** La administración y la situación actual de la Cooperativa COMEUNIMAG.

**2.7.2 Variables independientes.** Las principales variables independientes son:

- **El proceso administrativo** utilizado por la Cooperativa: se analizaron las funciones administrativas de: planeación, organización, dirección y control realizadas en un periodo de diez años.
- **El Diagnóstico empresarial.** Mediante esta variable se estudió la característica estructural de la Cooperativa.
- **Plan Estratégico de la Cooperativa.** Mediante esta variable se identificaron las etapas que se deben presentar dentro de la Cooperativa, para elaborar el Plan estratégico, para implementar las estrategias para el desarrollo organizacional de la Cooperativa COMEUNIMAG.

### **3. DIAGNOSTICO DE LA COOPERATIVA COMEUNIMAG**

#### **3.1 INFORMACION SOBRE LA EMPRESA.**

**3.1.1 Identificación.** La razón social de la empresa es: COOPERATIVA MULTIACTIVA DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA, la cual por estatutos, adopta la sigla COMEUNIMAG.

Posee la personería jurídica No.1705 de junio 27 de 1990, otorgada por DANCOOP.

Su principal domicilio es la ciudad de Santa Marta, se encuentra ubicada en el Kilómetro 5 venida del Ferrocarril, dentro de las instalaciones de la Universidad del Magdalena.

Actualmente, cuenta con un número total de 53 afiliados. El representante legal, es el señor EDGAR PEREZ MONTERO.

Como en toda cooperativa, COMEUNIMAG, esta regida por la Ley 79 de 1988 y los Estatutos.

**3.1.2 Tipo de sociedad.** Persona Jurídica, de derecho privado, denominada Cooperativa, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro.

**3.1.3 Reseña Histórica.** Según lo registra el Acta de Constitución de fecha 12 de agosto de 1989, la Cooperativa Multiactiva de Empleados de la Universidad del Magdalena, tuvo su origen en la ciudad de Santa Marta, fue impulsada por un grupo de personas entre los cuales, el Ingeniero José Villazón, Ricardo Campo Redondo, Magali Silva y Juan Tapias, quienes motivaron aun grupo de empleados de la Universidad del Magdalena para su constitución, debido a la ineficiencia reinante en otra Cooperativa a la cual estuvieron anteriormente afiliados.

Se empezó a dar forma a esta idea cuando los 45 empleados fundadores, firmaron el acta de constitución, el día 12 de agosto de 1989, en la reunión convocada para tal fin, en el Auditorio del Sena Regional Santa Marta.

Durante el desarrollo de la reunión efectuada en la fecha anteriormente mencionada, se dio lectura a un proyecto de estatutos, el cual fue sometido a consideración de los presentes, los cuales hicieron alguna correcciones , para después someterlo a la aprobación.

También se eligió : La comisión electoral compuesta por : Hermes Lacera, Jaime Meyer C., Telésforo Montero. La mesa- directiva fue presidida por Carlos Cotes Diazgranados, como secretaria estuvo Nuris Zambrano de Navarro.

Mediante la inscripción de planchas se efectuó la elección del Primer Consejo de Administración y la Junta de vigilancia, quedando constituida así:

• **PRIMER CONSEJO DE ADMINISTRACION:**

**PRINCIPALES**

José Villazón Barraza

Magaly Silva de Polo

Edgar Perez Montero

María Escandon de Murgas

Carlos Cotes Diazgranados

**SUPLENTES**

Ricardo Bolaño Castañeda

Jaime Meyer Castañeda

Alberto Ruiz Mier

Maria Camargo Yépez

Ivonne Lacouture

**PRIMERA JUNTA DE VIGILANCIA**

**PRINCIPALES**

Hermes Lacera Acosta

Idania Aragon De La Hoz

Leandro Castillo Galván

**SUPLENTES**

Humbero Piscioti Caseres

Edmundo Florez Ceballos

Silvia Mier Palacio

**PRIMER REVISOR FISCAL**

PRINCIPAL

Contadora Ana Berta Cabas

SUPLENTE

Contadora Zurella Jarma

El monto de los aportes iniciales suscritos por los asociados fundadores de COMEUNIMAG asciende a \$2.500.000

Los aportes sociales de los asociados se acreditarán mediante Certificados de aportación. Es valor nominal del certificado de aportación es de (\$2.500) DOS MIL QUINIENTOS PESOS y en ningún caso tendrá el carácter de título valor.

Cada socio fundador debe suscribir 20 certificados de aportación por valor de dos mil quinientos pesos amortizables en cuotas mensuales sucesivas por descuento de nómina nunca inferior al aporte mínimo vigente en cada ejercicio a partir del mes y año en que apruebe el ingreso.

Se estableció, como aporte mínimo ordinario durante el primer ejercicio económico de la cooperativa, la suma \$2.500 más un aporte de \$3.000 para cubrir gastos de constitución de la empresa. Valor a pagar por cada uno de los asociados efectúa es descontado por descuento de nómina de cada uno de sus salarios en forma mensual.

Se estableció que al iniciar cada año, el aporte mínimo se reajustará en un 20%. Así mismo, que desde la fundación de COMEUNIMAG y hasta cuando las condiciones económicas de la empresa lo requieran, todos los asociados se obligaban al pago de una cuota mensual de administración, equivalente al 10% del aporte mínimo vigente en cada ejercicio.

**3.1.4 Objetivos Globales de la empresa.** Los objetivos son los que orientan la actividad de una empresa, son los que definen el tipo de negocio y buscan satisfacer las necesidades básicas de los asociados en correspondencia con la misión. Esta articulación entre acción y satisfacción es organizada y concretada por los objetivos.

La Cooperativa Multiactiva de Empleados de la Universidad del Magdalena, tiene como objetivos: fomento de crédito, la salud, la ayuda mutua, entre otras, encaminados a prestar conjuntamente y eficientemente bienes y servicios, para satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de sus asociados, de sus familiares y de la comunidad en general.

Los servicios a los asociados tienen por objeto, satisfacer las necesidades fundamentales de los asociados y de la empresa, teniendo en cuenta su urgencia y prioridad y los objetivos de la agrupación.

Al hacer la revisión de los servicios al asociado, hay que establecer su correspondencia con las necesidades y el fortalecimiento de la acumulación económica y social.

En este sentido, la Cooperativa COMEUNIMAG, muy a pesar que en los Estatutos aparecen estipulados una serie de actividades que puede realizar la cooperativa, está se ha dedicado exclusivamente a la actividad de crédito de fomento, el cual ofrece la Cooperativa a los asociados mediante la línea de Crédito de emergencia, crédito educativo, crédito ordinario, crédito extraordinario, crediahorro (C.A.C); Credisuministros ( calzado, materiales de construcción, textos y útiles escolares), crédiservicios ( Turismo, recreación, cultura, productos farmacéuticos).

Se puede decir, que los objetivos no están diseñados de acuerdo a la infraestructura y naturaleza de la empresa, ya que no son manejados en su totalidad, solamente existen en el papel y el deseo de hacerlos realidad en algunos de los asociados. No se conoce un plan estratégico que los contemple.

La claridad y precisión de los objetivos resulta muy importantes para organizar la Cooperativa, y para que las diferencias y los instrumentos coincidan en un propósito común.

**3.1.5 Actividades.** Existe una actividad principal y varias secundarias.

**3.1.5.1 Actividad principal.** La actividad principal es la de Ahorro y Crédito.

Esta actividad se realiza con base en el Decreto 1134 del 30 de mayo de 1989 expedido por el Gobierno Nacional, reglamentario de la Ley 79/88.

Para desarrollar la actividad de Ahorro y Crédito, según estatutos, la cooperativa debe cumplir con las siguientes funciones: fomentar el ahorro, disponer de mayores recursos económicos para el desarrollo de las actividades de la cooperativa, servir de respaldo a los asociados ahorradores en sus operaciones con la empresa asociativa, conceder créditos a los asociados con el respaldo de sus aportes y ahorros.

**3.1.5.2 Actividades Secundarias.** La cooperativa fue contemplada en los estatutos, además para realizar las siguientes actividades: Salud, Almacén y suministros, turismo y transporte, educación, cultura y deporte, vivienda y Sede social y recreacional.

- La sección salud, tiene como función, la de reducir los costos del renglón correspondiente, favoreciendo al asociado o a sus familiares directos (padres, cónyuge e hijos).

- La sección de Almacén y Suministro, es para vender al contado o a crédito, a un precio en que la cooperativa obtenga una ganancia sobre el precio de compra y conforme al objeto social y a los reglamentos de la sección.
  
- La sección de turismo y transporte, es por medio del cual, la Cooperativa fomentara la integración social y familiar, prestara el servicio de pasajes aéreos y transporte terrestre. Esta puede extender sus servicios al publico.
  
- La sección de educación, cultura y deporte, tendrá las siguientes funciones:
  - Dar cumplimiento al Capitulo IX de la Ley 79/88, respecto a la educación cooperativa.
  - Programar, organizar y llevar a cabo cursos de capacitación no cooperativa, dirigidos a asociados, familiares directos de estos y al publico.
  - Desarrollar el proyecto de fundación de un Centro de capacitación a nivel tecnológico.
  - Contribuir al progreso cultural de los asociados, sus familiares directos y la comunidad.
  - Fomentar el deporte entre los asociados, cónyuges e hijos.
  
- La sección de vivienda: Las funciones establecidas son:

- Elaborar los proyectos y estudiar las propuestas sobre adquisición, construcción o mejoras de la vivienda familiar del asociado, canalizados por la sección.
  - Desarrollar planes de vivienda de interés social.
  - Ejercer la interventoría en el otorgamiento de crédito para vivienda a los asociados, así como en los proyectos y trabajos que deban cumplir con dichos créditos.
  - Instalar y poner en funcionamiento una micro factoría para la producción de prefabricados y elementos de construcción conforme a la demanda de los Asociados en reformas o en la construcción de la vivienda familiar, así como en los proyectos de vivienda que adelante la cooperativa. Este servicio se hará extensivo al público.
- La sección Sede social y Recreación cumplirá las siguientes funciones:
    - a) Servir de medio de integración y de expansión a los asociados y a sus familiares.
    - b) Prestar servicio a los asociados en primer termino y al publico según reglamentación especial del Consejo de Administración en las siguientes áreas: Restaurante, bar, Sala de juegos, Sala de actos y reuniones sociales, Sala de proyecciones, Piscina, Gimnasio, Biblioteca, Sala de música, Juegos infantiles.

### 3.2 INFORMACION SOBRE LOS ASOCIADOS

Los empleados de la Universidad del Magdalena se componen de tres grupos: empleados oficiales, empleados públicos y empleados por contrato, todos son de libre remoción y nombramiento. Dentro de la Universidad, desempeñan en un 50%, cargos de docentes, 40% cargos en oficina y en un 10% mantenimiento u operarios (según encuestas).

Desde su creación hasta 1995 el número de afiliados a la Cooperativa de COMEUNIMAG registro una tendencia hacia el aumento, entre 1995 y 1996 se observo una estabilidad de afiliados y desde 1996 hasta 1999 la tendencia es hacia la disminución, tanto que en 1999 la Cooperativa solamente cuenta con el 50% el número de afiliados comparados con el año de 1996. (Vease tabla 1)

Tabla 1. No. de socios participantes en las reuniones de Asamblea General

Año/ N°	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>Asociados</b>											
Total	45	56	58	68	85	83	101	101	96	92	52
Habilitados	45	54	54	58	SD	78	SD	100	96	86	45
Asistentes	35	52	32	42	38	42	43	56	52	44	28

Fuente: Cooperativa COMEUNIMAG

Dentro del grupo de asociados el sexo que más predomina es el masculino, tal como se puede observar en la tabla 2.

Tabla 2. Composición del grupo de asociados de COMEUNIMAG (1989-1999)

Año/ N° Asociados	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Mujeres	20	19	24	31	31	29	40	40	39	35	14
Hombres	36	39	44	54	54	54	61	61	57	57	39
Total	56	58	68	85	83	83	101	101	96	92	53

Fuente: Encuestas realizadas a los asociados

La razón de esta disminución, fue la despedida masiva de empleados por parte de la directiva de la Universidad del Magdalena, debido al Plan de reinversión que adopto el Gobierno, efectuada en 1999, entre los cuales cayeron algunos asociados de COMEUNIMAG, que ocupaban cargos de secretarias y auxiliares, entre otros.

El 57% del total de asociados para 1999, oscilan en una edad entre (46-60) años, el 34% se encuentra ente (31-35) años, el 8% entre los 61 y más años y el 1% entre (19-30) años. (Vease tabla 3)

Tabla 3. Edades promedios sobre el total de asociados de COMENIMAG para 1999

EDADES	MUJERES	HOMBRES	FRECUENCIA
19-30	2	0	1%
31-45	4	14	34%
46-60	7	23	57%
61 y más	0	3	8%
TOTAL	13	40	100%

Fuente: Cooperativa COMEUNIMAG

Los asociados presentan un nivel de estudio bastante bueno, los que se encuentran entre 31-45, son personas universitarias, algunas con formación completa y otros con más de cuatro semestres cursados, Predomina el énfasis en administración y sistemas. Los asociados entre 46 y 60 años, en su mayoría son profesores en diversos programas académicos de la universidad y con especialización.

Lo cual refleja que el grupo de asociados de COMEUNIMAG, para 1999, posee muchas habilidades cognoscitivas que se pueden aprovechar para que a través de la capacitación, puedan desarrollar las habilidades técnicas y sociales suficientes para desempeñar cargos con eficiencia y efectividad dentro de la Cooperativa.

### **3.3 SITUACIÓN ORGANIZATIVA**

El ejercicio y la práctica de la administración de la Cooperativa en la Economía Solidaria, esta enmarcada en : La Ley 454 de 1998, la Ley 79 de 1988, el Decreto 427 1996 y el Decreto 2150 1995 los cuales determinan las características globales de la organización, su estructura, la conformación de cada una de las instancias y sus responsabilidades mínimas.

Los estatutos amplían y adaptan esta normas generales a la situación específica de cada empresa, sin embargo, estos deben estar de acuerdo a la legislación.

Los manuales de funciones y los reglamentos internos asignan responsabilidades concretas y establecen mecanismos operativos para la realización de las distintas actividades. Si no se poseen los conocimientos profundos de las Leyes y las normas es imposible administrar la cooperativa.

Las normas legales representan sólo las funciones de los órganos superiores de administración, control y ejecución, dejando libertad para diseñar la estructura operacional de la Cooperativa.

Según lo plantean los estatutos y la Ley del Cooperativismo, la administración de la Cooperativa estará a cargo de los siguientes organismos en orden jerárquico: Asamblea General, Consejo de Administración y Gerente.

COMEUNIMAG, posee una estructura organizativa formal estructurándose en un esquema vertical lineal.

Para controlar la buena marcha de la cooperativa y el cumplimiento de las disposiciones de la asamblea, ésta elige una Junta de Vigilancia, como órgano de control social, y una revisoría fiscal, como instancia de control técnico-económico.

Muy a pesar de que el organigrama explícito es fundamental, ya que contribuye a la mejor comprensión, entendimiento e interpretación por parte de sus asociados y

trabajadores representando el conducto regular de las funciones bajo una autoridad determinada con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

COMEUNIMAG, no posee diseño escrito de la estructura formal (Organigrama) , lo cual causa que en su mayoría los asociados solamente se dirijan al gerente para todas las funciones, ya que no todos los asociados manejan los estatutos de la empresa.

Teniendo en cuenta que la estructura administrativa de la Cooperativa parte de la reunión de los asociados en Asamblea General, como organismo de máxima autoridad, que delega las funciones administrativas en el Consejo de Administración, el cual a su vez, delega en la gerencia la función ejecutiva. Además de que la concepción misma de organización presupone una división del trabajo, asignación de responsabilidades y estructuración de una escala jerárquica de autoridad; se puede establecer entonces que en la cooperativa existen:

- ❖ Instancias decisionales, conformadas por los socios y cuya función es guiar y supervisar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la organización; e
- ❖ Instancias ejecutoras conformadas por los trabajadores/ especialistas cuya función es desarrollar las actividades necesarias para alcanzar objetivos.

Estas dos instancias se relacionan entre sí, y al interior de cada una por medio de relaciones de autoridad de línea o de relaciones de asesoría.

Las relaciones de autoridad de línea consisten en que las instancias inferiores están supeditadas directamente a los mandatos de los superiores, o, lo que es lo mismo, las instancias superiores ordenan el cumplimiento de tareas y actividades, las cuales son de obligado cumplimiento para las instancias subordinadas.

En el esquema organizacional u organigrama se representan gráficamente por la línea recta.

Las relaciones de asesoría se definen por su carácter de colaboración y sugerencia. Así, los asesores de grupo de personas especializadas en una actividad específica presentan, a quien tiene capacidad para decidir o ejecutar las acciones, distintas alternativas para actuar, quedando bajo la responsabilidad de esta última aceptarlas e implementarlas o rechazarlas.

En el esquema organizacional se representan gráficamente por una línea punteada.

Por todo lo anterior, y de acuerdo a los estatutos se pudo establecer gráficamente el siguiente organigrama para COMEUNIMAG. ( Véase figura 1)

La asamblea establece relaciones de autoridad de línea con los órganos de administración, la junta de vigilancia y el revisor fiscal. Así mismo, establece relaciones de asesoría con los comités de educación, crédito y solidaridad.

**3.3.1 Asamblea General.** Según los Estatutos de COMEUNIMAG, vigentes y lo estipulado en el reglamento de Asamblea General, se define como: *el máximo órgano de administración de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas Legales, Estatutarias y Reglamentarias.*



Figura 1. Organigrama de COMEUNIMAG

La Asamblea General la constituye la reunión de los asociados hábiles, considerándose así, los inscritos en el registro social que no tengan suspendidos sus derechos y se encuentren al día en el cumplimiento de sus obligaciones, de acuerdo con los Estatutos y Reglamentos.

Las reuniones de Asamblea General serán Ordinarias o Extraordinarias. Las reuniones Ordinarias deberán celebrarse dentro de los tres (3) primeros meses de cada año y las Extraordinarias podrán realizarse en cualquier época del año con el objeto de estudiar asuntos imperativos de urgencia que no puedan postergarse hasta la siguiente Asamblea General Ordinaria.

La Asamblea Extraordinaria solo podrá tratar los asuntos para los cuales fue convocada y los que se deriven estrictamente de estos.

La Asamblea General de Asociados podrá ser sustituida por la Asamblea General de Delegados, cuando aquella se dificulte en razón del número de Asociados de conformidad con las normas Legales y Estatutarias. Se considera como límite de número de asociados, una cifra que supere a doscientos (200) asociados.

Los delegados serán elegidos por el término de un (1) año, a razón de un (1) delegado por cada diez (10) asociados hábiles. Es decir, como mínimo veinte (20) delegados, cada uno de los Delegados deberá ser a su vez un asociado hábil de la

Cooperativa, y para su elección los interesados deberán inscribirse ante el Comité Electoral que designe el Consejo de Administración, por lo menos con veinticuatro (24) horas de anticipación a la realización de las elecciones de Delegados, ciñéndose además a la reglamentación que para estos efectos expida el Consejo de Administración.

Constituirá el quórum para deliberar y adoptar decisiones válidas, la asistencia de la mitad de los asociados hábiles o de los Delegados convocados, excepto en las circunstancias a que hace referencia el Artículo 60 de los Estatutos.

Por regla general, las decisiones de la Asamblea General, se toman por mayoría absoluta de los votos de los asistentes (Asociados Hábiles). Para la reforma de Estatutos, fijación de aportes y extraordinarios, la amortización de aportes, transformación, fusión, incorporación y disolución para la liquidación se requiere el voto favorable de las dos terceras partes (2/3) de los asistentes (Asociados Hábiles).

En las Asambleas Generales a cada asociado corresponderá un solo voto, igualmente el caso de Asamblea de Delegados. Los Asociados o Delegados no podrán en ningún caso y para ningún efecto delegar su representación. Las Personas Jurídicas asociadas a la Cooperativa participarán en las Asambleas de esta por intermedio de su Representante Legal o de la persona que este delegue.

La Asamblea General ejercerá las siguientes funciones:

- *Establecer las políticas y directrices Generales de la Cooperativa, para el cumplimiento del objeto social*
- Reformar los Estatutos.
- Examinar los informes de los Órganos de Administración y Vigilancia.
  1. Aprobar e improbar los Estados Financieros de fin de ejercicio.
  2. Distribuir los Excedentes del Ejercicio Económico, conforme lo previsto en la Ley y los presentes estatutos.
  3. Fijar Aportes Extraordinarios.
  4. Elegir los miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia.
  5. Elegir al Revisor Fiscal y su Suplente y fijar su remuneración.
  6. Las demás que le señalen la Ley y los Estatutos.

Analizando como ha sido la participación de los Asociados en la toma de decisiones, para la marcha de los aspectos económicos. Las principales decisiones quedan concentradas en pocas personas, a veces sólo en el Gerente, lo cual expresa el bajo grado de cumplimiento de la participación democrática en la administración.

Tal como lo confirman las actas, de Constitución y las 11 actas de reuniones ordinarias y las tres de reuniones extraordinarias de Asamblea General, efectuadas desde 1989 hasta 1999. ( Véase tabla 4)

Tabla 4. No. de Reuniones efectuada por la Asamblea General de Socios

<b>AÑO</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
No de Reuniones	Constitución	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2

Fuente: Cooperativa COMEUNIMAG

Entre las principales decisiones adoptadas por los socios durante la realización de estas Asambleas Generales figuran:

	Identificación	Año
1	Constitución de la Cooperativa	1989
2	Compra de Acciones en el Country club Tayrona	1991
3	Vinculación con otras Cooperativas a nivel Local, Nacional e Internacional	1992
4	Vinculación de empleados de la Universidad del Magdalena bajo la modalidad de contrato	1992
5	Compra de terreno para Sede Social ( Venta de acciones de el Country club)	1994
6	Proyecto del Colegio INFIS	1991

7	Adquisición de una póliza de salud prepagada	1995
8	Construcción de un Kiosco para colocar una panadería en la Universidad del Magdalena	1997
9	Construcción de la Sede Recreativa de la Cooperativa	1997
10	Adquisición de un lote para la Sede Administrativa de la Cooperativa	1998
11	Reforma de estatutos	1999

De estos proyectos, se obtuvo; una Cooperativa legalmente constituida ante DANCOOP y registrada en la Cámara de Comercio de Santa Marta. Los estatutos se aprobaron desde la reunión de constitución de la Cooperativa, sin embargo, fue necesario someterlos a correcciones posteriormente para obtener la personería jurídica en DANCOOP.

Se adquirieron las Acciones en el country club Tayrona, las cuales actualmente están para la venta de \$15.000.000, actualmente se pagan \$580.000, para cubrir gastos administrativos.

El Proyecto del Colegio INFIS, se efectuó pero no funcionó, lo cual significó pérdidas para la Cooperativa.

En más de una ocasión, se ha aprobado la iniciativa de adquirir una Sede propia, tal parece que dicho proyecto quedará en el aire, pues no parece que se hubiese efectuado aún ningún estudio de factibilidad al respecto, para la formulación y ejecución de dicho Proyecto.

La mayoría de proyectos que se han emprendido no han sido exitosos, lo que denota que no existe una cultura de proyectos o falta de gestión en los mismo.

La Reforma a los Estatutos, hay una comisión que viene trabajando sobre ello.

**3.3.2 El Consejo de administración.** Es el órgano permanente de administración, subordinado a las decisiones y políticas de la Asamblea General.

El Consejo de Administración esta conformado por cinco (5) Miembros Principales con sus respectivos Suplentes, todos elegidos por la Asamblea General, para periodo de un (1) año.

Los Miembros del Consejo de Administración podrán ser reelegidos por la Asamblea General, siempre y cuando reúnan los requisitos .

La elección de los Miembros del Consejo de Administración se efectúa por el sistema de planchas ante el Comité Electoral, designado por el Consejo de

Administración con previa anticipación a la Asamblea. En cada plancha deberán aparecer nombres, firmas, numero de cédulas de ciudadanía de los principales y de sus Suplente, acto que acreditara a la Asamblea el aceptamiento de su postulación.

De acuerdo con el cuociente se establecer, conforme a los votos obtenidos por cada plancha, los renglones favorecidos definiéndose el orden de conformación del Consejo de Administración, el cual se aplicara a los Suplentes de cada renglón favorecido para determinar el orden numérico de los mismos.

El Consejo de Administración elegido se posesionara y entrara en ejercicio en un termino no mayor a veinte (20) días después de su elección. Durante este periodo recibirán las instrucciones pertinentes a la situación de la empresa, gestiones en curso y demás informaciones, por parte del Consejo de Administración saliente, del Gerente, el Contador, el Tesorero y demás Organismos o Personas que tengan a su cargo la responsabilidad inherente a la marcha de la Cooperativa.

En ningún momento la Cooperativa paralizara sus actividades con ocasión del cambio de administración. Para estos efectos, la administración saliente y las personas y organismos que de ella dependan, continuaran operando, hasta tanto no se haya producido el empalme con la nueva administración y ultimado los detalles para el cabal desempeño de sus funciones.

El periodo del Consejo de Administración se comenzara a contar a partir de la fecha de su elección y posesión.

Los Miembros Principales del Consejo de Administración escogerán por mayoría de votos en su primera reunión, al Presidente, al Vicepresidente y al Secretario del Consejo de Administración. Este ultimo será así mismo el Secretario de la Cooperativa y actuara como tal en las reuniones de Asamblea General.

Las reuniones del Consejo de Administración, ya sean de carácter Ordinario o Extraordinario, serán convocados por su Presidente. La Junta de Vigilancia, el Gerente, el Revisor Fiscal, los Jefes de Sección y los Presidentes de comités, podrán solicitar al Presidente del Consejo de Administración la convocatoria a reunión Extraordinaria del Organismo, siempre que las condiciones lo exijan.

El Consejo de Administración sesionara por lo menos una vez al mes en forma Ordinaria y sesionara en forma Extraordinaria siempre que las condiciones lo demanden. Podemos agrupar las funciones especificas del Consejo de Administración así:

- Formular políticas y lineamientos de acuerdo con el objeto social y económico, ejerciendo la coordinación y supervisión de los planes y programas para su cabal ejecución.

- Expedir su reglamento interno, los demás reglamentos de la cooperativa y presentar a la Asamblea General el proyecto de reglamento de ésta para su aprobación.
- Establecer previo estudio detallado, la planta de personal requerida en la cooperativa y su respectivo régimen laboral.
- Nombrar y renovar los integrantes de los Comités de educación y solidaridad y solidaridad y todos aquellos que se requieran para la buena marcha de la cooperativa.
- Estudiar y aprobar el Presupuesto de Ingresos y Gastos presentados por el Gerente y ejercer un estricto y adecuado control para su ejecución.
- Revisar y evaluar los Estados financieros bimestrales.
- Autorizar al Gerente los gastos extraordinarios que se requieran durante el ejercicio y asignar a cada Fondo los recursos que estime conveniente.
- Aprobar o improbar el ingreso y retiro de asociados.
- Decretar las sanciones de acuerdo a los estatutos.

- Establecer las cuantías de fianzas de manejo que deban presentar el gerente, el tesorero y demás empleados que al juicio del Consejo o de Acuerdo con la Ley deban cumplir este requisito, debiendo hacerse efectivas llegando el caso.
  
- Estudiar y aprobar en primera instancia las cuotas a cargo de la cooperativa, las cuales serán presentadas al Consejo por el Gerente, acompañadas de un informe descriptivo en todas sus partes.
  
- Rendir informes ante las Asambleas Generales sobre sus actividades en el transcurso del ejercicio.
  
- Autorizar al Gerente para ejecutar gastos, cuya cuantía se exceda de cuatro salarios mínimos mensuales.
  
- Tomar decisiones sobre el ejercicio de Acciones Judiciales y transigir cualquier litigio que tenga la sociedad y someterla a arbitramento.
  
- Hacer la convocatoria directamente a la Asamblea General de acuerdo a los conceptuado en las normas legales y estatutarias.

- Reglamentar los servicios de previsión social que se presten en el Fondo de solidaridad y los especiales que haya de prestarse con aportes o cuotas decretados por la Asamblea General.
- En general todas aquellas funciones que le corresponden como organismo administrador y que no estén adscritos a otros organismos.

El Consejo Administrativo se ha limitado a efectuar su papel tal y cual como lo estipula el reglamento, es decir, trabajan en forma mecánica, solamente para cumplir lo estipulado por la Asamblea dentro de las limitantes de la Cooperativa, dentro de sus funciones, se han desarrollado actividades tendientes en busca del mejoramiento de las condiciones del asociado, ejemplo, conformación de un comité de bienestar, sin embargo no son productos de un plan social previamente elaborado.

Con respecto a las políticas deberían ser escritas en las actas del Consejo de Administración, sin embargo, se pudo observar que estas políticas no han sido muy claras, son productos del momento, lo cual debilita el proceso de toma de decisiones y el crecimiento de la empresa. Aunque se puede deducir, que la política de la Cooperativa es la de brindar plena satisfacción a los asociados; a través de la prestación de crédito y servicios de víveres, mercancía y electrodomésticos.

El crecimiento esta fundamentado por los aportes de asociados, no hacen uso de otras fuentes de financiación, como son el crédito bancario, ni por generación interna de fondos.

**3.3.3 El Gerente.** Es el representante legal de la Cooperativa, y el ejecutor de la decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.

Son funciones del Gerente:

- Elaborar los planes y programas conforme a las políticas y directrices de la Asamblea General y el Consejo de Administración y someterlos a consideración de este último organismo para su aprobación, después de lo cual podrá proceder a su ejecución.
- Elaborar y someter a estudio y aprobación del Consejo de Administración el proyecto del Presupuesto anual.
- Rendir informe por escrito ante el Consejo de Administración ante la Asamblea General, de su gestión administrativa y desenvolvimiento general de la empresa.

- Nombrar y remover los empleados de la Cooperativa, de acuerdo con la planta de personal y régimen laboral interno aprobado por el Consejo de Administración.
- Hacer cumplir el reglamento interno de trabajo y aplicar las sanciones y correctivos necesarios.
- Adelantar diligencias de autenticación de Registros, títulos de certificados de aportación y demás documentos que demanden pruebas de veracidad.
- Elaborar los proyectos de contratos y operaciones que interesen a la empresa y someterlos a consideración y aprobación del Consejo de administración para su ejecución.
- Ordenar el pago de los gastos ordinarios del funcionamiento de la sociedad y firmar los cheques girados contra las cuentas bancarias de COMEUNIMAG junto con el Tesorero.
- Ordenar el giro de las cuentas de cobro, préstamos autorizados por la Sección de Crédito, pago de facturas y demás cuentas que se originen en la marcha de la Cooperativa en cumplimiento de su objeto social, previo visado del Tesorero y de los Jefes de Sección de donde provengan, además de su

propia revisión y constatación de la validez de las misma. Los cheques girados serán firmados por el Gerente y Tesorero.

- Vigilar diariamente el Estado de Caja de la empresa y cuidar de que se mantenga bajo seguridad los bienes y valores de la Cooperativa.
  
- Enviar al DANCOOP los informes financieros, documentos y datos que dicha entidad solicite.
  
- Celebrar los contratos necesarios hasta por cuatro SMVL en cumplimiento de los planes, programas y disposiciones de la administración, con el lleno de todos los requisitos y garantías exigibles por la Ley, a fin de lograr el cabal cumplimiento y asegurar su confiabilidad. Si es mayor requerirá autorización del Consejo Administrativo.
  
- Tener a su cargo el manejo de la Caja Menor llevando un estricto orden en su movimiento, sujeto a la reglamentación que al respecto expide el Consejo de Administración.
  
- En general todas aquellas funciones propias de su cargo que contribuyan al prestigio y al progreso de la Cooperativa.

En 10 años de existencia, la Cooperativa COMEUNIMAG, solo a tenido 6 gerentes, muy a pesar que cada años se somete a elección, la razón de esto, es que algunos son nuevamente elegidos. La causa de esto, puede ser:

- ❖ Qué el estilo gerencial que han adoptado estas personas, tiene tendencia más hacia las personas que hacia las tareas, lo cual genera cierto grado de satisfacción dentro del grupo de asociados.
- ❖ Existe el temor de los demás asociados por ocupar este tipo de cargos, debido a la falta de capacitación que los haga sentirse seguros de sus conocimientos, técnicas y destrezas para gerenciar eficiente y efectivamente la Cooperativa.

El Gerentes es autónomo de tomar decisiones dentro de las funciones que el consejo de administración le ha delegado.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los empleados de la Cooperativa COMEUNIMAG, coincidieron que en su mayoría los gerentes toman las decisiones en forma democrática y participativa, existe confianza total en sus empleados.

Para motivar a los asociados para participar en las Asambleas General se efectúa rifas entre los asistentes.

Es muy poca la comunicación de gerente con empleados y una comunicación en los demás órganos de administración, pues entre ellos se mantiene un nivel jerárquico lineal.

Los medios más utilizados en la organización es el verbal y el escrito mediante notificaciones.

Los planes se establecen para el común desarrollo de actividades y describen la manera como deben realizarse los procedimientos que se encuentran en cualquier nivel de la organización, estos son de carácter cualitativo y cuantitativo, dentro de los cuantitativos se encuentran los aplicados para desarrollar el ciclo contable, obviamente incluyendo procesos de créditos, estos son llevados a cabo por un contador público de gran experiencia en el campo.

En COMEUNIMAG se elabora el presupuesto de ingresos, rentas y gastos, con el fin de que los gastos no sobrepasen los ingresos. Solo a partir de 1994 se viene implementando un presupuesto en COMEUNIMAG, sin embargo, este no debe ser considerado como el plan de empresa.

La elaboración del presupuesto es efectuada con base a las cifras de ventas de servicio, costos y gastos del año anterior y extrapolarlas para el año siguiente, teniendo en cuenta la inflación y el crecimiento promedio del mercado.

Si la extrapolación da los resultados apetecidos a la primera, se le bautiza con el nombre de presupuesto. En caso contrario, la empresa batalla para reducir gastos y aumentar ventas hasta la rentabilidad del mal llamado presupuesto es la deseada (sobre el papel).

Un buen presupuesto no es la extrapolación de los datos contables del año anterior, sino la suma de los planes de acción que deben realizarse en el ejercicio correspondiente.

COMEUNIMAG, no cuenta con una planta física propia, la instalación que utilizan en 1999, es cedida por la Universidad del Magdalena.

**3.3.4 Junta de Vigilancia.** Es el máximo órgano de vigilancia interna en la Cooperativa. Está conformada por (3) asociados hábiles, con sus respectivos suplentes. Su periodo es de un año, todos elegidos por asamblea general. Son funciones de la Junta de Vigilancia:

- ❖ Velar porque los actos de los órganos de administración se sujeten a los procedimientos legales, estatutarios y reglamentarios de la Cooperativa y en especial a los principios cooperativos.
- ❖ Informar a los órganos de administración, al revisor fiscal y a DANCOOP sobre las irregularidades que se presentan en el funcionamiento de la

Cooperativa y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deban seguirse.

- ❖ Conocer los reclamos, que presentan los asociados en relación con la prestación de servicios transigibles y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.
- ❖ Hacer llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la Ley , Estatutos y Reglamentos y demás disposiciones emanadas de la Asamblea General y del Consejo de Administración.
- ❖ Solicitar la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello, y velar porque el órgano competente se acoja al procedimiento establecido para tal efecto.
- ❖ Verificar las listas de asociados hábiles e inhábiles para su participación en la Asambleas o para elegir delegados y publicarlas oportunamente, para conocimiento de todos los asociados.
- ❖ Rendir informa anual de actividades ante la Asamblea General Ordinaria.
- ❖ Solicitar al Consejo de Administración la convocatoria a Asamblea General cuando las condiciones lo exijan.
- ❖ Convocar a Asamblea General, en caso de que el Consejo de Administración no lo hiciere dentro del tiempo fijado por la Ley o cuando hiciere caso omiso a la solicitud de convocatoria a Asamblea General Extraordinaria por parte de un número de asociados no inferior a quince (15).

- ❖ Solicitar al Presidente del Consejo de Administración convoque a reunión extraordinaria de este organismo cuando existan causas suficientes para ello.
- ❖ Expedir su propio reglamento.
- ❖ Las demás que le asigne la Ley y los Estatutos, siempre y cuando se refieran al control social y no correspondan a funciones propias de la administración o de la Revisoría Fiscal.

La Junta de Vigilancia, cuenta con un Reglamento propio, el cual rige desde el año de 1991. Se pudo observar que desde su constitución, en COMEUNIMAG, la Junta de Vigilancia ha carecido de planes de acción. Lo que hace que actúen siempre de manera desorientada.

El control que han ejercido las Juntas de Vigilancia en COMEUNIMAG, esta enfocado hacia la vigilancia de las acciones de los órganos de dirección. Los controles utilizados se ajustan a las prescripciones legales, reglamentarias y estatutarias.

**3.3.5 Revisor Fiscal.** La cooperativa cuenta con un revisor fiscal, con su respectivo suplente, ambos son contadores públicas con matrícula profesional vigente, elegidos por mayoría absoluta en Asamblea General, quien les fija la remuneración mensual por sus servicios.

Son funciones del revisor fiscal:

- ❖ Hacer arqueo de fondos de la Cooperativa siempre que lo estime conveniente. El arqueo de la Caja Menor deberá hacerlo por lo menos dos veces al mes y además siempre que lo considere necesario. Velar porque los libros de la empresa se mantengan al día.
- ❖ Constatar físicamente los inventarios y precios.
- ❖ Comprobar por todos los medio la autenticidad de los saldos en los libros auxiliares.
- ❖ Notificar al Consejo de Administración y a la Junta de Vigilancia sobre las irregularidades observadas. De no se atendidas y corregidas las anomalías oportunamente, notificará al DANCOOP sobre los hechos observados.
- ❖ Visar las cuentas de cobro y las solicitudes de créditos aprobadas para el giro respectivo.
- ❖ Verificar que los egresos autorizados por el Consejo de Administración, se ajusten al presupuesto y/o a los acuerdos proyectados, aprobados por el Consejo de Administración, siempre que se ciñan a los Estatutos.
- ❖ Supervigilar el correcto funcionamiento de la Contabilidad.
- ❖ Solicitar al Consejo de Administración la convocatoria a Asamblea General extraordinaria o en su defecto convocarla cuando hay méritos para ello o convocar a Asamblea General ordinaria, cuando ninguno de los demás organismos competentes lo hagan dentro del término previsto por la Ley.

- ❖ Todas las demás funciones propias de su cargo, que contribuyan al adecuado control y buena marcha de la cooperativa..

El contador encargado de la Revisión fiscal de COMEUNIMAG, entre los pocos que han desarrollado este cargo, se pudo establecer entre las funciones que más aplican: arqueo de caja menor; la revisión de los soportes y comprobantes de egresos e ingresos ; verificación de saldos de las cuentas de los acreedores y asociados; revisión de las actas de caja menor y verificación de datos mediante la comparación con los recibos de caja.

No existe un sistema de control fiscal propio de la Cooperativa COMEUNIMAG

### **3.4 ASPECTOS ECONOMICO**

En los estatutos vigentes de COMEUNIMAG, en el capítulo ix, desde el artículo 80 hasta el 91, se establecieron los lineamientos para su desarrollo económico.

El patrimonio de la cooperativa está constituido por los aportes sociales, los fondos y reservas de carácter permanentes. Además contempla aquí, donaciones y auxilios que recibidos con destino al incremento patrimonial.

Los aportes sociales de los asociados se acreditan mediante certificados de aportación. El valor nominal del certificado es de (\$2.500) y no tienen carácter de título valor.

El monto de aportes iniciales suscritos por los Asociados fundadores de COMEUNIMAG, ascienden a dos millones quinientos mil pesos ( \$2.500.000)

El tratamiento de los excedentes, como en toda cooperativa, es el siguiente: Un 20% con destino a la reserva para protección de aportes de los asociados; un 20% al fondo para educación; un 10% al fondo de solidaridad, y el resto puede ser destinados por la Asamblea General para reconocer una corrección monetaria a los aportes, a fin de contrarrestar el efecto inflacionario, o para financiar servicios sociales, o para amortizar los aportes sociales o, en fin para otros efectos.

Los fondos que posee la Cooperativa son: Fondo de educación, Fondo de Solidaridad, Fondo de Ahorro.

**3.4.1 Capital Social.** El capital social de la Cooperativa ha experimentado un cambio progresivo, desde el momento de su fundación. Por falta de información, no fue posible efectuar el análisis de la variación del capital social desde 1989 hasta 1993. Solamente a partir de 1994 hasta 1999 aparecen los datos completos. (Vease Tabla 5)

Tabla 5. Relación del capital social desde 1989 hasta 1999

<b>AÑO</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>APORTES</b>
1989	\$2.500.000	\$2.500
1990	S.D.	\$3.000
1991	S.D.	\$3.600
1992	\$11.010.014	\$5.184
1993	S.D.	\$7.258
1994	30.835.753	\$10.161
1995	\$48.669.617	\$14.225
1996	\$72.104.118	\$19.915
1997	\$103.810.752	\$27.881
1998	\$131.048.559	\$39.033
1999	\$110.404.688	\$54.646

Fuente: Los autores

Sin embargo, analizando el comportamiento del capital social y como se puede observar en la tabla 5, se estableció que el incremento del capital social se debe al incremento en el valor de las aportaciones de cada socio y al aumento en el número de asociados, hasta el años de 1998, a partir de 1999.

**3.4.2 Ingresos.** Los ingresos operativos de la cooperativa son por: servicios e ingresos administrativos. Los ingresos por servicios lo constituyen todos los intereses por préstamos, los intereses por suministros, descuentos por suministros, intereses por depósitos y otros ingresos. Los ingresos administrativos son por: cuota de administración, cuota de admisión y cuota de instalación

En la tabla 6, se puede observar como los ingresos y los egresos llevan una secuencia lógica por la evolución del capital y el servicio que presta la cooperativa

a sus asociados. Pues, al incrementarse el capital aportado, se incrementa el capita de trabajo y por ende los ingresos generados por los servicios que se prestan con este capital.

Tabla 6. Relación de ingresos y egresos durante los años (1989-1999)

<b>AÑO</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>DIFERENCIA</b>
1989	SD	SD	SD
1990	SD	SD	SD
1991	SD	SD	SD
1992	\$3.898.814.97	\$4.072.643.08	-173.828.11
1993	S.D	S.D	
1994	\$1.334.785	\$2.008.825.55	- 674.040.55
1995	\$19.970.546.85	\$15.372.543	\$4.598.003
1996	\$3.200.514	\$4.011.530	-811.016
1997	\$39.167.60.59	\$22.932.483.85	\$16.234.676.74
1998	\$50.179.450.50	\$30.415.964	\$19.763.486
1999	\$30.608.011	32.957.777	-2349766.34

Fuente: Los autores

**3.4.3 Egresos.** Las salidas de dinero en la cooperativa están representadas en Gastos Generales, Gastos de Personal, gastos financieros.

Los gastos generales incluyen las salidas por mantenimiento, y gastos propios de oficina, papelería, fotocopias y los gastos de asamblea , de directivos, entre otros,

De la tabla 6 se puede observar que los gastos van de la misma proporción como van los ingresos en la cooperativa.

### **3.5 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO**

**3.5.1 Variables externas.** Se identificaron entre las variables externas:

Como en toda empresa, en la Cooperativa influye a nivel macroeconómico, el PIB, las tasas de interés de Captación y colocación, la disponibilidad de crédito, la inflación, la devaluación, los impuestos, el salario mínimo, las políticas monetarias, fiscales y cambiarias.

Lo que se refleja en: la competencia ( las Corporaciones Bancarias, las cooperativas similares); la dependencia de los ingresos por parte del pago de salarios a los empleados por parte de la Universidad, la cual no es puntual en sus pagos, reteniendo estos recursos; la poca diversidad de actividades realizadas en los 10 años de existencia.

Dentro de las variables sociales, culturales, geográficas y demográficas que influyen en la Cooperativa, se pueden citar: alta tasa de defunciones, el estilo de vida de los asociados, el nivel educativo, en su mayoría los asociados son casados.

Las variables políticas y legales que influyen en la Cooperativa, están: La Ley 454 de 1998 ( agosto 8), conocida como Ley de Economía Solidaria; la Ley 79 de 1988 o Ley del Cooperativismo. Además de estas, afecta la política de modernización del estado y el recorte presupuestal, la medida del gobierno para proteger al sector financiero ( el dos por mil), entre otros.

**3.5.2 Variables internas.** Desde 1989 hasta 1999, en la Cooperativa Multiactiva de Empleados de la Universidad del Magdalena, se ha registrado una administración ingenua por parte de las personas que creen que la empresa por sí misma dará solución a todas las necesidades y problemas, sean administrativos o gerenciales.

Se registra una ejecución mecánica de las actividades estatutarias, la definición de los servicios no se efectúa con base en criterios técnicos.

En la cooperativa se registra una baja capitalización, que incide en un escaso compromiso de los asociados.

Las decisiones han estado orientadas casi exclusivamente a corto plazo y a partir sólo de los precios de mercado, sin profundizar en los costos por líneas de productos y en la calidad de los bienes y servicios ofrecidos.

La interrupción frecuente ( cada uno, dos o tres años) de la acción de los equipos directivos y administrativos, que se agrava con la falta de planificación a largo plazo. No se han creado condiciones para que sus funcionarios asuman gradualmente los puestos administrativos, hasta la gerencia, dando solidez y continuidad a los planes administrativos.

Se refleja una escasa atención a la capacitación y entrenamiento de asociados y funcionarios, con miras a incrementar la eficiencia técnica y la participación consciente..

Dentro de los problemas coyunturales están:

- La falta de planificación a largo plazo, se ha venido trabajando la administración de una manera inmediatista ( reactiva).
- El hecho de no poseer un organigrama explícito en la cooperativa, ni manual de funciones, hace que se refleje en los asociados una falta de claridad y de canales de participación de los asociados en la toma de decisiones empresariales.

## **4. PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A LA COOPERATIVA**

### **4.1 GENERALIDADES SOBRE PLANEACION ESTRATEGICA**

La planeación se define como el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.

Toda empresa necesita para su funcionamiento un complicado tejido de decisiones, desde las del tipo general, a las específicas que incluyen procesos diarios. Hasta finales de la década de los ochenta se concedía poca atención a la manera característica de tomar decisiones en la empresa, tema que hoy en día se ha convertido en algo muy estudiado e investigado. Como la mayoría de los temas abstractos, el estudio de las decisiones requiere considerable atención a la definición de los términos que en él se incluyen. Estos términos son: Filosofía de la gestión, objetivos, línea de actuación, decisión, estrategia, acción.

**4.1.1 Filosofía de la gestión.** Para entender bien qué es filosofía de la gestión, hay que empezar por entender el concepto filosofía de la empresa Cooperativa. Esto dará una serie de datos sobre el carácter de la empresa, acerca

de cómo y dónde ha llegado, el sitio que ocupa en su universo, su fortaleza y debilidades, y la relación que guarda con las instituciones sociales y políticas. Específicamente, dicho concepto puede derivarse de la comprensión de: a) Quiénes forman la Cooperativa y cómo son las relaciones mutuas, b) la historia de la Cooperativa, c) el fondo ético de sus dirigentes, empleados, clientes, competidores y proveedores, d) el universo en el que mueve, la estructura económica de la misma.

**4.1.2 Objetivos.** Estos suponen juicios de valor y, por tanto, incluyen cuestiones de índole ética. Pueden considerarse eficientes, no eficientes, verdaderos o falsos. A ese nivel la dirección no ha de calificarse de ciencia. Los aspectos positivos ( los objetivos que pueden considerarse buenos) pueden ser manejados por un método científicos y ser calificados de correctos e incorrectos; por esto es importante separar el componente ético del componente positivo.

**4.1.3 Líneas de actuación.** En tanto los objetivos señalan el fin hacia el que se dirige el gestor, sus líneas de actuación suponen las guías, los "carriles" que le ayudarán a alcanzar éstos. Las líneas de actuación incluyen ese conjunto de acuerdos que hace que la acción de cada miembro, dado un momento y unas circunstancias, sea más fácil de predecir por parte de los demás.

**4.1.4 Decisiones.** Una decisión es una clase de acción que se escoge conscientemente para alcanzar un resultado concreto. El administrador ha de determinar las acciones que ante él se presentan y tiene que hacer algo más que escoger entre varias alternativas predeterminadas, Ha de decidir cuáles de las posibles acciones son razonables. Luego debe investigar los resultados probables de las elecciones alternativas que cabe entender, antes de llegar a tomar la decisión final.

**4.1.5 Estrategia.** Es la acción de marcha que se sigue para poseer niveles de recursos ajenos a quien la emprende.

La estrategia es un plan ( generalmente a largo plazo) que es el resultado de una decisión ejecutiva ( tomado por los más altos niveles de autoridad) cuyo objetivo consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial a través de: una ampliación y consolidación de su situación financiera, una ampliación de su mercado potencial, o una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento.

Las estrategias se utilizan como mecanismo por parte de los directivos para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales pero que no dejan de constituirse en procedimiento de gestión a corto plazo que busca dar acción inmediata para lograr los planes trazados.

Las estrategias de desarrollo organizativo son aquellas que las empresas asociativas aplican, como es el caso de la Cooperativa, para adecuar y consolidar sus estructuras internas a las exigencias que les impone la administración y gerencia de su negocio. Cuando se aplican a la empresa, transforman y mejoran la acción externa de la empresa, para que esté en concordancia con el entorno de la misma.

Precisar las estrategias de transformación externa de la empresa ( empresariales) es una acción necesaria para iniciar los cambios indispensables, empezando por aquellos prioritarios. Ya que, los cambios de acción y de imagen de la empresa, dentro del medio, son indispensables para que ésta sobreviva, se transforme y mejore.

Las estrategias de adecuación interna ( organizativas) son el punto de partida para iniciar una transformación empresarial. Estas son: gerencia empresarial participativa, profesionalización del recurso humano, capitalización, educación, integración interna, integración Inter empresas, descentralización organizativa, comunicación e información.

- ❖ Gerencia empresarial participativa: gerenciar la empresa es administrar las inversiones para que generen los satisfactores que necesitan los asociados.

La gerencia concreta la capacidad de gestar lo nuevo y hacer las mejores

inversiones; sin esta capacidad es imposible administrar el entorno empresarial.

Dentro de la Cooperativa se habla de gerencia empresarial administrativa, lo cual implica que se deben unir organizadamente los propósitos y los esfuerzos, para obtener un producto continuo y rentable; que actúe y piense en conjunto, que cada cual responda por el nivel de responsabilidad que se le asigne.

- ❖ **Capitalización.** La Cooperativa requiere para su desarrollo , capitalización, es decir, acumulación, que le permita un mayor grado de pertenencia y solvencia.

Una empresa se concreta cuando genera productos y servicios; sólo en este sentido es empresa.

- ❖ **Profesionalización.** La especialización es una de las posibilidades para el desarrollo de la empresa asociativa. La división de responsabilidades y la capacidad de adaptación, aumentan la probabilidad de la especialización de dos profesiones : la de productos y la de mercados.

Los productos o servicios, para ser una realidad, necesitan de la fuerza de trabajo que los produzca. Para que estos productos sean los mejores, necesitan de un trabajo cualificado.

Para poder permanecer y mejorar la producción, se necesita una Cualificación de los aportes humanos al trabajo, por medio de su profesionalización.

La estrategia de profesionalización de productos, es aquella que articula el mercado con la producción, consiste en transformar los productos, para adaptarlos y adecuarlos a los mercados. Esta le permite a la empresa: mayores ventas, al responder a los requerimientos del mercado; tener una mejor comprensión de la producción, a través de las transformaciones y adaptaciones que deben generar en la producción; ampliar los productos en su diferenciación, aumentando la posibilidad de mejoramiento.

Al servir al mercado con el producto adecuado, con la mejor calidad, gana el desarrollo y la consolidación de la empresa.

La estrategia de profesionalización de mercados, parte del hecho de que toda empresa tiene el mercado como uno de los principales escenarios para su avance; el conocimiento del mismo es básico para ella y permite especializar los mercados para los distintos productos que tiene la empresa.

La profesionalización de los mercados necesita de información y comunicación permanentes con los mismos, para llegar con el producto adecuado en el momento preciso.

Con el manejo y conocimiento del mercado, es posible su especialización. La empresa ha de conocer sistemáticamente los mercados, a fin de tener una política de diversificación de ellos para la presencia de sus productos.

- ❖ Descentralización organizativa. Implica la delegación de responsabilidades a los diferentes órganos de la empresa, y que cada cual responda y decida, a su nivel, por el encargo recibido.
- ❖ Integración interna. Integrarse, parte de tomar en cuenta al otro, no como acto de reconocimiento, sino como base de realización.
- ❖ Integración interempresas. La integración entre empresas es una estrategia que posibilita buscar soluciones a nuestras limitaciones; con ella se pueden unir esfuerzos, para superar dificultades individuales; permite complementar con otros los recursos, para tener mayor posibilidad de administrar y gerenciar el entorno o complejo económico.

La integración interempresas facilita:

- Adquirir poder de decisión económica y política sobre el producto.

- Participar en mayor grado en la agregación de valores al producto y en la acumulación económica sobre los mismos.
- Prestar mayores servicios a los asociados y en forma más rentable.

**4.1.6 Acción.** El resultado final de las líneas de actuación y de todo un proceso decisorio demanda una cadena de acciones. La agregación de una nueva actividad o de la modificación de una ya existente, acarrea cambios en las actividades normales asociadas y dependientes de la nueva actividad agregada o modificada. Sea como fuere, los objetivos, planes y las decisiones se convierten en acciones, que pueden originarse de muchas circunstancias, incluyendo entre otras el cambio de rutina, la formación de una nueva empresa o la disgregación de una existente, así como la presencia de sucesos excepcionales o poco frecuentes.

## **4.2 MODELO COOPERATIVO DE PLANEACION ESTRATEGICA**

Para ser verdaderamente efectiva, la concepción de un modelo cooperativo de planificación estratégica se fundamentará primero en un conocimiento profundo del contexto económico, social y político atendido por la cooperativa. Este conocimiento rebasará estudios de mercado deberá permitir una definición precisa del papel social que la cooperativa quiere desempeñar dentro de su medio agente de desarrollo regional, protección del consumidor, etc,. En segundo lugar deberá permitir incluir, dentro del propio proceso de planificación, actividades

de carácter democrático en las que serán respetados los diferentes grupos que conforman las cooperativas. Los métodos de evaluación de las alternativas propuestas deberán basarse en criterios e indicadores que evalúen no solamente los impactos en el funcionamiento y el desarrollo de la asociación.

Aún respetando los enunciados anteriores, es evidente que, teniendo en cuenta el tipo de cooperativas, su tamaño, la calidad de los análisis, etc., diferentes modelos de planificación podrán ser diseñados y aplicados positivamente en las cooperativas. El presente modelo se puede adaptar a pequeñas y medianas cooperativas como COMEUNIMAG.

La Universidad de Québec en Chicoutimi<sup>9</sup>, en colaboración con la Federación de cajas populares del Saguenay – Lac-Saint-Jean, viene perfeccionando un proceso original de planificación, apelado a los fundamentos asociativos y democráticos de la Cooperación. El modelo restituye al Consejo de Administración su función primera de planificación y control estratégico.

El modelo consta de los siguientes pasos:

**4.2.3 Los objetivos.** La sesión de planificación, para llamarla por su nombre, tiene primero por meta capacitar a los dirigentes para lograr los siguientes

---

<sup>9</sup> LAPOINTE, R et PREVOST, P. La planification et développement stratégiques dans les cooperativas. Ed. MCPD, 1979.

resultados: fijar y realizar objetivos, programar y llevar a cabo actividades; adjudicar recursos y definir un registro de vencimientos; establecer puntos de control.

También tiene como objetivo acostumbrar a los dirigentes a que colaboren primero juntos y luego con los otros grupos interesados, para llegar a la solución de sus problema y al desarrollo de las orientaciones de la cooperativa.

**4.2.4 Las Grandes Etapas.** Debe pasar por las siguientes etapas:

- Preparación del manual
- Preparación de los participantes
- Jornada de planificación
- Asignación de recursos y registro de vencimientos
- Encuentro de los miembros de la cooperativa
- Control de Resultados.

La preparación de manual de trabajo comprende múltiples datos económicos, financieros y sociales sobre la situación interna de la cooperativa y sobre su campo de acción. Puede ser elaborado por el gerente, en colaboración con el personal y los dirigentes. Su misión primera es sensibilizar a los participantes con respecto a la situación de su cooperativa.

Dichos informes, combinados con los conocimientos íntimos del funcionamiento de la cooperativa por parte de los participantes, normalmente aseguran la base necesaria para el buen desarrollo de la sesión.

Una vez terminada la guía de trabajo, se prevé un encuentro entre los participantes. Entonces es cuando se estudia la situación de la cooperativa y cada uno intenta destacar los puntos importantes del manual. Aprovechando esta oportunidad, se pasa revista al programa de la jornada de planificación. Finalmente, se abordan los problemas técnicos de la sesión: costos, organización y lista de los participantes.

La jornada de planificación es la fundamental del procedimiento, pues en el transcurso de ella los participantes, primero en talleres, luego en plenaria para el consenso, definirán para ellos objetivos precisos en términos de resultados y harán una selección de programas y de medios para lograrlos.

Aproximadamente quince días después de la jornada de planificación los participantes se reúnen nuevamente para definir la asignación de recursos, estudiar las previsiones presupuestales, si hay lugar a ello, y concretar la agenda de realización de los diferentes proyectos contenidos en los programas elaborados anteriormente. Es en ese momento cuando se toman las principales decisiones administrativas y cuando el Consejo de Administración se compromete oficialmente

con respecto al plan. Mientras tanto los ejecutivos, con la ayuda de cuadros de doble entrada previamente preparados, habrán procedido a una evaluación de los impactos de los objetivos y programas sugeridos en torno a la empresa, la asociación y el contexto de la cooperativa.

Además de vincular a los dirigentes y al personal con el desarrollo de su cooperativa, esta fase pretende consultar o informar a los asociados. Se puede hacer durante una Asamblea de Información convocada para tal efecto.

Finalmente, cada tres meses o de acuerdo con las circunstancias, el consejo de administración revisa el cronograma de realizaciones. Si es necesario, se aprovecha la oportunidad para reajustar los objetivos definidos durante la sesión de planificación o también para revisar los medios empleados.

La jornada de planificación, tercera etapa del proceso, se divide en cuatro fases:

- Nociones de organización y planificación
  - Evaluación de la situación presente de la cooperativa
  - Previsión de objetivos en términos de resultados
  - Elaboración de programas estratégicos.
- 
- Primera fase: Nociones de organización y planificación. En esta fase el participante se enfrenta a las nociones de organización

cooperativa, contexto, administración. Es en este momento cuando él se inicia en el proceso de planificación que será utilizado durante la jornada.

- Segunda fase: evaluación de la situación actual de la cooperativa. Esta fase consiste en reparar rápidamente, con los participantes, los datos presentados en el manual de trabajo elaborado en una etapa anterior. El objetivo de esta operación es poner de relieve los problemas más importantes, preparar a los participantes y permitirles añadir comentarios si así lo desean.
  
- Tercera fase: previsión de objetivos. Concretamente, en esta fase a los participantes les corresponde precisar: objetivos con respecto a la empresa, los activos o las ventas, el funcionamiento, etc.; objetivos con respecto a la asociación ( condición de miembro, compromiso); objetivos con respecto al contexto ( implicación, penetración de los mercados) y otros objetivos. Estos deben ser definidos a corto plazo ( de 6 meses a un año) y a largo plazo ( 3 años).

Este trabajo se hace primero por subgrupos. Y después, cada grupo está llamado a confrontar sus objetivos con los del otro. El resultado debe ser un consenso de objetivos.

Cuarta fase: elaboración de programas estratégicos. Una vez fijados los objetivos, los participantes están llamados a definir los programas con el fin de llevarlos a cabo. Estos programas constituyen la estrategia de logro de los objetivos fijados.

Se deben contemplar varios tipos de programas:

- Programas de promoción, información e implicación dentro del medio
- Programas relacionados con los dirigentes ( funcionamiento de los consejos)
- Programas relacionados con el personal y con el funcionamiento de la cooperativa ( organización del trabajo, empleo, etc)
- Programas relacionados con los recursos físicos ( inmuebles, locales, instalaciones, etc), y otros programas.

Esta definición de programas debe hacerse a corto plazo y largo plazo, tal como se hizo para los objetivos. Además , este trabajo también se hace primero por subgrupos y luego en plenaria para lograr un consenso mediante ajustes mutuos.

Después de la jornada de planificación, se redactan las actas y se envían a cada participantes antes de la etapa siguiente del proceso de asignación de recursos y elaboración de un registro de vencimiento. Mientras tanto, los ejecutivos de la cooperativa harán un análisis de las implicaciones de cada objetivo y programa escogido en torno al desarrollo y funcionamiento de la empresa y de la asociación que conforme la cooperativa. Además, procederán a una evaluación de los impactos de estas estrategias en el contexto de la cooperativa, de suerte que se respete el papel social de la institución.

Para respetar la dimensión asociativa de la cooperativa y para evaluar las calidades de su producto social, es preciso, en fin de cuentas, desarrollar técnicas de evaluación más globales y más apropiadas al fenómeno cooperativo.

## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo a la información recolectada a través de las encuestas y a los datos obtenidos de la revisión de actas de Asamblea General , Consejo de Administración e Informes de los demás órganos administrativos de la Cooperativa Multiactiva de Empleados de la Universidad del Magdalena, COMEUNIMAG, se hallaron las siguientes debilidades y fortalezas.

Dentro del proceso de planeación se pudo establecer:

- Carecen de un plan estratégico
- No realiza seguimiento a planes y programas
- No poseen planes sociales
- Carece de políticas y estrategias claramente definidas
- No aplican medidas de contingencia

Sin embargo, la realización de presupuestos, le ha permitido a la cooperativa sobrevivir.

Dentro del proceso de organización:

- La no existencia de un organigrama

- Tecnología rezagada
- Centralización de autoridad
- Los empleados no poseen manual de funciones

Como fortalezas tiene el hecho de la existencia de reglamentos, la estructura formal de la cooperativa.

Dentro del proceso de dirección: como debilidades presenta; la falta de un programa motivacional para los afiliados y empleado, la comunicación no presenta canales claramente definidos, poco sentido de pertenencia. Como fortalezas, presentan: un ambiente de trabajo favorables, estilo de dirección participativa.

Dentro del proceso de control: Son más las fortalezas que las debilidades. Existe una revisión constante de las transacciones comerciales y sociales de la empresa, se aplican controles respectivos con respecto a presupuestos. No posee manual de control fiscal por escrito, carecen de control interno.

Entre los factores que han incidido en el estado actual de la Cooperativa están:

El Consejo de administración, presenta las siguientes debilidades: carece de un sistema de control para el seguimiento de planes y programas; carencia de planes estratégicos; no cuenta con manual de procedimientos; no posee reglamento

interno de trabajo. Entre las fortalezas: el nivel educativo de los asociados, el sistema de pago de bonificaciones.

La Junta de Vigilancia. Entre las debilidades: Carencia de un programa de actividades, la falta de aplicación de controles. Entre las fortalezas: Las reuniones permanentes, el profesionalismo de sus miembros y directivos,.

En cuanto al talento humano: la falta de motivación y de capacitación cooperativo han provocado la poca participación en la cooperativa. Sin embargo, se observa un alto nivel académico apto para desempeñar los cargos. Un alto sentido de pertenencia.

El comité de educación, no ha cumplido eficientemente su labor en ningunos de los años ( 1989-1999). No brinda capacitación cooperativa a los empleados, realiza pocas reuniones, no lleva un plan anual de actividades.

El Comité de Crédito, debido a la existencia de un reglamento, este ha logrado un desempeño sobresaliente dentro de la cooperativa, hasta el punto que la cartera de esta institución, muy a pesar de los problema económicos provocados por factores externos como fue la despedida de los empleados de la Universidad, registra muy poca morosidad.

## **6. RECOMENDACIONES**

Recomendamos a la Cooperativa Multiactiva de Empleados de la Universidad del Magdalena:

- Que implemente el modelo de planeación estratégica, como alternativa para alcanzar un buen crecimiento y rentabilidad de la Cooperativa.
- Que en la reforma de los estatutos tenga en cuenta además de los factores externos, el análisis de la situación actual efectuado mediante esta memoria de grado.
- Qué motiven más la participación de la mujer dentro de los órganos administrativos y direccionales, ya que estas tienen tendencia de ser muy organizadas y participativas.
- Que se elabore el organigrama y se exponga en un sitio visible para todos los asociados, así como el portafolio de servicios de la Cooperativa.

- Se establezca la visión, misión y los principios administrativos y sean dados a conocer a todos los asociados, preferiblemente, que este a la vista de cada uno de los asociados.
- Que se efectúen cuanto antes ciclos de capacitación cooperativa, acompañados con cartillas, módulos, conferencias, videos. Sobre todo hacer énfasis en la doctrina cooperativa y en la gestión social.
- La Cooperativa debe abrir las puertas a nuevos clientes, no tan solo a los afiliados, a través de la prestación de servicios.
- Debe fomentarse la inversión para alcanzar la capitalización de la empresa para hacerla sólida y competitiva.

## BIBLIOGRAFÍA

ACTA DE CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA. Agosto 12 de 1989.

CORNEJO, Miguel Angel, Excelencia directiva para lograr la productividad. México D.F. Grad. S.A. 1996

DAVID, Fred R. La Gerencia Estrategica. Santafé de Bogotá. Leguis. 1993

DRUKER, Peter. La administración basada en la información: la economica, la sociedad. Santa fé de Bogotá. Editorial Normal. 1996

ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

HARMON, Roy L. La nueva era de los negocios. México. Prentice- may. Hispanoamericana S.A. 1996.

LARIS CASILLAS, Francisco Javier. Estrategias para la planeación y el control empresarial. México. Trillas. 1985

GARCIA, Kirby, HERNÁNDEZ, Gilberto y Ramírez, Alicia. Estudio socio-económico para la creación de una cooperativa en la Caja de Compensación Familiar del Magdalena " CAJAMAG". Tesis: Tecnólogo en Administración Agropecuaria. 1986

LAFLAME, Marcel y PREVOST, Paul. Gestión moderna de cooperativas. Editorial Fondo Nacional Universitario. Bogotá. 1990.

MENDOZA, Jose María. Las funciones administrativas: un enfoque estratégico y táctico, Barranquilla. Universidad del Norte. 1993

MOZO, Yolanda. Diagnóstico del Sector Cooperativo de la Ciudad de Santa Marta: clasificación y Estado Actual. Tesis: Tecnólogo de administración agropecuaria. Universidad del Magdalena, 1987

OSPINO, Martín, MONTENEGRO, Alberto y NUMA, David. Administración de Economía Solidaria. Modulo de Economía Solidaria. Universidad Abierta y a Distancia- Vicerrectoria Académica. Universidad del Magdalena. 1996

REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley de Economía Solidaria. Ley 454 de agosto 4 de 1998.

REPUBLICA DE COLOMBIA, Legislación Cooperativa. Ley 79 de diciembre 23 de 1988.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Santa fé de Bogotá. Editorial Norma. 1991

STONELL, James F. Administración de Empresas. Nueva York. Prentice may. 1986

STUART, Crainer. Ideas fundamentales de la administración. México. Panoram. 1987

THOMAS, Peter. En busca de la excelencia. Santafé de Bogotá. Norma. 2984

TERRY, George R. Principios de Administración. México. Limusa. 1991

# ANEXOS

ANEXO A

**FICHA DE DIAGNOSTICO No. 1**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA**

1.1 RAZON SOCIAL

\_\_\_\_\_

1.2 PERSONERIA JURÍDICA No. \_\_\_\_\_ FECHA:

EXPEDIDA POR \_\_\_\_\_

1.2 PRINCIPAL ACTIVIDAD ECONOMICA

\_\_\_\_\_

OTRAS ACTIVIDADES

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.3 DIRECCION Y TELEFONO \_\_\_\_\_

1.4 GERENTE \_\_\_\_\_

1.5 Numero de asociados activos \_\_\_\_\_

1.6 Número total de asociados \_\_\_\_\_

**2. RESEÑA HISTÓRICA**

2.1 ORIGENES

2.1.1 Fecha de constitución

2.1.2 Número de socios fundadores

2.1.3 Capital inicial

2.1.4 Cuales fueron las causas que motivaron la creación de la Cooperativa?

### **3. INFLUENCIAS EXTERNAS**

3.1 Qué entidades o personas influyeron en la creación?

3.2 Por qué lo hicieron?

### **4. ACTIVIDADES INICIALES**

4.1 Económicas

4.2 Sociales

### **5. SITUACIÓN INICIAL**

5.1 Cuál fue la situación inicial de la Cooperativa?

5.2 Qué cambios se han producido hasta hoy?

6. Existe información sobre sus asociados si \_\_\_ No\_\_\_

6.1 Si no existe, por qué?

6.2 Número de asociados

AÑO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Mujeres										
Hombres										

6.3 Conocen las edades de los asociados? Si No

Si no, por qué?

6.4 Edades promedio de los asociados

EDADES	MUJERES	HOMBRES
19-30		
31-45		
46-60		
61 y más		
TOTAL		

6.5 Nivel de estudios de los asociados

Está información será recogida de la entrevista con personas que conozcan sobre la historia de la cooperativa y a través de la información registrada en las actas y resoluciones.



En qué cargo: \_\_\_\_\_

Obtiene ingresos por otra actividad: Si No

De cual?

## 2. SATISFACCIÓN DE LOS ASOCIADOS

2.1 Qué satisfactores en relación con sus necesidades, le produce la Cooperativa a usted?

Económico:

Social:

Otros aspectos:

2.2 De qué carece la Cooperativa, y que usted espera que éste en ella, para mejorar sus necesidades?

2.3 Está satisfecho con labor realizada la Cooperativa hasta hoy? Si No

Si es No, cual es la causa?

2.5 Qué cargos a ocupado en la Cooperativa?

## 2.6 A Cuales capacitaciones a existido?

### FICHA DE DIAGNOSTICO No.3

#### SITUACIÓN ORGANIZATIVA

Para los gerentes.

Nombre:

Fecha de elección

Socio activo: Si No

Si es no, cual es ia causa?

1. Qué problemas existen en la toma de decisiones de la cooperativa?

2. La estructura organizativa contemplada en los estatutos es la misma que opera en la realidad? Si No

Cuál es la causa?

3. Los asuntos que se tratan, y las decisiones tomadas, corresponden a la verdadera función de:

La Asamblea General : Si No Por qué?

La Junta Directiva Si No Por qué?

La Gerencia: Si No Por qué?

Los estatutos corresponden a la realidad de la empresa y lo que ésta debe hacer?

Si            No

Cual es la causa?

Los reglamentos internos corresponden a la realidad de la empresa? Si No

Cual es la causa?

Existe participación de los asociados a todos los niveles ( información, toma de decisiones, ejecución y beneficios? Si No

Qué hechos lo demuestran?

Cuales son las causas?

La cooperativa tiene la capacidad de resolver sus conflictos internos, SI NO

Por qué?

Algunas personas han desertado del grupo? Si No

Por qué?

Cuales son los principios organizativos de la cooperativa?

### FICHA No.3

#### PERFIL EMPRESARIAL

1. La Estructura administrativa es coherente y adecuada con los objetivos y actividades de la empresa. Si No

Por qué?

2. La Cooperativa es sinónimo de saber invertir bien? Si No

( Estudiamos si las inversiones hechas por la empresa han sido rentables y efectivas, y han producido satisfacciones a los asociados)

- Inversión

- Rentabilidad

- Efectividad

- Satisfactores producidos

Por qué algunos proyectos no son satisfactorios?

## LOS SERVICIOS A LOS ASOCIADOS

Los servicios que presta la Cooperativa a sus asociados fortalecen sus economías? Por que?

Estos servicios son rentables y eficaces?

- Servicio
- Es rentable?
- Cumple con los objetivos?

## AREAS O DEPARTAMENTOS

La forma como la Cooperativa se organiza ( en áreas o departamentos u otros), es eficiente para el desarrollo de sus actividades? Por qué?

Está organización sirve y es adecuada para administrar el entorno económico de la empresa? Por qué?

## SITUACIÓN FINANCIERA

## Entradas y Salidas

AÑO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Ingresos										
Egresos										

Los ingresos de la Cooperativa son suficientes para mantener, consolidar y desarrollar la empresa?

Cuales son la causa?

La distribución de excedentes o utilidades es acorde con las necesidades de capitalización?

Por qué?

La situación financiera de la empresa es:

Situación financiera	Buena	Regular	Mala
Capital de trabajo			
Solvencia			
Endeudamiento			
Solidez			
Excedentes			

Cuales son las causa?

Los controles financieros y administrativos se ajustan a las necesidades de información, pulcritud y verificación de los estados financieros? Por qué?

Cuales son los principales Gastos de la Cooperativa?

