

BIBLIOTECA CENTRAL U. A. CH.

UNIVERSIDAD AUTONOMA CHAPINGO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA AGRICOLA
CHAPINGO, MEXICO

✓ REESTRUCTURACION DEL PROCESO DE REPRODUC
CION DE LA UNIDAD B DEL EJIDO COLECTIVO
"HEROES DE LA REVOLUCION": COMPONENTE --
ECONOMICO-ORGANIZATIVO.

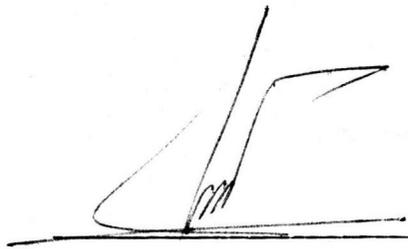
T E S I S

Que como requisito parcial
para obtener el grado de
MAESTRIA EN CIENCIAS
en economía del desarrollo rural
Presenta: Juan Macia Reyes

Junio de 1987.

ESTA TESIS FUE DIRIGIDA Y APROBADA POR EL DR.
JURGEN QUEITSCH Y EL JURADO EXAMINADOR INTEGRADO POR:

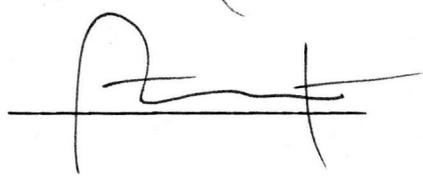
M.C. MARCOS PORTILLO VAZQUEZ
PRESIDENTE



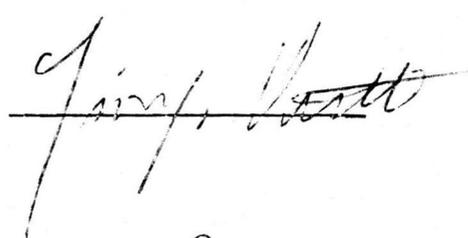
M.C. JUAN MANUEL ZEPEDA DEL V.
SECRETARIO



DR. JERZY ACHMATOWICZ
VOCAL



DR. JURGEN QUEITSCH
SUPLENTE



DRA. RITA RINDERMANN
SUPLENTE

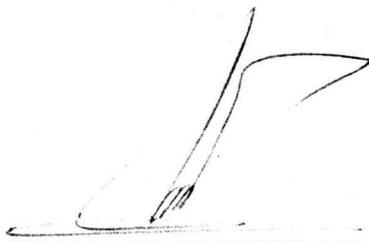


DIRECCION ACADEMICA
CHAPINGO, MEX

19698

RECIBI UN EJEMPLAR DE LA TESIS PRESENTADA POR EL C.
MACIA REYES JUAN, BAJO EL TITULO:

M.C. MARCOS PORTILLO VAZQUEZ



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marcos Portillo Vazquez', written over a horizontal line.

M.C. JUAN MANUEL ZEPEDA DEL V.



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan Manuel Zepeda del V.', written over a horizontal line.

DR. JERZY ACHMATOWICZ

DR. JURGEN QUEITSCH



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jurgen Queitsch', written over a horizontal line.

DRA. RITA RINDERMANN



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rita Rindermann', written over a horizontal line.

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	1
ORGANIZACION DE LA PRODUCCION	5
ORGANIZACION DEL TRABAJO	42
DIRECCION Y PLANIFICACION	59
CONTABILIDAD	76
RESUMEN	94
BIBLIOGRAFIA	99

INTRODUCCION.

La creación de los ejidos colectivos en México está definida por dos períodos históricos concretos, enmarcados en los regímenes del General Lázaro Cárdenas del Río en 1936 y del -- Lic. Luis Echeverría Alvarez en 1974.

En ambos casos su surgimiento obedece a las presiones de los campesinos y trabajadores agrícolas sin tierra y a la firme decisión del Estado por mantener la paz social y la credibilidad en el sistema.

Sin embargo, su desarrollo ha estado limitado en principio -- por los cambios radicales en la política de desarrollo agropecuario que se dan en los períodos posteriores a Cárdenas y después por el embate de la crisis económica del sistema capitalista, que afecta no tan sólo a los trabajadores del campo, sino que, abarca a la sociedad en su conjunto.

Ante la agudización de esta crisis económica y la reducción de los presupuestos gubernamentales para el apoyo del campo, los campesinos de los ejidos colectivos y del agro en gene--ral, buscan el apoyo de las instituciones oficiales de asistencia al sector y de las universidades con carreras agropecuarias, para definir los mecanismos que les permitan hacer un uso más eficiente y racional de sus recursos tanto naturales como humanos y financieros, y así poder mantenerse en -- condiciones de proseguir su desarrollo.

En respuesta a estas demandas, que para este caso concreto - provienen del ejido colectivo Héroes de la Revolución del Municipio de Cd. Jiménez en el Estado de Chihuahua, y ante la necesidad apremiante de vincular la teoría recibida en las - aulas universitarias con la realidad de los procesos de re-- producción de los ejidos y unidades agropecuarias colecti-- vas, se integra un grupo de trabajo formado por cinco miem-- bros de la octava generación de la maestría en economía del desarrollo rural, con el propósito de analizar los fenómenos que afectan la dinámica interna de su funcionamiento.

En función de la experiencia y especialidad de los integrantes de dicho equipo se definen los temas, que se analizarán, los cuales quedan conformados de la siguiente manera: fases de preparación de la producción y realización de productos, fase de la producción agrícola, fase de la producción pecuaria y componente económico-organizativo.

Así pues, el objetivo del presente trabajo es el análisis -- del componente económico-organizativo, que en conjunto con - el técnico-productivo y el socio-económico conforman la esencia del proceso de reproducción.

Dentro del proceso de reproducción, el análisis de los ele-- mentos del componente económico-organizativo es de suma im-- portancia, ya que, de su adecuado funcionamiento depende la acción eficiente del componente técnico-productivo.

Ya que la interacción de los factores técnicos y organizativos de la unidad productiva con los socios, definirá sus correspondientes condiciones sociales.

Para el logro de este objetivo se realizaron 3 viajes de estudio al ejido en cuestión, ubicado al sur del estado, aproximadamente a 3 Km de la Cd. de Jiménez, colindando al norte con la carretera a las pampas, al sur con el rancho el Chacate, al este con el rancho Quinta Chilla y al oeste con el --rancho Guadalupe 2, al cual fué creado por decreto presidencial con fecha 17 de marzo de 1971, sin embargo desde 1976 - está dividido en dos unidades, la A y la B, debido a problemas políticos e ideológicos.

Durante estos viajes se realizaron entrevistas con los socios, autoridades ejidales, jefes de frentes, representantes de instituciones oficiales tanto en Jiménez como en Chihuahua, así como la revisión de documentos de diversa índole, - con el propósito de obtener la información necesaria para el desarrollo del tema.

En el análisis de la información obtenida se aplicó el método materialista dialéctico e histórico que tiene su fundamento en el reconocimiento de la existencia de leyes en los fenómenos sociales; en el análisis y síntesis e inducción y deducción como elementos que apoyan para adentrarse en el estudio del aspecto social y la abstracción que permite la defi-

nición de axiomas, principios de función, definiciones y explicaciones de los fenómenos que ayudan a detectar las contradicciones internas del proceso de reproducción generadas por los factores externos e internos que intervienen en su desarrollo, con el propósito de evitar análisis aislados de los fenómenos sociales importantes que pudieran influir en la elaboración de las propuestas de solución.

El desarrollo del tema inicia con la organización de la producción, donde se ven las estructuras de productos, fuerza de trabajo y medios de producción, prosigue con la organización del trabajo donde se desglosa la disponibilidad y demanda de mano de obra, luego se abordan la dirección y planificación para terminar con el análisis de la contabilidad.

ORGANIZACION DE LA PRODUCCION.

En la unidad B del ejido colectivo Héroes de la Revolución - al igual que en muchos otros casos el proceso de reproducción y por tanto la organización de la producción se ven limitados por una serie de factores que se dividen en: externos, tales como el mercado, el crédito, el nivel de desarrollo de la ciencia y la tecnología y la política de desarrollo rural definida para ese lapso por el Estado; e internos, como son las condiciones naturales, la calidad y cantidad de la fuerza de trabajo, la disposición de medios de producción, el grado de organización y la conciencia de los socios.

Estos factores no actúan en forma independiente, sino que -- unos condicionan a los otros, siendo en la práctica esta interacción la que en última instancia definirá el sistema de producción y las actividades sociales que se han de desarrollar por las unidades productivas.

En este contexto el sistema de producción que se desarrolla en la citada unidad, corresponde al típico dominante en la - región, el cual consiste en el cultivo de básicos, forrajes, nogal y ganadería en pequeña escala.

Ahora bien la interacción de los factores mencionados se puede apreciar en el análisis de las estructuras de productos, fuerza de trabajo y medios de producción de la unidad B del mencionado ejido.

Estructura de productos.

La estructura de productos en 1986 está formada por 23 productos que se generan en 4 áreas productivas (Cuadro 1); como mencionamos esta estructura es el resultado de la interacción de factores tanto externos como internos. Así, en el caso del área agrícola, han sido los créditos y las demandas del mercado regional los que la han conformado, pues a excepción del frijol grano que se siembra sin crédito y con la finalidad de ser una paga en especie para los socios, y al rye grass que se utiliza como alimento para los chivos y borregos en invierno; es decir solamente 2 de 10 productos están definidos por los socios; el área frutícola obedece a un programa de conafrut y al fuerte apoyo recibido por el entonces coordinador regional de dicho programa que autorizó la donación de planta y pago de trabajos para 40 hectáreas de nogal, con lo cual la gente se entusiasmó y decidió emplear una parte de sus alcances del ciclo 1982 en la compra de planta para 10 hectáreas más; actuando con la expectativa de que en 6 ó 7 años tendrían una fuerte entrada de dinero, razón por la cual desde esa fecha se han venido empleando recursos de otras áreas para el mantenimiento del huerto, lo que no ha permitido tener un reparto de utilidades superior, mismo que es compensado con el reparto en especie de maíz y frijol. En el área pecuaria es más de peso el factor interno pues de las 4 especies que manejan sólo una fue a través

Cuadro 1.- Estructura de productos 1986.

Area	Productos	Cultivo o especie
Agrícola	Maíz Grano Cebada Grano Trigo Grano Frijol Grano	Granos
	Chile jalapeño Melón Sandía	Hortalizas
	Alfalfa achicalada Avena achicalada Rye Grass	Forrajes
Frutícola	Nuez	Frutales
Pecuaria	Leche Cabritos Pie de cría	Caprinos
	Lana Carne Pie de cría	Ovinos
	Miel Pie de cría	Abejas
	Carne Pie de cría	Porcinos
Maquinaria	Automaquillas Maquillas	

de programas de instituciones oficiales; las otras tres se deben a las decisiones que de una forma casi unilateral tomaron los líderes; sin embargo son los beneficios obtenidos a través de la venta de los productos generados, es decir el mercado, el que en última instancia ha mantenido o en su caso eliminado las especies. El área de maquinaria es el resultado de la participación institucional, pues es gracias, al Programa Nacional de Mecanización (PRONAMEC), que se obtienen 4 tractores FORD TW-20 de 130 H.P., equipados, los cuales en principio fueron trabajados al 50% con SARH en los costos de operación y ganancia; posteriormente se pidió sólo el pago de la amortización y finalmente se les venden a un precio de \$1'800,000 los cuatro en principios de 1986; si bien es cierto que ellos contaban con dos tractores, es la consecución de este programa (PRONAMEC) lo que permite el surgimiento del área de maquinaria agrícola; sin embargo esta funcionó en una forma económicamente aceptable mientras hubo una supervisión externa; al desaparecer esta supervisión se dejó de llevar un control de los servicios y trabajos realizados al grado que para fines de 1986 se había vendido un tractor y dos más están en malas condiciones.

De acuerdo con ésto la diversidad de productos es determinada en gran medida por condiciones externas al ejido y tienen su justificación en el supuesto de que entre más variedad de productos exista menos probabilidad de pérdidas; sin embargo

este supuesto pierde su validez si no se definen las proporciones adecuadas entre éstos. Es decir, si no se tienen en consideración los objetivos y metas productivas de cada uno de los productos, se caerá en un constante cambio en el número de cultivos, superficie a utilizar, giro de la actividad pecuaria y el empleo de la mano de obra; con lo cual se estará frenando el grado de concentración, especialización, cooperación y combinación que permita mejorar el nivel de organización, para lograr un desarrollo de la unidad productiva. En este contexto los socios de dicha unidad han caído en la espontaneidad y el subjetivismo, pues a pesar de que tienen desde 1981 la misma estructura de productos, no tienen definida con claridad cual es la superficie a sembrar de cada -- cultivo en el área agrícola; en el área pecuaria tampoco han definido en ninguna de las especies que giro o producto será el principal y sin embargo a principios de 1987 venden una especie (borregos) por problemas de comercialización y adquieren otra (vacas) que si bien no tiene limitantes de mercado, sí los tiene de conocimiento en su manejo por parte de los socios; con respecto a la maquinaria, la situación ha pasado de ser una fuente de ingresos y empleo; pues se llegaron a trabajar 3 turnos y obtener \$1.5 millones por mes, sin embargo por el constante cambio de encargado de las máquinas y los propios operadores se cae en un abandono que le combierte en una carga por el mal estado en que se encuentran.

Como se puede apreciar debido a los cambios constantes en la estructura de productos, ésta nunca se definió y no es posible decir si conviene o no.

Pues el desarrollo del proceso de reproducción agropecuaria necesita del tiempo y la experiencia, ya que dadas las características tan específicas de éste como son el trabajo con seres vivos que se rigen por leyes biológicas, el carácter estacional del trabajo y la imposibilidad de reproducir la tierra, éste no puede responder de forma eficiente a los cambios constantes de alguno de sus elementos.

Bajo esta panorámica se plantea una reestructuración de los productos, la cual se presenta en el Cuadro 2, esta propuesta ha sido elaborada a partir del análisis de los factores externos e internos que en este momento afectan al ejido y son presentados con detalle en los trabajos que para tal efecto realizaron y comprobaron los compañeros responsables de dichas áreas.

Si bien, esta estructura parte de un análisis financiero que comprueba su rentabilidad, es necesario resaltar que los cambios propuestos siguen estando sujetos a la obtención de financiamiento por un lado y a la consolidación real del área pecuaria, pues es en función de ésta que se plantea la estructura de productos agrícolas (8 se emplearán como forraje), además de que es necesario rebasar la espontaneidad y -

Cuadro 2.- Estructura de productos de acuerdo a la propuesta de reestructuración.

Area	Productos	Cultivo o especie
Agrícola	Maíz Grano Frijol Grano Soya Grano Sorgo Grano	Granos
	Chile jalapeño	Hortalizas
	Alfalfa verde Alfalfa achicalada Avena verde Avena achicalada Maíz silo Rye Grass	Forrajes
Frutícola	Nuez	Frutales
Pecuaría	Leche Cabritos Pie de cría	Caprinos
	Leche Ternebras Ternebras	Bovinos
	Miel Pie de cría	Abejas
	Carne Pie de cría	Porcinos
Maquinaria	Maquilas	

subjetivismo que ha persistido, para lo cual se harán algunos planteamientos en los capítulos de organización del trabajo y de dirección y planificación.

Estructura de la fuerza de trabajo.

El análisis de la fuerza de trabajo es de vital importancia ya que es el componente que dentro del proceso de reproducción genera los valores tanto de uso como de valor. En este contexto es necesario ver su composición cualitativa y cuantitativa para poder conocer su potencialidad y su utilización.

La estructura general de la fuerza de trabajo se presenta en el Cuadro 3, donde podemos observar que en total hay 199 personas 97 hombres y 102 mujeres según el censo de 1984; si consideramos que los aptos para el trabajo son los mayores de 15 años y hasta los de 60, tenemos un total de 59 hombres y 61 mujeres es decir, 120 trabajadores potenciales que representan el 60.30% del total; sin embargo sólo 28 son socios ya que de los 30 derechos agrarios uno pertenece a la parcela escolar y el otro a la unidad agrícola industrial de la mujer campesina, siendo éstos los únicos que participan en el proceso de reproducción. Es decir sólo el 14.07% tiene derecho a decidir el rumbo a tomar por dicha unidad.

En lo que se refiere al nivel educativo el Cuadro 4 muestra

Cuadro 3.- Piramide de edad.

EDAD	MASC.	%	FEM	%	TOTAL	%
1- 3	6	3.01	10	5.03	16	8.04
4- 6	8	4.02	8	4.02	16	8.04
7-14	21	10.55	19	9.55	40	20.10
15-18	9	4.52	14	7.04	23	11.56
19-21	4	2.01	10	5.03	14	7.04
22-30	17	8.54	12	6.03	29	14.57
31-40	12	6.03	15	7.54	27	13.57
41-50	11	5.53	7	3.52	18	9.05
51-60	6	3.01	3	1.51	9	4.52
61-70	2	1.00	1	0.50	3	1.50
71a +	1	0.50	3	1.51	4	2.01
	97	48.72	102	51.28	199	100

Fuente.- SARH. Distrito de desarrollo rural 014, estudio económico del ejido Heroes de la Revolución.

Cuadro 4.- Escolaridad adultos* y analfabetas.

Nivel	Grado	MAS.	%	FEM	%	Total	%
P R I M A R I A	1o.	13	12.50	7	6.73	20	19.23
	2o.	6	5.77	2	1.92	8	7.69
	3o.	10	9.61	8	7.69	18	17.30
	4o.	2	1.92	4	3.85	6	5.77
	5o.	3	2.88	5	4.81	8	7.69
	6o.	5	4.81	4.81	11	10.58	16
TOTAL		39	37.49	37	35.58	76	73.07
S E C .	1o.	1	0.96	1	0.96	2	1.92
	2o.	2	1.92	2	1.92	4	3.85
	3o.	4	3.85	1	0.96	5	4.81
TOTAL		7	6.73	4	3.84	11	10.58
MEDIA SUPERIOR		9	8.65	2	1.92	11	10.57
TOTAL		9	8.65	2	1.92	11	10.57
ANALFA- BETAS		2	1.92	4	3.85	6	5.77
TOTAL		2	1.92	4	3.85	6	5.77

Fuente:

* Se considera como población adulta a los que tienen de 19 años en adelante.

que de la población adulta (mayores de 19 años), 76 tienen primaria, concentrándose entre el 1er. y tercer grado el mayor número de ellos, pues son 46; 11 cursan secundaria, lo que representa apenas el 10.58% de la población adulta total; 11 cursaban educación media y superior, de éstos han egresado 2 secretarias, 2 ingenieros agrónomos y están por concluir sus estudios dos agrónomos, 1 química farmacobióloga y un ingeniero civil. A pesar de contar con personal calificado a nivel medio y superior, este no labora en el ejido ya que de acuerdo con su reglamento no le pueden pagar más que lo que ellos perciben como adelanto, es decir \$1000 en este momento, razón por la cual prefieren salir a trabajar fuera donde el sueldo promedio mínimo es de \$5,000 por día. En este contexto es necesario promover cambios en dicho reglamento, ya que por un lado impide dar un salario mejor a la propia gente del ejido y por el otro permite que se contrate gente del exterior, que como para el caso de la recuperación del IVA les cobra el 50% de las recuperaciones, que han alcanzado montos de hasta 6 u 8 millones de pesos por ciclo; que bien podrían mantener a un contador del mismo ejido con un sueldo de \$150,000 por mes. No es necesario ahondar más para ver que el formalismo provoca desacuerdos e impide de la capacitación profesional de los socios porque faltan estímulos, lo cual en última instancia paraliza el avance individual y social.

La estructura por área de actividad se definió en 1982 (Cuadro 5), pensando en cubrir las actividades productivas que desarrollan; sin embargo esta no ha funcionado por la espontaneidad y falta de conciencia colectiva, que se refleja en la ausencia de reglamentos para la mayoría de los puestos y el constante cambio que ha existido en los mismos, ya que sólamente 6 puestos están cubiertos por la misma persona desde hace más de 2 años; esto limita el desarrollo y especialización necesarios para poder ejecutar las labores, además de impedir la formación de cuadros básicos que sirvieran para la posterior preparación y entrenamiento de nuevos elementos que conlleven a un mejor uso de los recursos.

En el contexto del desarrollo de las fuerzas de trabajo, la capacitación juega un papel importante, ya que ésta propicia el desarrollo de aptitudes y actitudes que coadyuven al mejor desempeño de los socios en su lugar de trabajo. A este respecto se puede observar que de acuerdo con el Cuadro 6, la capacitación ha sido muy pobre y de forma general enfocada a temas técnicos y dirigida principalmente a los jefes de frentes, que como se mencionó anteriormente no han permanecido en dichos puestos, lo cual hace que estos intentos de capacitación se pierdan.

Aquí es importante recalcar que la capacitación además de ser poca, olvida el aspecto social, es decir no se da atención a las actividades de superación cultural e ideológica;

Cuadro 5.- Estructura por área de actividad.

Puesto	1986		1987	
	Resp.	Auxiliares+	Resp.	Auxiliares*
Representante de la unidad	1	- - - - -	1	- - - - -
Jefe de trabajo	1	J.de F.**	1	J.de F**
Jefe del frente del nogal	1	- - - - -	1*****	- - - - -
J.F. de corte y empaque de alfalfa	1	- - - - -	1	- - - - -
J.F. de las cabras	1	2*	1	2*
J.F. de las borregas	1	1	- - - - -	- - - - -
J.F. de las abejas	1	- - - - -	1	- - - - -
J.F. de Maquinaria	1	- - - - -	- - - - -	- - - - -
J.F. de usuarios	- - - - -	- - - - -	- - - - -	- - - - -
J.F. de compras	1****	- - - - -	1****	- - - - -
J.F. de ventas	1***	- - - - -	1***	- - - - -
J.F. de las vacas	- - - - -	- - - - -	1	1

* No son socios del ejido

** Jefes de frentes

*** Se encarga exclusivamente de atender la tienda CONASUPO

**** Es a la vez contador, chofer y responsable del mantenimiento de los pozos (frente de usuarios).

+ Solamente se indican los auxiliares que son permanentes

***** Encargado también del frente de maquinaria.

Cuadro 6.- Capacitación recibida.

Dirigida a	Número de cursos	Duración	
Representante de la unidad	1	6 meses	Organización de empresas colectivas
Jefe del frente del nogal	4	15 días c/u	Fruticultura general, manejo de huertos y control de plagas
Jefe del frente de las cabras	2	15 días c/u	Reproducción animal y manejo y sanidad
Jefe del frente de las abejas	3	10, 15 y 8 días	Apicultura, extracción de miel y sanidad
Socios en general	2	y 15 días	Contabilidad y manejo de maquinaria
Jóvenes y mujeres	3	2 meses, 15 y 8 días	Corte y confección, conservas y encurtidos y elaboración de quesos.

entendiendo esta última como la enseñanza de las condiciones objetivas y subjetivas que favorecen y/o limitan el desarrollo de la producción colectiva, para poder enfrentar los embates de un ambiente hostil a esta por estar inmersa en una sociedad donde el modo de producción dominante es el capitalismo.

Empleo proporcional de la fuerza de trabajo.

Dentro de este análisis es necesario conocer como está distribuida la fuerza de trabajo en el área productiva, de administración, así como los permisos, pensionados, etc que nos puedan dar una idea de la disponibilidad de la misma, para lo cual en el Cuadro 7 se presenta la distribución de la fuerza de trabajo en 1986 y 1987, de este cuadro podemos observar que sólo participaron en el proceso de reproducción 27 personas, de las cuales 23 son socios y 4 no, lo que equivale al 22.5% del total en edad de trabajar; 2 tienen permiso, es decir el 1.66% y 3 están pensionados en 1986. Para 1987 los participantes disminuyeron a 20, de los cuales 17 son socios y 3 no o sea el 16.66% del total potencial, 8 tienen permiso, dándose un aumento en este rubro del 300% y manteniéndose constante el número de pensionados. La disminución en el número de participantes, se debe principalmente al adelanto (salario) que hasta febrero de 1987 era de \$1000 por día, siendo que en la región el salario medio rural fluc

CUADRO 7.- Distribución de la fuerza de trabajo.

AÑO	PROD.	ADMON.	PERMISOS	PENSIONADOS	TOTAL
1986	21 + 3****	2 + 1**	2	3***	32
1987	15 + 3****	2	8	3***	31

** Hija de uno de los socios.

*** Uno pensionado por la unidad y dos por el IMSS.

**** Vecindados en el ejido desde hace 5 años.

túa entre los \$3500 a \$4000 por día, sin embargo algunas personas se han retirado por diferencias con los líderes. Es a partir de estos datos que se estima la disponibilidad de la fuerza de trabajo para estos años, misma que se representa en el Cuadro 8.

Cuadro 8. Jornales disponibles

AÑO	DIARIOS	SEMANALES	MENSUALES	ANUALES
1986	27	189	756	9072
1987	20	140	560	6720

Los supuestos bajo los cuales se elaboró el cuadro anterior son:

- a) Todos son trabajadores de tiempo completo.
- b) Se laboran los 365 días del año.
- c) No habrá disminución en el número de participantes para 1987.

La utilización de la fuerza de trabajo durante 1986, se obtuvo a través de los registros de actividades semanales que lleva la unidad, encontrándose la siguiente distribución (Cuadro 9). La actividad agrícola absorbe el 42.626% del total de jornales utilizados; la pe--

Cuadro 9. DISTRIBUCION DE LA MANO DE OBRA EN 1986

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
generales	139	85	114	153	135	141	183
pecuaria	163	165	139	220	137	170	138
agricola	367	344	343	571	476	519	508
maquin	245	176	151	144	88	156	152
mej terr				3	21	86	41
otros	13	32	27	8	3	9	21
TOTAL	927	802	774	1099	860	1081	1043

Continua Cuadro 9.

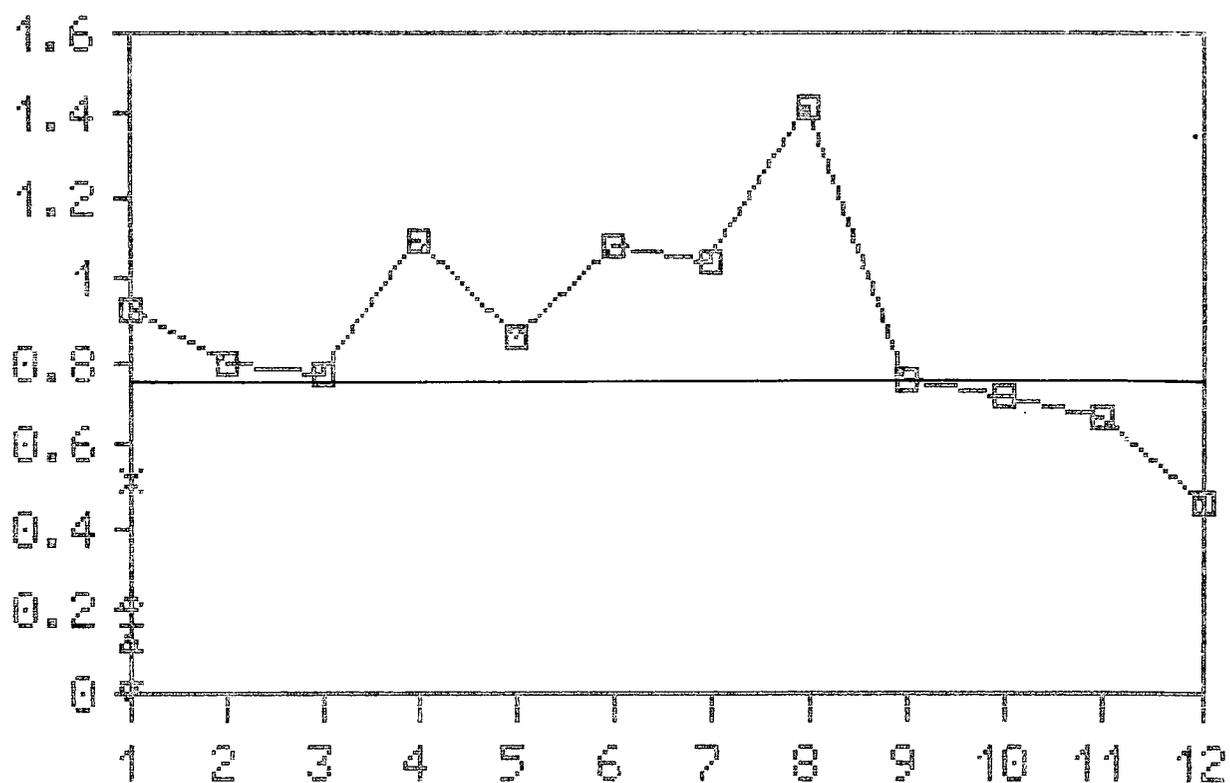
AGOSTO	SEPTIEM	OCTUBRE	NOVIEM	DICIEM	TOTAL
234	179	151	125	67	1706
189	139	208	170	223	2061
791	203	188	185	29	4524
141	91	63	78	38	1523
51	129	94	108	23	556
10	15	16	6	83	243
					0
1416	756	720	672	463	10613

cuaria el 19.419%; la administración el 16.074%; la maquinaria el 14.350%; las mejoras territoriales el 5.238% y otras actividades el 2.204%.

Si analizamos la utilización de mano de obra por el total de actividades, esta supera a la disponibilidad entre los meses de enero a agosto, igualándose en septiembre; siendo sólo en los meses de octubre, noviembre y diciembre cuando esta tendencia se invierte, esto se aprecia mejor en la gráfica 1. Ahora bien si analizamos el empleo mensual de fuerza de trabajo por los cuatro grandes rubros (generales, unidad pecuaria, maquinaria y unidad agrícola) observamos que en los tres primeros las fluctuaciones son poco pronunciadas, pero para el caso de la unidad agrícola estas son más pronunciadas en especial para los meses de abril, junio, julio y agosto, ver gráficas 2, 3, 4 y 5, siendo en estos mismos meses donde se presenta la mayor demanda de mano de obra en global, por lo cual se puede concluir que es esta actividad la que determina la dinámica de la fuerza de trabajo; siendo los riegos y labores culturales los que demandan la mayor cantidad de esta. Esta aparente sobredemanda de fuerza de trabajo en dicha área, tiene su explicación en la dependencia que dicha unidad tiene de los créditos de avío agrícolas, ya que estos son la base para el pago de su adelanto, razón por la cual reportan más jornales que los que realmente se usan; por ejemplo en el riego se tiene un avance de 2.5 hectáreas por

GRAFICA 1

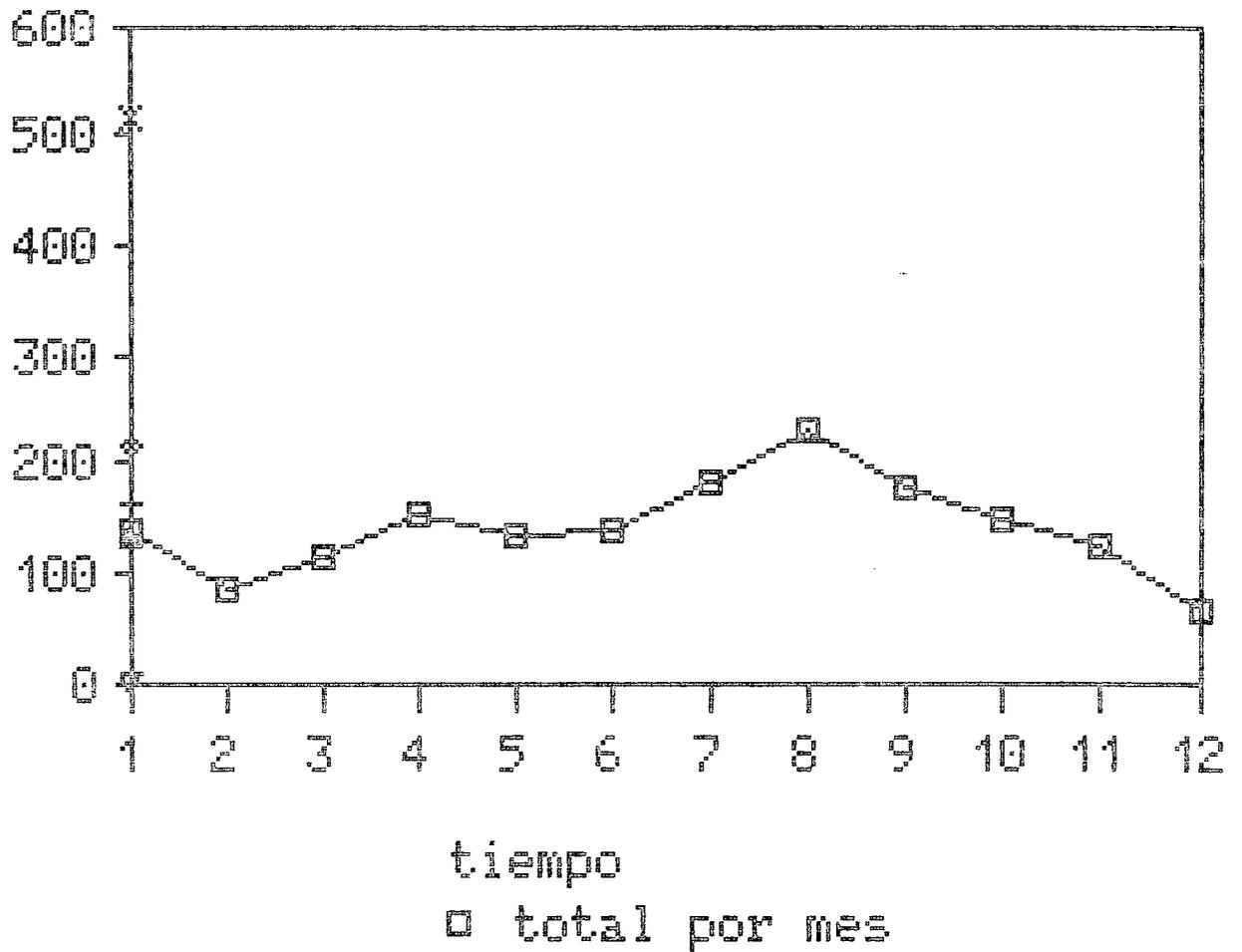
UTILIZACION MANDO DE OBRA 1986



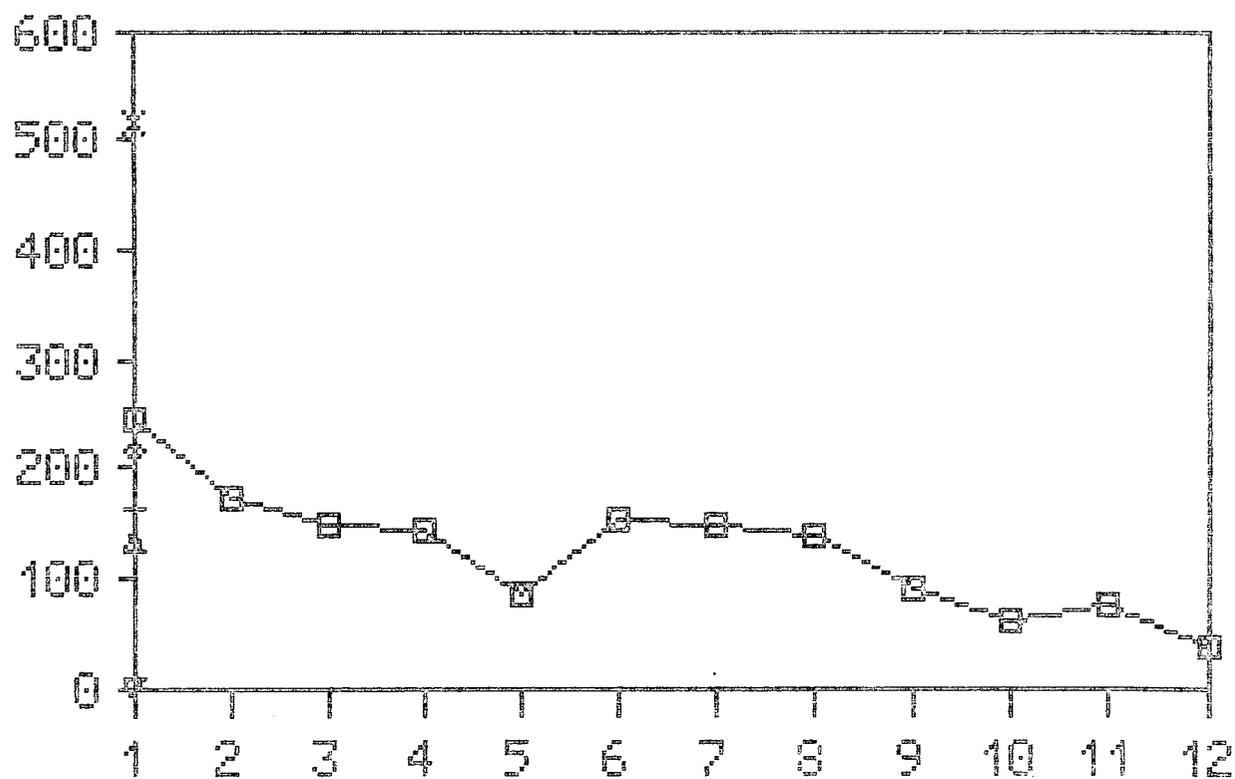
tiempo

□ total por mes

GRAFICA 2

UTILIZACION MANO DE OBRA 1986
generales

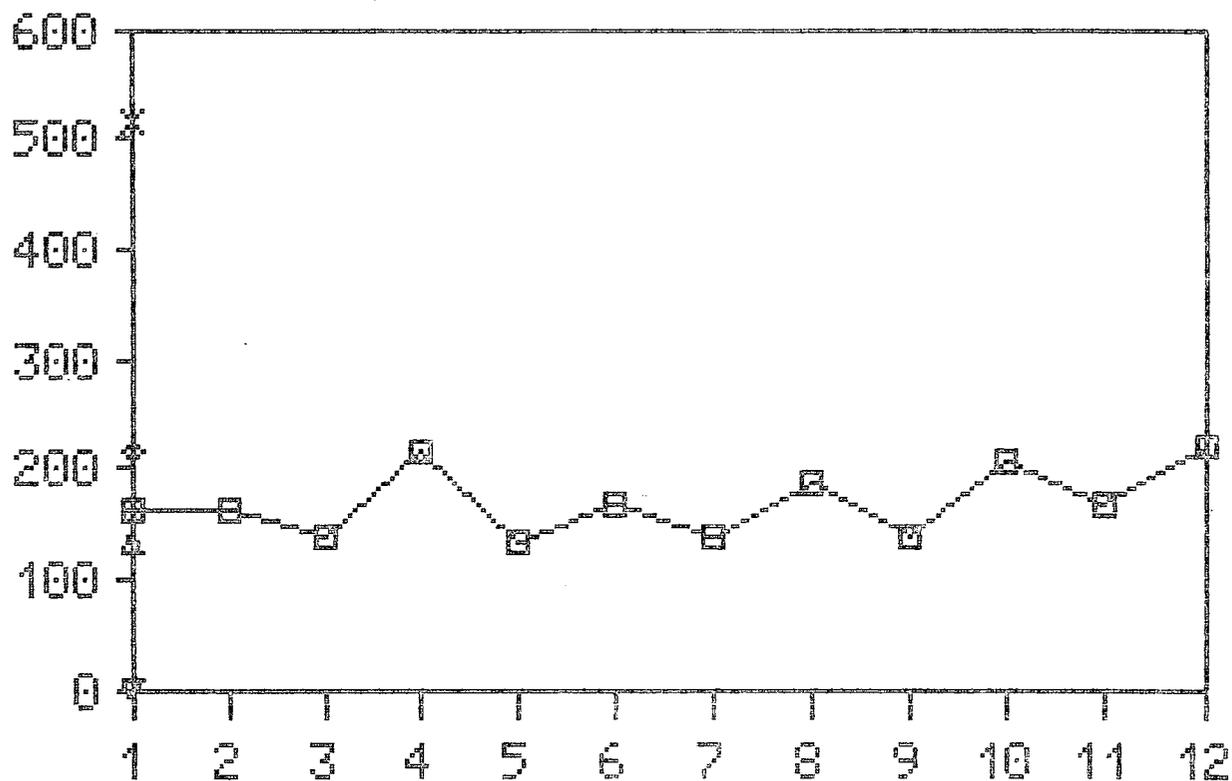
GRAFICA 3

UTILIZACION MANO DE OBRA 1986
maquinaria

tiempo

□ total por mes

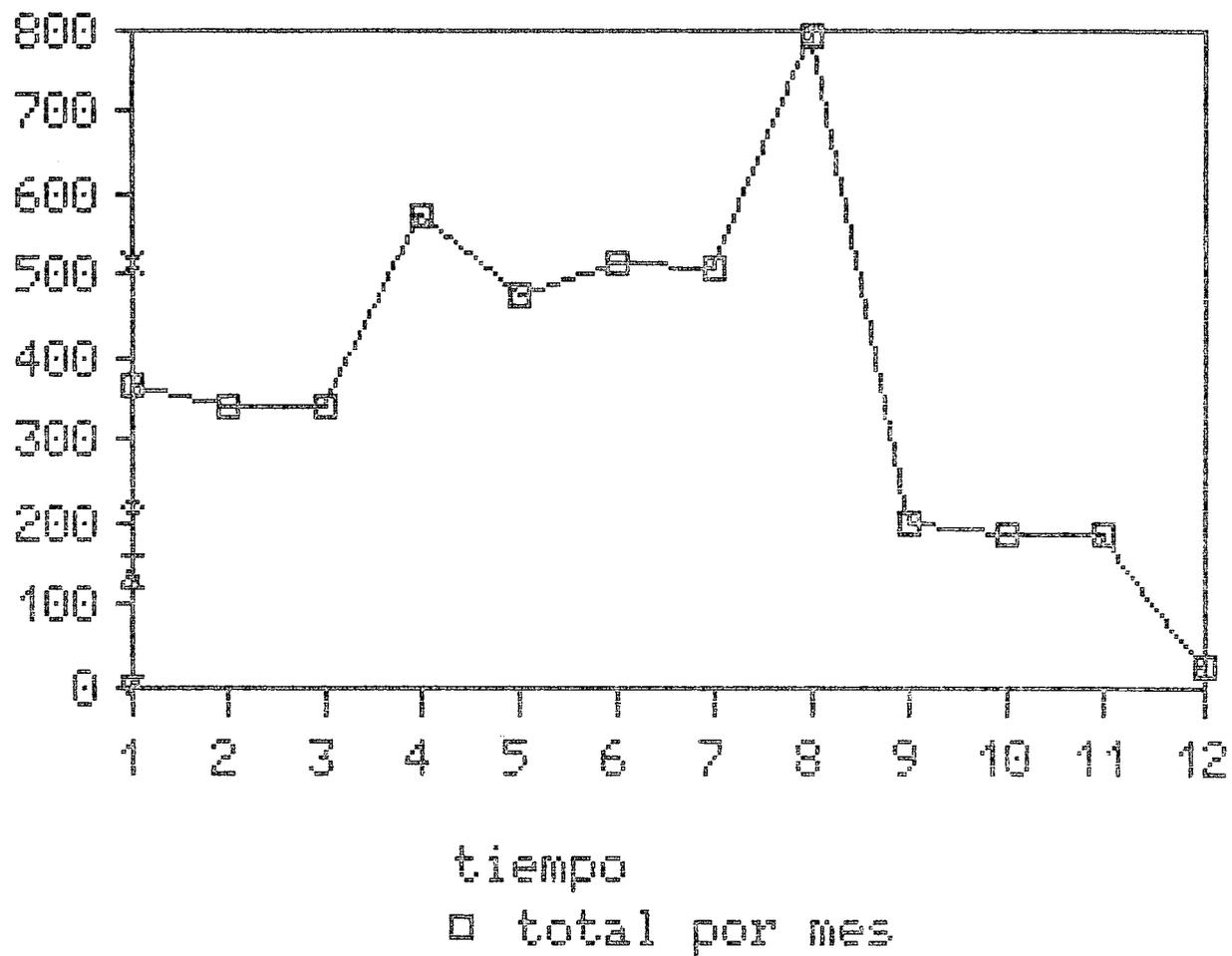
GRAFICA 4

UTILIZACION MANO DE OBRA 1986
U. pecuaria

tiempo

□ total por mes

GRAFICA 5

UTILIZACION MANO DE OBRA 1986
U. Agrícola

jornal de acuerdo con los datos proporcionados por el jefe de trabajo; así tenemos que para el mes de abril se reportan 297 jornales en riego que multiplicados por el factor de avance nos dan 742.5 hectáreas regadas, siendo que las sembradas durante el año son apenas 292 hectáreas incluidas las 60 de nogal.

Para el cálculo de la disponibilidad de fuerza de trabajo para el corto plazo, se toma el número de participantes a febrero de 1987 como los mínimos necesarios para poder mantener el proceso de reproducción. Aun y cuando en el Cuadro 9, esta disponibilidad se presenta en jornales es necesario hacer notar que esta forma de registro presenta la desventaja de que no permite evaluar los avances físicos de las actividades que se realizan, ya que la destreza o capacidad de trabajo es diferente en cada persona, debido a esto se prefirió usar como unidad de medida las horas hombres disponibles. (Cuadro 10). Esto permite contrastar la oferta de fuerza de trabajo con la estimación de su demanda, ya que esta última se obtuvo a partir de parámetros que definen las horas hombre requeridas por hectárea y/o unidad animal (Cuadro 11).

En este contexto tenemos que la disponibilidad de fuerza de trabajo para el área agrícola es de 2240 horas hombre por mes.

Ahora bien la demanda estimada por mes para los cultivos pro

Cuadro 9.- Jornales disponibles en la unidad B.

Año	Diaria	Semana1	Mensual	Anua1
1986	27	189	756	9072
1987	20	140	560	6720

Cuadro 10.- Horas hombre disponibles según propuesta.

Area	Horas hombre			
	Día	Semana	Mes	Año
Agrícola	80	560	2240	26880
Pecuaría	56	392	1568	18816
Admon.	24	168	672	8064
Total	160	1120	4480	53760

Cuadro 11.- Parámetros para estimar la demanda de ft y maquinaria.

Actividad	Avance por turno	Horas hombre por Ha.	Horas máquina por Ha.
Barbecho	6 ha	1.333	1.333
Rastreo	12 ha	0.667	0.667
Bordeo	15 ha	0.533	0.533
Empareje	11 ha	0.727	0.727
Siembra	12 ha	0.533	0.533
Fertilización	15 ha	1.333	1.333
Escardas	6 ha	16.000	
Deshierbes	0.5 ha	64.000	
Desahijes	0.125ha	8.000	
Poda	1 ha	4.000	
Cajeteo	2 ha	0.080	
Trazo de riego	20 ha	0.400	
Riego	2.5 ha	3.200	
Fumigación Tractor	15 ha	0.533	0.533
" Aspersora Motor	10 ha	0.800	
" Manual	4 ha	2.000	
Cosecha nogal	100 Kg	0.080	
Pizca Chile	300 Kg	0.027	
Trilla	10 ha	0.800	0.800
Corte	12 ha	0.667	0.667
Agavillado	12 ha	0.667	0.667
Empaque	10 ha	0.800	0.800

puestos se presenta en el Cuadro 12, de acuerdo con el cual sólo en los meses de mayo a septiembre, ésta supera a la disponibilidad; en los restantes meses hay una subutilización - (gráfica 6). A pesar de que esto se realizó de acuerdo con parámetros aceptados por el jefe de trabajo y los socios en general, esto no será del todo real mientras se siga dependiendo del crédito para el pago del adelanto, ya que esto -- obliga a justificar labores excesivas para obtener el pago -- del adelanto de todos los socios, con lo cual se frenan las posibles medidas tendientes a hacer más eficiente la mano de obra, es decir, aumentar su productividad.

En el área pecuaria se dispone de 1568 horas hombre por mes. La demanda estimada se distribuye por especie de la siguiente forma:

a) Cabras: 448 horas hombre por mes, de acuerdo a la experiencia que en su manejo tienen los socios.

b) Vacas: 1050 horas hombre por mes, estimando un tiempo de trabajo de 45 minutos por día por animal y un hato de 50 cabezas.

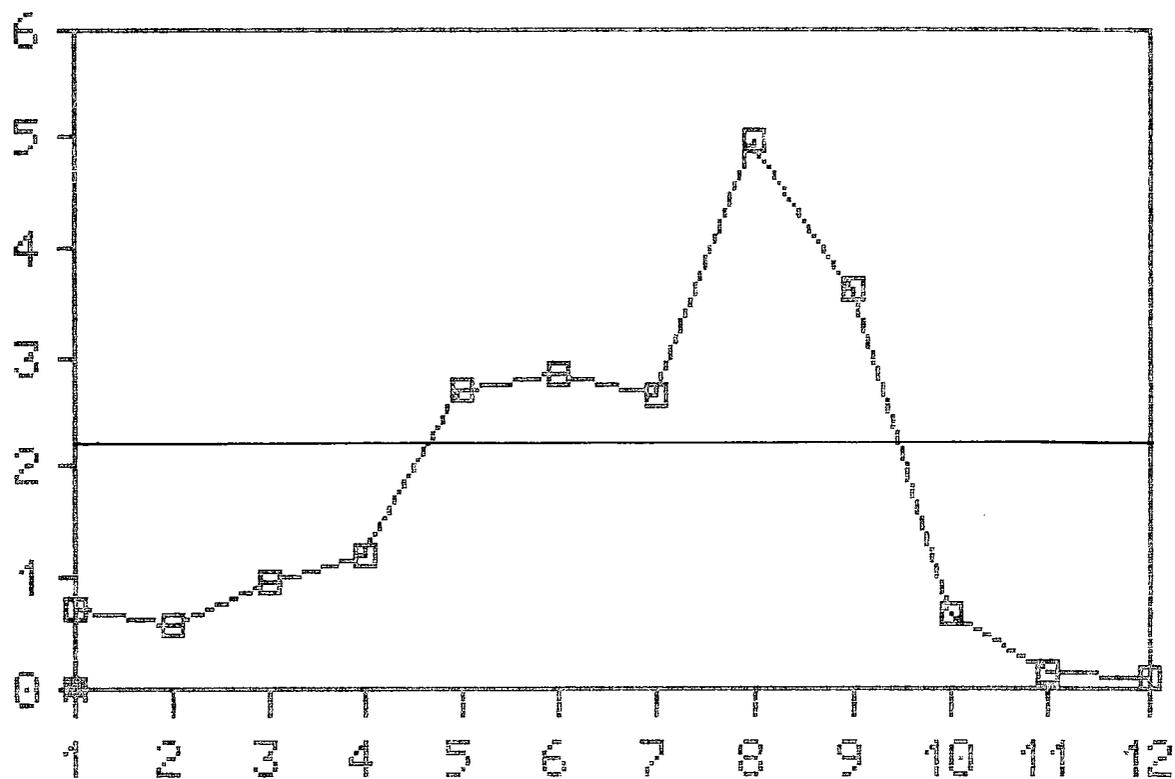
c) Abejas: Según los datos proporcionados por el jefe de este frente se requieren 40 horas hombre por mes en promedio.

Esto nos da un total de 1538 H.H. por mes, es necesario aclarar que las horas requeridas para las abejas serán cubiertas

Cuadro 12. DISTRIBUCION MENSUAL DE LA DEMANDA DE MANO DE OBRA POR CULTIVO	DEMANDA DE MANO DE OBRA POR CULTIVO						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
alfalfa 1		160	186.65	293.35	453.35	453.35	453.35
avena	65.33						
chile		39.27	49.33	255.99	350.66	226.66	386.66
frijol					32.6	44	205.33
maiz f.1			39.27	44	57.33	205.33	213.33
maiz f.2						76.6	70.66
maiz g.			58.905	76.005	95.995	315.99	355.995
nogal	528	232.02	343.98	240	552	760.02	600
ryegrass	138.66	138.66	138.66	138.66	64		
sorgo			98.175	126.675	566.65	513.325	160
soya			32.6	50.67	32	242.66	205.33
TOTAL	731.99	569.95	947.57	1225.35	2694.585	2837.935	2650.655
(A4)							
AGOSTO	SEPTIEMB	OCTUBRE	NOVIEMB	DICIEMB	TOTAL		
453.35	293.35				2746.75		
	76.6	42.66	32	32	248.59		
3790.66	2408				6007.23		
32	37.33	8			359.26		
	8				567.26		
213.33	192		8		560.59		
	12				904.89		
480	544.02	504			4784.04		
	65.2	88	128	64	963.84		
		20			1484.825		
37.33		8			608.59		
					0		
5006.67	3636.5	670.66	168	96	21235.86		

GRAFICA 6

UTILIZACION DE MANO DE OBRA PARA (A4)



tiempo

□ total por mes

por el personal encargado de las vacas en los tiempos libres que les quedan entre actividades y en caso de ser necesario por personal eventual de preferencia hijos de los socios.

En el área de administración se dispondría de 576 horas hombre por mes, ya que de acuerdo con la experiencia de esta -- unidad son suficientes para el desarrollo eficiente de las - actividades.

Este primer análisis de la disponibilidad y demanda de la -- fuerza de trabajo nos da los parámetros básicos para la conformación de los colectivos de trabajo en base a los cuales se definirá la organización del trabajo, lo cual se desarrollará en el próximo capítulo.

Medios de producción.

Los medios de producción fijos son aquellos que transfieren su valor paulatinamente hacia los nuevos productos, es decir su uso es de varios años, sin que cambien su forma natural; los circulantes son aquellos que transfieren su valor al final del ciclo productivo, cambiando su forma natural.

Los medios de producción fijos de la unidad B durante 1986 - se presentan en el Cuadro 13, la importancia de estos radica en que por un lado forman parte de la infraestructura productiva y por el otro su estructura y aprovechamiento influyen

Cuadro 13.- Medios de producción fijos.

1.- Maquinaria agrícola

- a) 3 tractores FORD TW-20 de 130 H.P. c/u
- b) Tractor JHON DEERE 4235 serie 01266P de 130 H.P.
- c) Tractor JHON DEERE 2735 serie 42390 de 80 H.P.
- d) Combinada MASEY FERGUSON 410 serie 1200-004852
- e) Cortadora de alfalfa autopropulsada NEW HOLLAND 1100 serie 349800

2.- Implementos agrícolas

- a) Empacadora JHON DEERE 346 sin serie - JOHN
- b) Rastrillo alomillador NEW HOLLAND sin serie
- c) Sembradora JHON DEERE FB13712 serie 001959M
- d) Sembradora JHON DEERE Modelo 8250 serie 064267 y cilindro remoto
- e) 3 Sembradoras unitarias JHON DEERE sin serie
- f) Arado de 3 discos serie 000643P
- g) Arado de 4 discos Mod. E3818 serie 000525P
- h) Rastra 24 discos JHON DEERE serie 001415P
- i) 2 Fresnos niveladores sin serie
- j) Arado subsuelo de 3 picos
- k) Bordeadora de discos
- l) 2 Fertilizadoras ciclónicas
- m) Desvaradora
- n) Aspersora para toma de fuerza de tractor
- o) Rodillo azadón rotatorio de 3 barras

Continua Cuadro 13.

p) Porta herramientas

q) 2 Cultivadoras

3.- Equipo de transporte

a) Camión CHEVROLET 86 serie 3GL-3003-L30M 109644 de 3 -
toneladas

b) Camioneta CHEVROLET ESTACAS 76 sin serie, de 1 Tonela
da

4.- Equipo de bombeo

a) Pozo 2.- Motor eléctrico IEM WESTINGHOUSE de 100 H.P.,
serie 3206017, transformador de 150KVA y bom
ba de 8"Ø y 300' de columna

b) Pozo 2-A.- Motor eléctrico U.S. de México, S.A. de --
100 H.P, serie 111454222, bomba 8" Ø y 280'
de columna, transformador de 112.5KVA

c) Pozo 11.- Motor eléctrico Feirbanks Maorce de 150 H.
P, serie X2034855, bomba 8"Ø, 300' de colum
na.

d) Pozo 15.- Motor General Eléctric de 75 H.P., serie --
116844719GF, bomba de 6"Ø, 285' de columna.

e) Pozo 19.- Motor U.S. de México, S.A. de 100 H.P., se
rie 021756223, transformador 112.5KVA, bomba
de 8"Ø y 350' de columna.

f) Pozo 20.- Motor U.S. de México, S.A. de 125 H.P., se
rie 031981123, transformador de 112.5KVA, --

Continua Cuadro 13.

bomba de 8"Ø y 300' de columna.

5.- Equipo del taller mecánico

- a) Soldadora Miller
- b) Cortadora Sinith
- c) Taladro de banco 1/4 H.P.
- d) Compresora
- e) Tanque metálico de 10,000 lts.

6.- Edificios.

- a) Bodega de la oficina de 10m x 8m x 4.20 m
- b) Bodega parcolaria (tipo wonder) 34.7m x 15m x 5.87m
- c) Bodega de adobe 20m x 8m x 6m.

de manera directa en los costos de producción y por lo tanto en los ingresos. En este contexto se conjugan una serie de factores tales como: la espontaneidad de los socios para la adquisición y aprovechamiento de éstos; imposición de patrones contables por parte de BANCOMER, que impiden registrar la depreciación de los medios de producción fijos no financiados por ellos; y en general la cont. del ejido, incrementos constantes en los insumos necesarios para su mantenimiento; altos índices de inflación que no permiten una definición en el monto anual de las depreciaciones y un constante incremento en el costo de los medios de producción, que para el caso de los tractores según la ponencia titulada México. Perfil nacional sobre mecanización para el pequeño productor agrícola (Gómez Jasso, 1986), expone que "de mayo a octubre de 1986, los aumentos en los precios de los tractores se han manifestado mensualmente, de tal manera que para el 21 de octubre, el promedio del C.F. de la marca John Deere era de -- \$153,839 equivalente al 7,267% con respecto al año de 1975 y de 2,439% más con relación al precio promedio de mayo de este año (1986)", hacen que a pesar de actualizar las depreciaciones a las tasas de inflación oficiales no se puedan renovar estos medios con los ingresos generados por ellos, creando una dependencia cada vez mayor del crédito.

En cuanto a las expectativas para los medios de producción fijos, se ha decidido por parte de los socios vender una - -

gran parte de estos a fin de poder pagar su cartera vencida que asciende a \$92,000,000 entre capital e intereses normales y moratorios.

Una vez realizada esta venta es necesario para el buen funcionamiento de esta estructura es indispensable elaborar un sistema de control más rígido en el aprovechamiento de los mismos, mediante fichas de control, que permitan conocer su nivel de uso, estado actual, fechas de mantenimiento, necesidades de reparaciones mayores, costos de mantenimiento y rendimientos por turno de trabajo.

Todo esto con el fin de evitar una subutilización y poder -- planificar las reposiciones dentro del plan de desarrollo a largo plazo.

ORGANIZACION DEL TRABAJO.

Dentro del proceso de reproducción de las unidades agropecuarias colectivas, la organización del trabajo es de suma importancia ya que permite aprovechar de manera eficiente las fuerzas de trabajo y los medios de producción disponibles a fin de mantener una producción permanente que redunde en un mejor nivel de vida para los socios.

La organización del trabajo, tiene su base en la estructura de la fuerza de trabajo, ya que, el conocimiento de sus características cuantitativas y cualitativas, nos permite conformar los colectivos de trabajo de acuerdo a los intereses, aptitudes y capacitación de los socios.

La creación de colectivos de trabajo permite la especialización de los socios, con lo cual se asegura un uso más eficiente de los medios de producción y de la fuerza de trabajo en sí.

Sin embargo, al igual que la mayoría de los ejidos, la unidad B rechazan la necesidad de dicha organización a través de la formación de grupos de trabajo asignados de forma permanente a áreas o procesos productivos específicos, argumentando que ésto traerá contradicciones, diferenciación y abusos entre los socios. Siendo que en realidad estos fenómenos se deben a defectos de la democracia interna así como a un insuficiente control.

En este contexto la unidad B del ejido colectivo Heroes de la Revolución ha generado una estructura de organización del trabajo contradictoria, ya que por un lado pretende la permanencia y especialización al crear frentes de trabajo y asignarles un responsable o jefe de frente en forma semipermanente, pues pueden durar hasta 3 años en éste de acuerdo a su reglamento interno y por el otro mantienen la rotación del personal auxiliar.

Esta estructura tiene su origen con la creación de los primeros frentes de trabajo en 1978 y se conforma definitivamente en 1982; sin embargo la ausencia tanto de reglamentos como de programas definidos de trabajo ha frenado su consolidación y creado contradicciones internas, que han relajado la disciplina necesaria para el buen funcionamiento de los puestos de trabajo.

Detallando la estructura de trabajo vigente en 1986 misma -- que se presenta en el Cuadro 14, se encontró que de los 11 puestos que se proponen, 6 han estado ocupados de forma permanente por la misma persona por más de 3 años, dos son cubiertos de forma temporal, 2 son cubiertos por la misma persona y uno no participa en el proceso productivo, ya que -- atiende exclusivamente las actividades de la tienda CONASUPO.

Ahora bien de los 5 primeros puestos sólo 2 tienen personal auxiliar asignado de tiempo completo, siendo estos el frente

Cuadro 14.- Estructura de organización del trabajo vigente.

Puesto	Responsable	auxiliares
Responsable de la unidad	1	- - - - -
Jefe de trabajo	1	Jefes de frentes
Jefe del frente del nogal	1	- - - - -
Jefe del frente de corte y empaque de alfalfa	1	- - - - -
Jefe del frente de las cabras	1	2
Jefe del frente de los borregos	1	1
Jefe del frente de maquinaria	1	- - - - -
Jefe del frente de compras	1	- - - - -
Jefe del frente de ventas	1	- - - - -
Jefe del frente de usuarios	1	- - - - -
Jefe del frente de las abejas	1	- - - - -

de las cabras y el de los borregos; esto pone de manifiesto que a pesar de que no se acepta la necesidad de la organización del trabajo y por ende de grupos de trabajo especializados, en la práctica se dan aún y cuando sea en forma incipiente y sin la plena conciencia y planificación por parte de los socios.

Como se puede apreciar es en el área pecuaria donde se presenta esta incipiente organización del trabajo, mientras que en las otras áreas a pesar de tener un responsable no cuentan con personal auxiliar permanente y por tanto no existen grupos de trabajo definidos.

Antes de pasar a la exposición de las propuestas de modificación en este rubro, es conveniente plantear la necesidad de estudios más profundos de tiempos y movimientos en el proceso productivo de cada uno de los cultivos y especies a desarrollar en dicha unidad.

Así pues en principio se plantea la creación de tres unidades operativas las que a su vez tendrían grupos de trabajo permanentes, tal y como se muestra en el Cuadro 15.

Los criterios utilizados para esta definición de unidades y grupos parten de la obtención de cifras indicadoras o parámetros de avance de la mayoría de las actividades Cuadro 16, - este cuadro se generó a través de pláticas directas con los

Cuadro 15.- Estructura de la organización del trabajo pro- -
puesto.

Unidad	Conformación
Administración	1 Administrador 1 Contador 1 Secretaria*
Agrícola	3 Regadores 2 Tractoristas 5 Jornaleros
Pecuaría	2 Pastores 5 Vaqueros

* Por el momento no hay, por lo que se sugiere in
corporar a una hija de los socios.

Cuadro 16.- Cifras indicadoras de algunas actividades.

Actividad	Avance por turno*	Maquinaria y equipo utilizado
Barbecho	6 ha	FORD TW-20(130H.P.) y arado de 4 discos
Rastreo	12 ha	FORD TW-20(130H.P.) y rastra de 36 discos
Bordeo	15 ha	JHON DEERE 4235(130H.P.)y bordadora de discos
Empareje	11 ha	JHON DEERE 4235(130H.P.)y freno nivelador.
Siembra	12 ha	JHON DEERE 2735(80N.P.), sembradora P25.
Fertilización	15 ha	JHON DEERE 2733(80H.P.) y fertilizadora ciclónica
Escardas	6 ha	JHON DEERE 2735(80H.P.) y cultivadora.
Trilla	10 ha	Combinada Massey Ferguson 410
Corte	18 ha	Cortadora autopropulsada New Holland 1100
Agavillado	12 ha	JHON DEERE 2735(80H.P.) y rastriillo alomillador New Holland.
Empaque	10 ha	JHON DEERE 2735(80H.P.) y empacadora J.D.346.
Aplicación Insec.	12 ha	JHON DEERE 2735(80H.P.) y tanque aspersora de 500 lt.
Aplicación Insec.	10 ha	Aspersora de motor de 15 lts.
Aplicación insec.	4 ha	Aplicación manual insecticidas granulados.
Deshierbes	0.5 ha	Azadón o palas.
Desahije	0.125 ha	Manualmente
Poda	1 ha	Tijeras y serrotes
Cajeteo	2 ha	Palas.
Trazos de riego	20 ha.	
Riegos	2.5 ha	Palas, sifones y/o lonas
Pizca chile	300 kg	Manual
Cosecha nogal	100 kg	Manual

* Un turno es igual a 8 horas de trabajo.

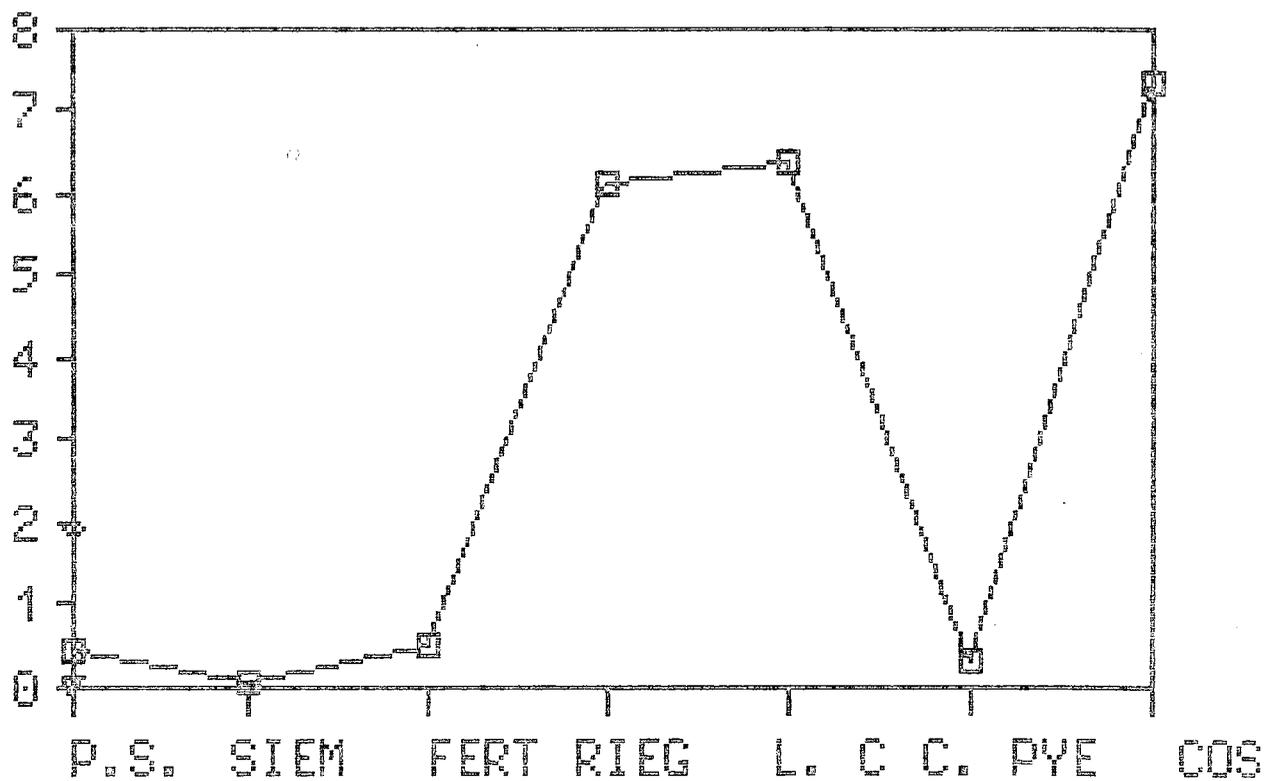
encargados de realizar estas actividades dentro del ejido, - así como de entrevistas con gentes de otros ejidos para comprobar su validez regional, encontrándose una coincidencia - con la mayoría de estos parámetros en las personas entrevistadas, razón por la cual se puede decir que a pesar de que - necesitan una comprobación objetiva en el campo, sirven como punto de partida para hacer una programación anual de las necesidades de mano de obra y medios de producción.

Así pues, tenemos en el Cuadro 17 la demanda de fuerza de -- trabajo por actividad para el área agrícola, en el cual podemos observar que las actividades con mayor demanda de fuerza de trabajo son los riegos, labores culturales y cosecha (gráfica 7); de estas actividades el riego presenta la mayor demanda en los meses de mayo a julio, lo cual coincide con el inicio del período de lluvias, ésto hace necesario que se -- realice un registro detallado de su utilización en este lapso para obtener datos más apegados a la realidad; en cuanto a las labores culturales la demanda se presenta en los meses de mayo a julio, sin embargo esta se debe a los procesos técnicos definidos ya que se está recomendando hacer los des- - hierbes manuales, y la siembra del chile directa lo que im--plica hacer un desahije; si bien estos procesos se justifi--can por la generación de una demanda de fuerza de trabajo, - es necesario realizar un análisis económico de los mismos, - ya que dado el actual adelanto que tiene dicha unidad \$1000

Cuadro 17. DISTRUBUCION MENSUAL DE LA MANO DE OBRA POR ACTIVIDAD AGRICOLA							
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
PREP. S.		39.27	228.95	33.35	32.6	32.6	
SIEMBRA			6.67	40.02		13.34	
FERTIL.	10.66	10.66	122.62	95.97	99.98	10.66	125.33
RIEGO	160	480	512	736	800	1024	928
LAB. CUL.	528	40.02	72	186.66	1558.655	1506.66	1379.975
C. PYE.			5.33		70	117.325	84
COSECHA	33.33			133.35	133.35	133.35	133.35
TOTAL	731.99	569.95	947.57	1225.35	2694.585	2837.935	2650.655
(A4)							
AGOSTO	SEPTIEM	OCTUBRE	NOVIEM	DICIEM	TOTAL		
	97.8				464.57		
	6.67	13.34			80.04		
	5.33	21.32			502.53		
640	480	96	160	96	6112		
599.99	512.02				6383.98		
69.33	5.33				351.315		
3697.35	2529.35	540	8		7341.43		
					0		
5006.67	3636.5	670.66	168	96	21235.86		

GRAFICA 7.

MANDO DE OBRA POR ACTIVIDAD PARA (A4)



actividades

□ total por actividad

por día parece ser mejor utilizar mano de obra sin embargo, este mismo hecho ha provocado el abandono temporal de la unidad por una parte de los ejidatarios que busca de un mejor ingreso, pues en la región los trabajadores agrícolas ganaban a febrero de 1987 entre 3500 y 4000 pesos por día; la cosecha presenta la mayor demanda en los meses de agosto y septiembre, originada por la cosecha del chile, la cual por lo general se hace con la participación de personal eventual -- tanto del ejido como de los alrededores a los cuales se les paga por kilo cosechado al precio promedio en la región.

Si bien estas tres actividades son las que demandan mayor -- cantidad de fuerza de trabajo, es el riego la única permanente todo el año por lo cual se plantea la necesidad de formar un grupo que se dedique exclusivamente a tal labor.

De acuerdo con la propuesta son 3 gentes de tiempo completo, (8 horas diarias y 6 días por semana) las que se asignarían a este grupo, con lo que se dispondría de 576 H.H. por mes -- que de acuerdo con los parámetros son suficientes para regar 159 hectáreas por mes. Superficie que sólo es rebasado en -- los meses de abril a julio debido a los dobles riegos en alfalfa, maíz, sorgo y nogal.

En estos meses se pueden aumentar a 7 el número de días trabajados por semana y a 4 los integrantes del grupo, con lo -- cual se tendrían 864 H.H. por mes que podrían ser suficien--

tes ya que como se mencionó este período coincide con el inicio del temporal y existe la posibilidad de no necesitarse el riego. Esta propuesta permite además asegurar cuando menos un día de descanso por mes a los integrantes del grupo de trabajo.

Otra alternativa para estos meses puede ser ampliar la jornada de trabajo a 12 horas diarias de 6 A.M. a 6 P.M., aumentar un integrante al grupo básico y mantener los 6 días de trabajo, con lo cual se dispondría de 1152 H.H. por mes que cubren satisfactoriamente la demanda de esos meses.

En lo que respecta a la propuesta de 2 personas para la maquinaria, el principal problema enfrentado fué la poca información que se tiene respecto a las necesidades de maquinaria por hectárea, ya que según los técnicos de la SARH en la ciudad de Jiménez se requiere un HP* por hectárea sea riego o temporal; mientras que de acuerdo con el documento Grupo de trabajo de maquinaria agrícola. Programa nacional de tractores agrícolas 1985-1988 (secretariado técnico del gabinete agropecuario, 1985), cada hectárea de cultivo de riego requiere de 1.88 H.P., mientras que en la agricultura de temporal se requieren 0.89 H.P./ha., lo que implicaría que un tractor de 130 H.P.* en riego apenas cubriera 69 hectáreas;

* Caballo de fuerza = H.P.

mientras que los distribuidores de maquinaria agrícola afirman que lo importante es la vida útil del tractor en horas - máquina que varía entre 6,000 y 8,000 horas de acuerdo al modelo y fabricante.

Ante esta situación se optó por utilizar el primer parámetro para la estimación de las necesidades de maquinaria, ya que es el más aceptado, por lo cual se puede concluir que con -- dos tractores de 130 H.P. se cubriría la superficie a trabajar que en promedio para los 14 años del horizonte del pro-- yecto agrícola es de 245 Ha. Sin embargo es necesario plantear la necesidad de estudios específicos en este rubro que permitan generar parámetros más confiables en los cuales se basen los ejidatarios para la toma de desiciones en la com-- pra de este tipo de medios de producción fijos.

En cuanto alequipo de corte y empaque de alfalfa, la expe- -- riencia que tiene la unidad en su manejo permite asegurar -- que es suficiente para cubrir la demanda en este cultivo. En cambio la trilladora está subutilizada por lo que se sugiere venderla ya que además de lo anteriormente expuesto ésta es un modelo antiguo lo que implica haya dificultades para conseguir refacciones.

Después de la definición de los medios de producción necesarios para este grupo de trabajo, se procedió a estimar la demanda de horas máquina (H.M.) por actividad por mes, la cual

se presenta en el Cuadro 18, de acuerdo con el cual la mayor demanda de maquinaria es en el mes de junio, no teniéndose demanda alguna en los meses de noviembre y diciembre, ver -- gráfica 8.

La disponibilidad de horas máquina bajo los supuestos de que se trabajaran 6 días por semana y un sólo turno de 8 horas -- sería de 384 H.M/mes para los 2 tractores, lo cual sería suficiente para cubrir la demanda, en el entendido que para -- los meses de junio y julio se asignara de forma temporal una persona encargada de auxiliar en el corto y agavillado de la alfalfa.

En lo que respecta a la unidad pecuaria la definición de los grupos se hizo en base a la experiencia de los socios de dicha unidad, que para el caso de las cabras se ha demostrado ser eficiente con dos personas de tiempo completo, aún y -- cuando es necesario mejorar las técnicas de manejo a través de cursos de capacitación.

Para las vacas se estimó un tiempo de 45 minutos por animal por día, de acuerdo con esto se requerirían 1050 H.H. por -- mes para su atención, mismas que serían cubiertas por los 5 socios asignados a este grupo de trabajo ya que, bajo los su puestos de trabajar los 7 días de la semana ocho horas di-- rias se tendrían 1120 H.H. por mes. Sugiriéndose el empleo del turno dividido, es decir tienen un horario discontinuo --

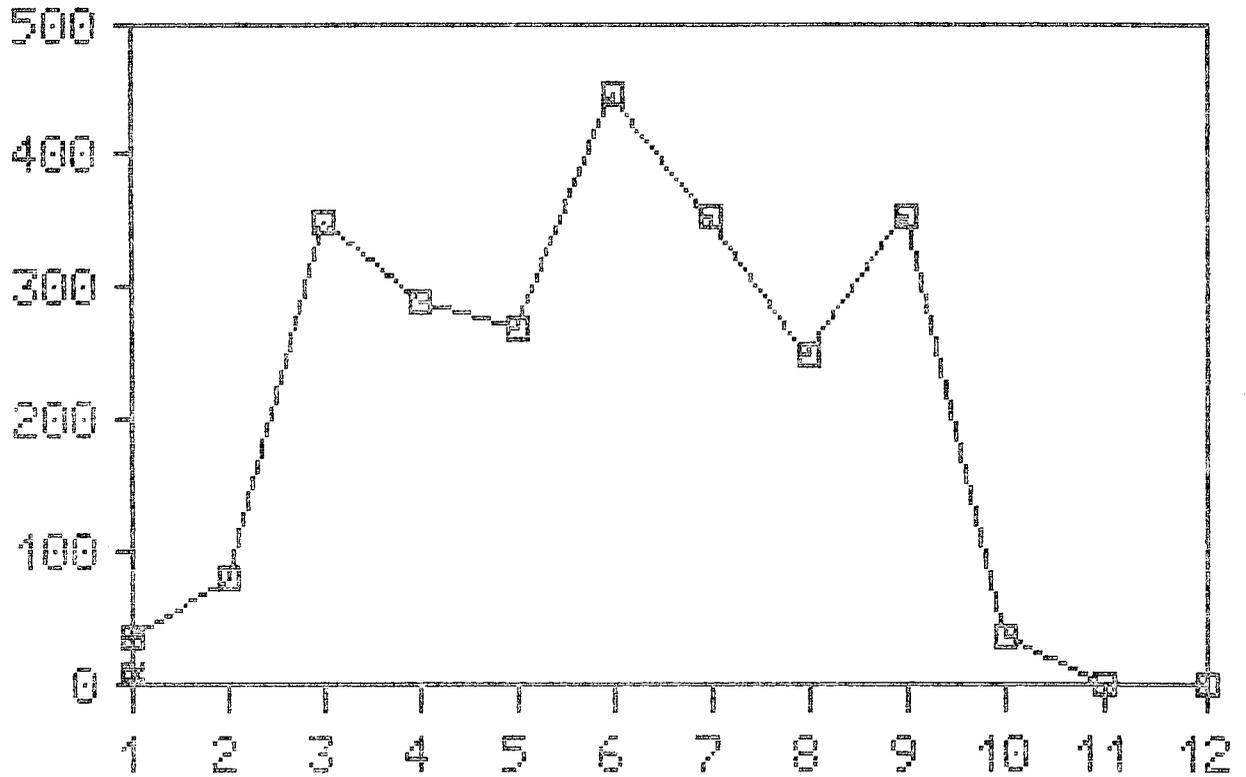
Cuadro 18. DISTRIBUCION MENSUAL DE LA DEMANDA DE MAQUINARIA (A4)

	1	2	3	4	5	6	7
Larbecho		13.33	79.98		13.33	13.33	
rastreo		13.34	113.39	33.35	46.69	46.69	40.02
empareje		7.27	43.62		7.27	7.27	
bordeo		37.31	31.98		5.33	37.31	
siembra			6.67	40.02		23.34	
forl.	10.66	10.66	74.62	47.97	31.98	10.66	37.31
escardas					33.32	93.31	99.97
apl.ins.				37.31		82.61	42.62
trilla							
corte	6.67			33.35	33.35	33.35	33.35
agavill.	6.67			33.35	33.35	33.35	33.35
empaque	13.33			66.65	66.65	66.65	66.65
TOTAL	37.33	61.91	350.26	292	271.27	447.87	353.27

8	9	10	11	12	TOTAL
	39.99				159.96
40.02	60.03				393.53
	21.01				87.24
	47.97				159.9
	6.67	13.34			90.04
	5.33	15.99			245.18
26.66					253.26
47.97					210.51
	40	8			48
33.35	33.35				206.77
33.35	33.35				206.77
66.65	66.65				413.23
					0
248	355.15	37.33	0	0	2474.39

GRAFICA 8.

DEMANDA DE HORAS MAQUINA PARA (A4)



tiempo

□ total por mes

por ejemplo en la mañana de las 5 a las 9 y en la tarde de las 2 a las 6.

Este tipo de turno permitiría asegurar los días de descanso ya que se podría permitir la salida de 2 trabajadores al término del horario matutino (1er. ordeña) para reincorporarse por la tarde, sea durante 2 días seguidos o bien separados. No se podría permitir la salida del total del personal ya que se pueden presentar problemas en los partos o la alimentación y si no hay quien los atienda se pueden tener pérdidas económicas muy fuertes.

Para el área administrativa se propone retomar el equipo de 3 personas, ya que esta conformación les ha dado resultado en el tiempo que la han tenido en operación. Siendo necesario hacer una mejor definición de las funciones ya que actualmente la persona que lleva la contabilidad es a la vez el responsable de transportar al personal y dar mantenimiento a los pozos.

La presente propuesta pretende dar en principio algunas orientaciones para que se haga un mejor uso de la fuerza de trabajo y de los medios de producción, ya que de esto depende el mejor funcionamiento del proceso de reproducción.

Asimismo se plantea la necesidad de realizar análisis más profundos y una evaluación permanente de los resultados, que

conlleven a una mejor estructuración de la organización del trabajo.

DIRECCION Y PLANIFICACION.

La dirección y la planificación están estrechamente relacionadas, ya que la primera tiene como base la segunda; y esta a su vez requiere de que la primera tenga bien conformada su estructura para lograr el desarrollo integral de ambas.

En términos generales la dirección es uno de los aspectos -- del proceso de reproducción a los que menos atención se les ha puesto, encontrándose que por lo regular los puestos di--rectivos se deciden o nombran a través de una elección de -- asamblea.

A pesar de que esta forma es la más democrática, no siempre se logra la mejor elección, ya que las propuestas obedecen -- más a la .expontaneidad que al análisis de las experiencias, aptitudes y desempeño que el candidato ha tenido y lo pudie--ran perfilar como el más apto para el cargo en disputa.

Otro aspecto que limita el desempeño de los dirigentes y de la dirección en su conjunto es la rotación excesiva, ya que esta impide la especialización por un lado y por el otro frena la continuidad necesaria para una buena dirección.

Como se puede observar hay una serie de condiciones y facto--res que influyen en la organización de la dirección, los cuales se presentan en el Cuadro 19, donde se encuentra que tanl

Cuadro 19. Factores que influyen en la organización de la Dirección.

CONDICIONES DE LA PRODUCCION.	FACTORES QUE INFLUYEN	CONSECUENCIAS PARA LA DIRECCION.
Condiciones socio-económicas.	Propiedad cooperativista - autogestionaria.	Dirección colectiva en combinación con la dirección individual.
Particularidades de la producción agropecuaria	Tierra	Responsabilidad sobre el uso y reproducción de la tierra del territorio asignado a las brigadas.
	Plantas animales.	Conocimientos científicos, naturales y tecnológicos, formación de especialistas, dirección que se concentra en las normas y fechas agronómicas y zootécnicas.
	Clima Carácter estacional.	Las tareas de dirección cambian, alta disponibilidad de los dirigentes para las fases de buen y mal tiempo y capacidad de combinación.
Condiciones económicas organizativas de proceso de reproducción	Tamaño de la UAC.	Cantidad de unidades y niveles de dirección.
	Estructura organizativa.	Unidades estructurales (departamentales, brigadas) del punto de vista de la organización de la producción y del trabajo, de las condiciones territoriales y la distribución territorial de los establos.

Continúa Cuadro 19.

CONDICIONES DE LA PRODUCCION.	FACTORES QUE INFLUYEN.	CONSECUENCIAS PARA LA DIRECCION.
	Estructura de los medios de producción <u>fi</u> jos y circu--lantes.	Tipos y cantidad de las unidades de dirección.
	Nivel de la - división so--cial de traba <u>jo</u> .	Dominación directiva de los procesos de repro--ducción basándose en la división social de trabajo, concordancia de - las formas territoria--les de la dirección, de finición de las tareas de dirección para la -- combinación de las ra--mas.
Condiciones tecnológicas del proceso de reproducción	Tipo de proce <u>so</u> de repro--ducción.	Soluciones de acuerdo a la organización de la - producción, trabajo y - dirección para dominar los procesos producti--vos (economía de trabajo, manejo de fondos).
	Procedimien--tos aplicados	Dominio de los procedi--mientos en el área por los dirigentes y miem--bros del colectivo.
Condiciones personales del proceso de reproducción	Cantidad de - f.t. y su nivel de califi <u>ca</u> ción.	Tipo y cantidad de las unidades de dirección, costos de dirección <u>pre</u> paración de cuadros y - capacitación en el lu--gar de trabajo.
	Estructura de <u>m</u> ográfica.	Convencer a familiares de los socios para el - trabajo y transformar--los en miembros de la - UAC.

Continúa Cuadro 19.

CONDICIONES DE LA PRODUCCION.	FACTORES QUE INFLUYEN.	CONSECUENCIAS PARA LA DIRECCION.
	Area de capacitación en la UAC o la cooperación.	Empleo del personal capacitado para la formación profesional.

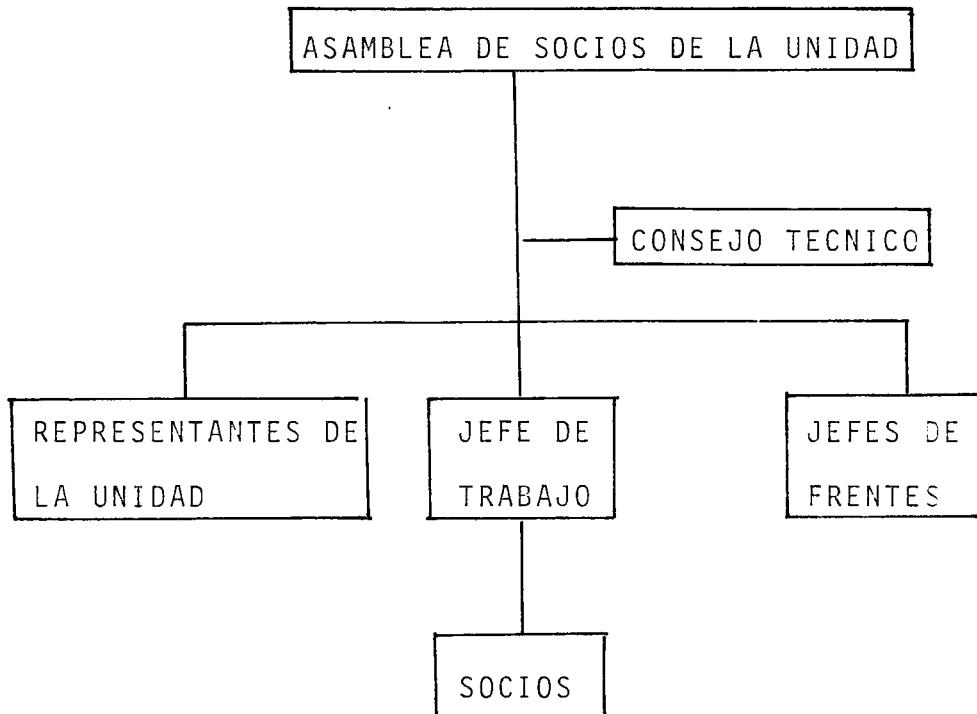
to las condiciones naturales como las económicas y sociales intervienen en la definición de la misma.

En este contexto encontramos que la dirección en la unidad B del ejido colectivo Héroes de la Revolución presenta una estructura muy particular, ya que debido a la separación interna en dos unidades, los órganos colectivos de dirección como son la asamblea general de ejidatarios, comisariado ejidal y consejo de vigilancia, se encuentran repartidos entre ellas.

Esta situación ha entorpecido su funcionamiento y obligado en parte a la creación de un puesto directivo que va a cumplir las funciones del comisariado en cuanto a los trámites ante otras instancias ejidales o institucionales, aún y cuando no tiene derecho a usar los sellos legales del comisariado.

Así pues, se tiene que la estructura de dirección está conformada de la siguiente manera.

Cuadro 20. Organigrama de dirección (1986).



Como se puede observar los puestos directivos dependen directamente de la asamblea de socios de la unidad; y de estos -- únicamente el jefe de trabajo es el que tiene línea de mando directa sobre los socios.

Ahora bien detallando cada uno de los puestos u órganos de dirección, se encontraron una serie de insuficiencia y contradicciones tanto en las funciones como en la conformación de los mismos.

Así pues, la asamblea de socios, está constituida por el total de los socios de la unidad B, sus funciones no están especificados en ningún reglamento, sin embargo asume las mismas que la asamblea general de ejidatarios. Esta asamblea se reúne mensualmente y se lleva un libro de actas.

El consejo técnico, este organismo fué creado a instancia de BANCOMER, como un medio para lograr un mejor control de los créditos e indirectamente el de la unidad. En este organismo de dirección participan las autoridades ejidales, el representante de la unidad, el jefe de trabajo, los jefes de frentes y eventualmente representantes de otras instituciones.

No existe un reglamento de funciones, sin embargo estas están enfocadas a la revisión de avances tanto de las labores de cultivo como de la aplicación de los créditos, dejando en segundo término los aspectos técnicos y la problemática presentada en el desarrollo de las labores.

Es decir, en dicho organismo no se analiza la problemática de los diferentes frentes, sino que más bien se pelea por lograr la rapidez del crédito.

Este consejo se reúne normalmente los jueves de cada semana a las 18:00 horas, con una duración promedio de 3 horas. Al término del cual se llenan los formatos que para tal efecto

tiene el banco, los cuales son firmados por el comisariado ejidal, representante de la unidad y el representante del banco, dejando copia para la unidad.

El representante de la unidad, las funciones que realiza este puesto directivo son de representación y gestoría, es decir asume las funciones del comisariado ejidal que a raíz de la división interna del ejido en dos unidades, habrá estado en poder de la otra unidad.

Dado que este puesto obedece a la necesidad de cubrir la ausencia del comisariado ejidal, no se ha reglamentado, con lo cual se ha originado confusión y malos entendidos entre el responsable y los socios, ya que este pasa el 90% de su tiempo en la oficina, aún y cuando no esté desarrollando actividades relacionadas a este cargo.

Hasta febrero de 1985 se presentaban informes mensuales de las actividades desarrolladas en este puesto en forma escrita.

El jefe de trabajo, este órgano directivo se encuentra definido y reglamentado por el capítulo II (de los jefes de trabajo) del anexo al reglamento interino del ejido con fecha primero de junio de 1985, el cual especifica en 10 artículos sus funciones y obligaciones.

A pesar de estar reglamentado, su funcionamiento se ha visto

frenado por los constantes cambios, lo cual ha impedido tener una secuencia histórica de la producción y los factores que la han afectado.

Los jefes de frentes, los primeros jefes de frente se nombran en 1978, sin embargo hasta la fecha el único que esté reglamentado es el del jefe de maquinaria en el capítulo IV (de los jefes de maquinaria) del anexo al reglamento interno del ejido que se elaboró en 1985.

La falta de reglamentos, los constantes cambios y la contradicción existente entre ser dirigente y no tener a quien dirigir, pues a excepción de 2 frentes el resto no tiene personal auxiliar permanente, ha propiciado la espontaneidad y por consecuencia un funcionamiento deficiente de los mismos.

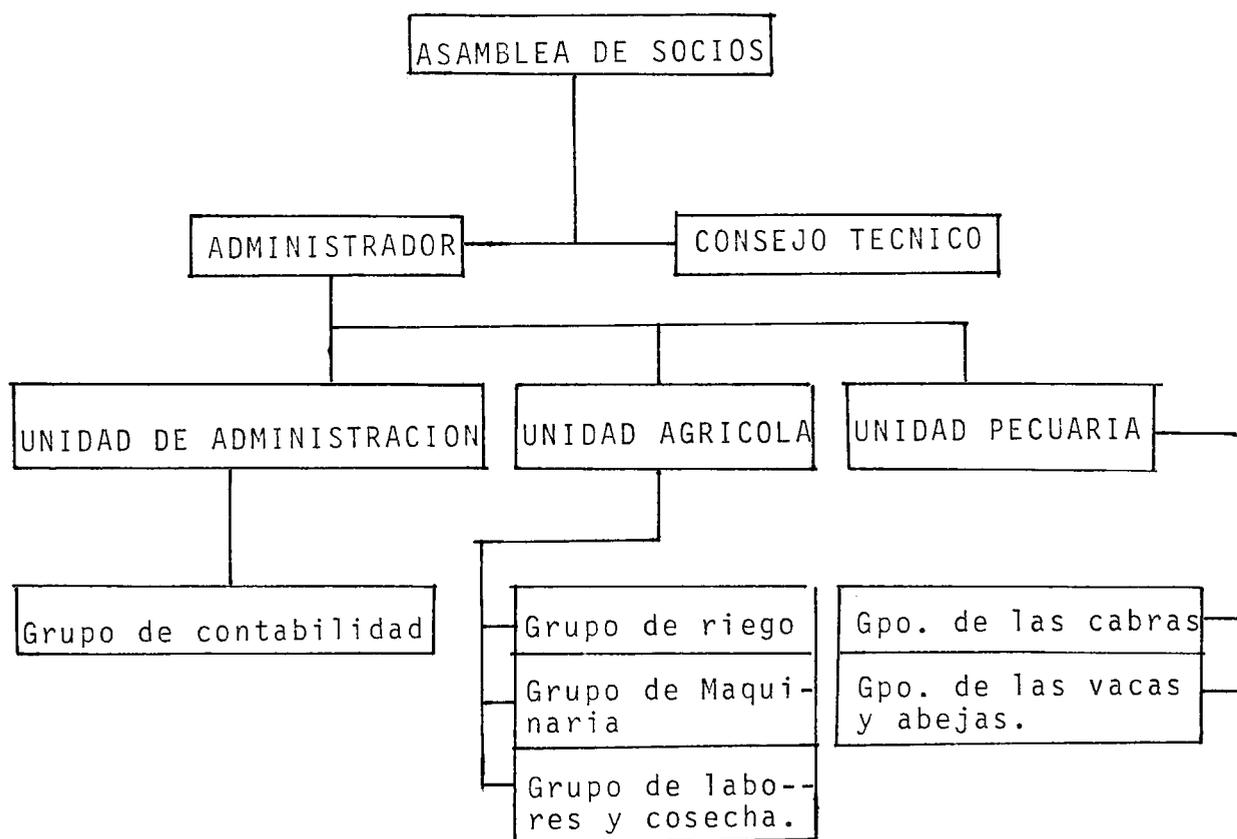
Hasta aquí se ha visto que la estructura de dirección presenta una serie de insuficiencias que se resumen en:

- a) Falta de reglamentos
- b) Cambios frecuentes en los puestos
- c) Ausencia de programas de capacitación
- d) Nula selección y preparación de cuadros directivos
- e) Deficiencias en el flujo de información entre directivos y socios.

Dado que de la calidad de la dirección depende el avance económico y social de los ejidos colectivos, pues es aquí donde

los socios se relacionen e influyen mutuamente en la formación conciente de su capacidad ideológica, con el objetivo final de hacer más eficiente la utilización de sus recursos, se propone las siguientes modificaciones.

- a) Modificar la estructura de organización de acuerdo - al siguiente organigrama.



De acuerdo con ésto, en principio se propone que el administrador sea el responsable directo de las unidades operativas, auxiliándose con los encargados de cada grupo de trabajo pa-

ra poder llevar el control de las actividades.

En esta estructura se prevee la incorporación de personal a nivel técnico medio para hacerse responsable de las unidades agrícola y pecuaria, en el corto plazo a fin de romper la dependencia técnica que se tiene de las instituciones que por lo general es insuficiente.

Esta incorporación permitiera descargar responsabilidades al administrador y promover la eficiencia en los grupos de trabajo.

- b) Elaborar los planes de funciones de cada uno de los puestos, en base al siguiente modelo.

ESTRUCTURACION	CONTENIDO
1.- Nombre del puesto	Administrador
2.- Subordinación	Asamblea de socios
3.- Rendir informes a	Asamblea de socios, consejo técnico y grupos de trabajo.
4.- Sustituto en ausencia	Jefe de grupo de trabajo
5.- Capacitación	Universitaria, de preferencia agrónomo.
6.- Remuneración	Según catálogo de la unidad.
7.- Responsabilidad	- Elaboración de planes de trabajo - Uso eficiente de la fuerza de trabajo

ESTRUCTURACION	CONTENIDO
	<p>jo y medios de producción</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisor avances de los planes de trabajo - Educar a los socios
8.- Facultades	<p>Dar órdenes a los jefes de grupo</p> <p>Representar la unidad ante las ins--tancias legales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar labores con otros ejidos e instituciones que deseen participar
9.- Tareas	<p>Permanentes, periódicas y anuales</p>
10.- Aprobación y con <u>tr</u> ol.	<p>Fecha y firma de la instancia autori<u>z</u>ada.</p>

Para el desarrollo de este modelo, se pueden retomar las experiencias en la elaboración del reglamento interno y de la práctica en ejecución de las labores referentes a algún cargo.

- c) Completar y en su caso generar los documentos de información básicos, que permitirán tener los datos necesarios para un mejor desempeño de los puestos di--rectivos, para lo cual se sugiere realizar los si-- guientes complejos de información.

COMPLEJO	INFORMACION ESENCIAL
Socios y grupos de trabajo	Situación ideológica, capacitación - para el trabajo, demografía, etc.
Tierras, animales y su reproducción	Rotación de cultivos, desarrollo de los hatos, ciclograma de producción, mapas de fertilidad de suelos, etc.
Medios de producción fijos	Capacidad, disponibilidad, seguridad, reparación e inversiones.
Materiales	Disponibilidad y empleo de forrajes, semillas, combustibles, etc.
Resultados de producción y trabajo	Rendimiento, calidad, ventas, producto propio, etc.
Reproducción de valores	Ingresos, costos, producto neto, ganancia, relación beneficio-costos
Asambleas	Fechas, contenido e informes.

Esta información además de auxiliar en la definición de la estructura de dirección, es indispensable para la planificación.

- d) Evaluar en forma permanente el funcionamiento de los puestos a través de los avances de los programas de trabajo, para poder realizar las adecuaciones necesarias.

Esta propuesta debe tomarse como una guía para la definición

de la estructura de organización, ya que las condiciones tan to objetivas como subjetivas del proceso de reproducción no son permanentes o definitivas, sino que van cambiando.

Por lo cual es necesario mantener una revisión constante de estas condiciones y realizar las correcciones necesarias, a fin de no ser revasado y volver inadecuada a la realidad dicha estructura.

En lo referente a la planificación, sólomente se presentarán algunas consideraciones generales, ya que, la elaboración de tallada de este punto se realizó dentro de los temas de investigación desarrollados por los compañeros responsables -- del análisis de las áreas agrícola y pecuaria así como de -- las fases de preparación de la producción y realización de -- productos.

Así pues, en principio es necesario aclarar que la "planificación" en los ejidos colectivos prácticamente no existe, -- pues no se tienen planes de desarrollo a largo plazo y planes anuales son en realidad la aplicación de los lineamientos que la banca nacionalizada impone a los acreditados a -- través de sus programas operativos.

Aunado a ésto, se observa una falta de interés de parte de los socios para realizar una planificación argumentando que los constantes cambios en los precios tanto de los insumos -

como de los productos, así como de las tasas de interés en los créditos impiden su cumplimiento, causando desaliento y falta de atención en el desarrollo de los mismos.

Si bien es cierto que estos factores limitan la elaboración y desarrollo eficiente de los planes a corto y largo plazo, la ausencia total de planificación implicaría negar la existencia de objetivos y metas de desarrollo social y económico implícitos en la formación misma de los ejidos colectivos; - siendo que la razón básica de la planificación es el logro - de estos objetivos y metas de desarrollo.

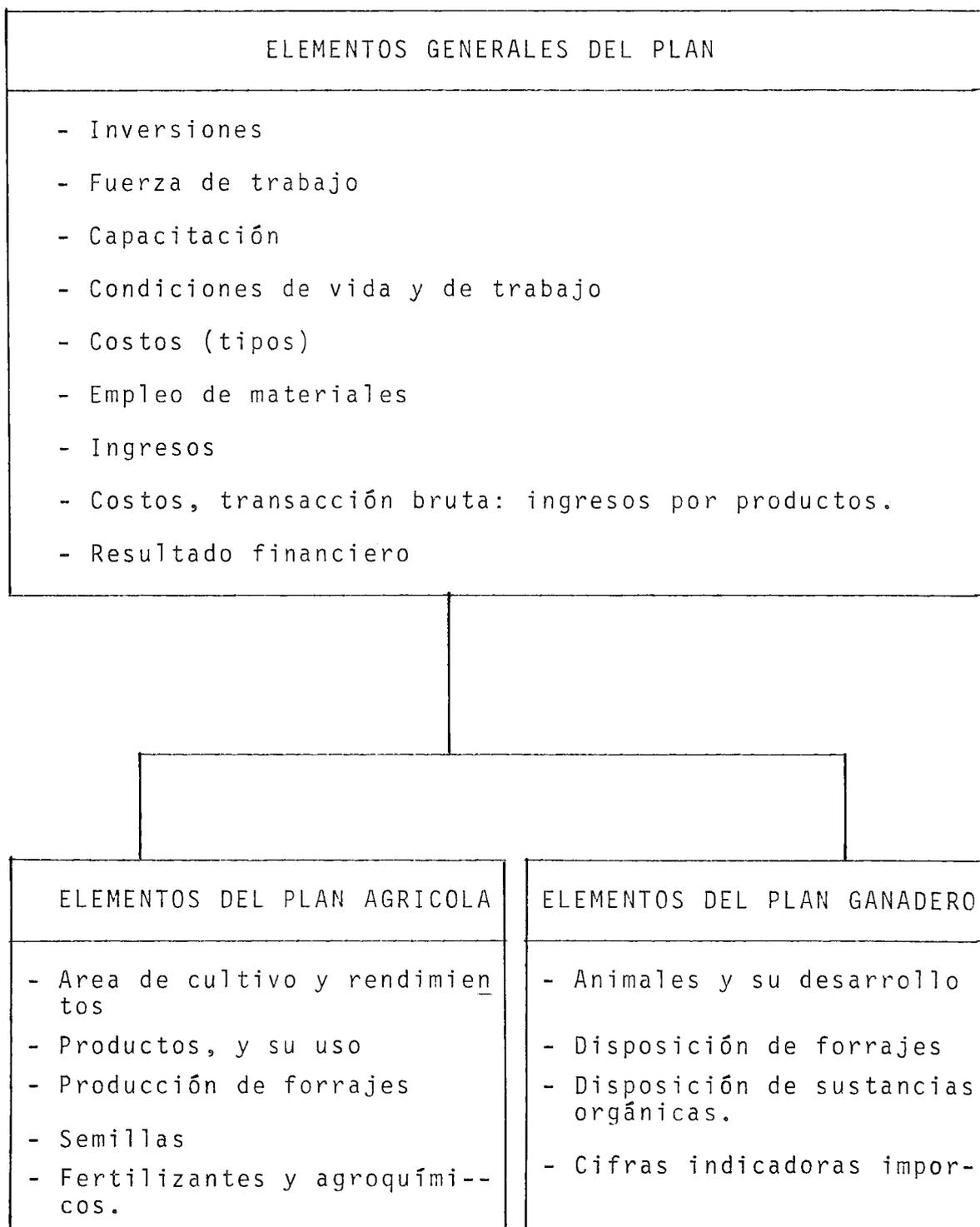
Aún y cuando en este momento la realidad presenta una ausencia de planificación en los ejidos colectivos, esto no implica que no se pueda realizar en un futuro próximo, por lo - - cual se presentan algunas orientaciones que pueden servir como base para su realización.

En principio el plan de la unidad productiva está formado -- por una serie de documentos complejos que abarcan los elementos generales y particulares de l- producción agropecuaria - (Cuadro 21).

Estos planes deben de realizarse en dos sentidos:

a) A largo plazo, donde se define el uso de los recur-- sos materiales, humanos, financiero y sociales en forma proporcional al futuro, a fin de preveer las inversiones y posi

Cuadro 21. Elementos del plan del ejido.

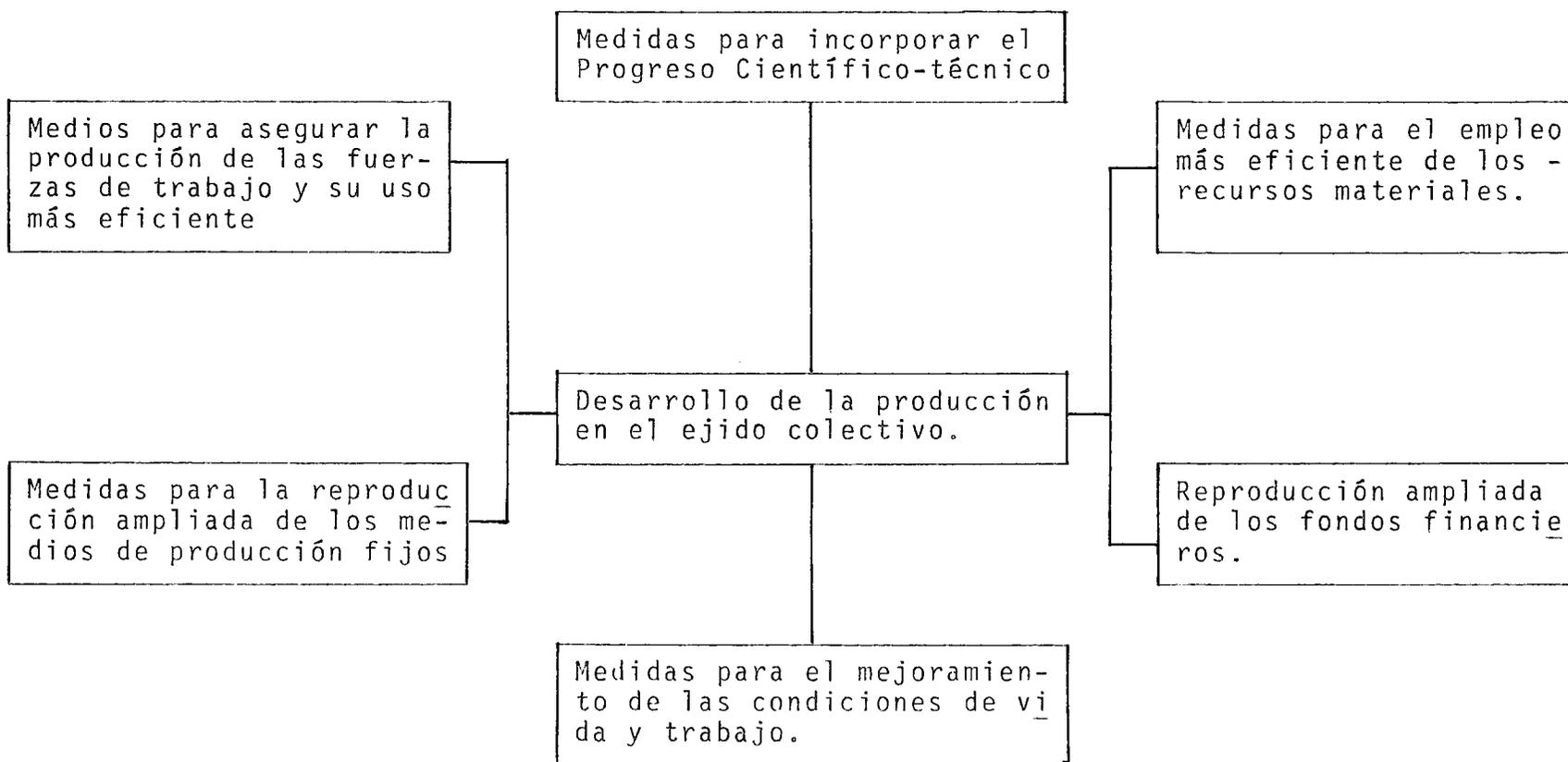


bles cambios en las políticas de desarrollo a los mercados - que afecten el proceso de reproducción.

b) A corto plazo, en este se definen las metas económicas y sociales para un año y contiene lineamientos muy concretos para la interacción de todos los elementos del proceso de reproducción.

En lo que respecta al contenido del plan a largo plazo, este se presenta en el Cuadro 22. Las medidas para llevar a cabo su realización comprenden: la intensificación de la producción y la incorporación del progreso científico-técnico a través de la capacitación, perfeccionamiento de los procesos de producción y trabajo, la mecanización, el uso de agroquímicos y semillas mejoradas, mejoramiento de los suelos, etc, el uso eficiente de la fuerza de trabajo y medios de producción, mediante la estimación de la demanda de la fuerza de trabajo tanto en las esferas productivas como en las no productivas durante el período que contempla el plan, y en la racionalización y reconstrucción de los medios de producción fijos; el adecuado manejo de los materiales en base a un almacenamiento, optimización del transporte y el ahorro de materiales y la reproducción ampliada de los fondos financieros, que implica la previsión de costos en la producción agropecuaria, sus ingresos, la ganancia, el consumo y la acumulación.

Cuadro 22. Contenido esencial de los planes de desarrollo a largo plazo en las unidades productivas.



El contenido del plan anual (corto plazo) abarca la producción, la demanda de forraje, el balance de la fuerza de trabajo, los materiales, los costos, las inversiones y el producto neto.

Para los fines de la planificación anual, se calculan para la producción las áreas de cultivo, el desarrollo del hato, los rendimientos por hectárea y animal, el uso de los productos, la transacción bruta y el producto propio; para el balance de las fuerzas de trabajo la cantidad de las fuerzas de trabajo y el fondo de tiempo de trabajo disponible y así para cada elemento del contenido de dicho plan.

La planificación como elemento integrador entre la disponibilidad de recursos y su aprovechamiento racional juega un papel muy importante en el desarrollo del proceso de reproducción, ya que permite a los órganos directivos analizar la evolución y detectar a tiempo los factores que lo limitan para hacer las correcciones o adecuaciones que coadyuven a los objetivos propuestos.

CONTABILIDAD.

La contabilidad de los ejidos colectivos es un elemento indispensable para efectuar la gestión del proceso de reproducción, ya que sirve como medio de registro y control. Además es una herramienta de primordial importancia en la planificación, dirección y control del mismo.

Dada su importancia, es necesario que los ejidos colectivos cuenten con su propia contabilidad, sin embargo en la realidad están acostumbrados a contratar los servicios de contadores externos a ellos, o en el mejor de los casos se propone a algún socio para tal efecto.

La unidad B del ejido colectivo Héroes de la Revolución no escapa a esta tendencia, pues en principio la contabilidad se lleva por un despacho de Torreón (Quiñones y asociados) y el auxiliar de un empleado de BANCOMER con el llenado de las pólizas.

Sin embargo el desconocimiento de los procesos contables por los socios genera contradicciones que conllevan al cambio frecuente de los tesoreros (7 en un año) y a tener un número exagerado de formas registradas para el manejo de las cuentas bancarias, que llegan a ser manejadas por socios.

Ante esta situación, se decide realizar un curso de capacita

ción sobre contabilidad en 1978 con una duración de 8 meses, el cual fué impartido a título personal por un contador de - BANRURAL.

Y es así como para 1979 el ejido (unidad B) cuenta con su -- propio contador por un lado y con su propio catálogo de cuentas por el otro, con lo cual se logra mejorar la confianza - de los socios en los manejos contables.

Los documentos en los cuales se basa esta contabilidad están conformados por el catálogo de cuentas, pólizas, mayor auxiliar, libros diario y libro mayor y los balances de resultados y financiero.

El catálogo de cuentas con el cual se inicia la contabilidad por parte del propio ejido deja de funcionar en enero de - - 1985 debido a la imposición de un nuevo catálogo por parte - de BANCOMER. S.NC. argumentando que este es un requisito que impone la comisión nacional bancaria para el otorgamiento de nuevos créditos.

El contenido de ambos se presenta en los Cuadros 23 y 24 aún y cuando el catálogo del ejido no se encuentra completo, ya que faltan la mayoría de las subcuentas pues se perdió el documento original y se tuvieron que obtener a través de la -- consulta de los libros diario y mayor, así como de los mayores auxiliares.

Cuadro 23. Catálogo de cuentas de la unidad "B"

Cuenta No.	Nombre
1105	Deudores Diversos
1107	Almacén general
1108	Pagos anticipados
1109	Cultivo sorgo
1111	Cultivo maíz forrajero
1117	Cultivo sandía y melón
1118	Cultivo tomate
1119	Cultivo chile
1121	Cultivo avena
1123	Cultivo algodón
1101	Caja
1126	Cría psicola
1202	Vicero nogal
1302	Mejoras territoriales
1303	Construcciones
1304	Maquinaria y equipo
1501	Agotamiento de establecimiento
1601	Dep. Acum. Mejoras territoriales
1602	" " Construcciones
1604	" " Maquinaria
1605	" " Moviliario y equipo
1605	" " Equipo de transporte

Continúa Cuadro 23.

Cuenta No.	Nombre
2102	Préstamo avío
2105	Acreedores diversos
2201	Préstamo refaccionario
3101	Patrimonio social
3102	Resultado del ejercicio 1978
3103	Resultado del ejercicio 1979
4101	Costo de ventas
4102	Costo de frente de Maquinaria
4103	Costo de frente de riego
4201	Gastos generales
4202	Gastos financieros
4203	Depreciación y amortización
5101	Ventas
5102	Ingresos por servicio de maquila
5103	Ingresos por servicio de agua
5105	Otros productos.

Cuadro 24. Catálogo de cuentas para Empresas Agropecuarias.
BANCOMER, S.N.C.

I.- CUENTAS DE BALANCE

100.- CAJA

101.- BANCOS

102.- ADEUDO DE SOCIOS

103.- DEUDORES DIVERSOS

104.- CLIENTES

105.- INVERSIONES EN VALORES

01.- PLAZO FIJO

02.- AHORROS

106.- CULTIVOS EN PROCESO

01.- PREPARACION DE TIERRAS

02.- RIEGOS PRESIEMBRE

03.- SIEMBRE

04.- CULTIVOS

05.- COMBATE DE PLAGAS Y ENFERMEDADES

06.- COSECHA O RECOLECCION

07.- OTROS (SEGURO AGRICOLA, PERMISO DE SIEMBRA)

106.- EXPLOTACIONES FRUTICOLAS EN PROCESO

01.- PREPARACION DE TERRENOS

02.- RIEGOS

03.- PLANTAS Y PLANTACIONES

04.- FERTILIZANTE Y APLICACION

05.- INSECTICIDA, FUNGICIDA Y APLICACION

Continúa Cuadro 24.

- 06.- CONTROL PLAGAS Y ENFERMEDADES
- 07.- OTROS
- 106.- EXPLOTACION EN PROCESO:
 - SILVICOLAS
 - APICOLAS
 - AVICOLAS CON LAS SUBCUENTAS
 - PORCICOLA NECESARIAS
 - PISICOLA
- 106.- EXPLOTACION GANADERA EN PROCESO
 - 01.- GANADO PARA ENGORDA
 - 02.- ALIMENTACION
 - 03.- MANTENIMIENTO PRADERAS
 - 04.- MANTENIMIENTO DE CONSTRUCCION E INSTALACIONES
 - 05.- MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO
 - 06.- MEDICINAS
 - 07.- SEGURO GANADERO, ADMINISTRACION
 - 08.- SUELDO Y SALARIOS
- 107.- ALMACEN DE INSUMOS
 - 01.- SEMILLA
 - 02.- FERTILIZANTES
 - 03.- FUNGICIDAS E INSECTICIDAS
- 120.- MAQUINARIA Y EQUIPO
 - 01.- TRACTORES, TRILLADORAS COMBINADAS, EQUIPO DE

Continúa Cuadro 24.

RIEGO, RASTRAS, ARADOS, SUBSUELOS, FUMIGADORAS, ENCHORIZADORAS, PIZCADORA, EMPACADORA, SEMBRADORAS, FERTILIZADORAS, REMOLQUE Y MOLINOS.

02.- BARCOS, LANCHAS, MOTORES, CHINCHORROS, ARTES DE PESCA.

03.- CARGADORES FRONTALES MOTOSIERRAS, SIERRAS, MOTORES ESTACIONARIOS.

04.- EQUIPOS DE ORDEÑA

120-A-DEPRECIACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO

121.- TERRENOS

122.- CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES

01.- EDIFICIOS

02.- ALMACENES

03.- COBERTIZOS

04.- CORRALES

05.- POZOS

06.- LINEA ELECTRICA

07.- BAÑOS GARRAPATICIDAS

08.- CERCAS

09.- CANALES

10.- SILOS (HORNOS FORRAJEROS)

122-A-DEPRECIACION ACUMULADA DE CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES

123.- EQUIPO DE TRANSPORTE

01.- CAMIONES DE CARGA

Continúa Cuadro 24.

- 02.- CAMIONETAS
- 03.- AUTOMOVILES
- 123-A-DEPRECIACION ACUMULADA DE EQUIPO DE TRANSPORTE
- 124.- EQUIPO DE OFICINA
 - 01.- ESCRITORIOS
 - 02.- ARCHIVEROS
 - 03.- MAQUINAS DE ESCRIBIR
 - 04.- MAQUINAS DE SUMAR
 - 05.- OTROS
- 124-A-DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPO DE OFICINA
- 125.- GANADO DE PIE DE CRIA
 - 01.- BOVINOS
 - 02.- PORCINOS
 - 03.- SEMENTALES
 - 04.- OTROS (CAPRINOS OVINOS)
- 125-A-AMORTIZACION PIE DE CRIA
- 126.- GANADO PRODUCTOR DE LECHE
 - 01.- VACAS
 - 02.- SEMENTALES
- 126-A-AMORTIZACION GANADO PRODUCTOR DE LECHE
- 127.- ANIMALES DE TRABAJO
 - 01.- BUEYES
 - 02.- MULAS Y/O MACHOS

Continúa Cuadro 24.

03.- CABALLOS

04.- OTROS

127-A-AMORTIZACION ANIMALES DE TRABAJO

128.- ESTABLECIMIENTO DE PASTOS

01.- ALFALFA

02.- ZACATE Y TREBOLES (ESTRELLA, PONGOLA, RODEX,
RYE, ETC.)

128-A-AMORTIZACION DE PASTOS

129.- ESTABLECIMIENTO DE FRUTALES

01.- LIMON

02.- NARANJA

03.- TORONJA

04.- MANGO

05.- PLATANO

06.- AGUACATE

07.- CAFE

08.- NOGAL

09.- VID

10.- MANZANO

11.- DURAZNO

12.- OTROS

129-A-AMORTIZACION DE FRUTALES

200.- DOCUMENTOS POR PAGAR

201.- ACREEDORES DIVERSOS

300.- CAPITAL SOCIAL O APORTACION DE SOCIOS

301.- RESERVA DE CAPITAL

Continúa Cuadro 24.

302.- PERDIDAS Y GANANCIAS

303.- UTILIDADES O PERDIDAS DEL EJERCICIO

II.-CUENTAS DE RESULTADOS

400.- VENTAS DE PRODUCTOS

01.- GRANOS

02.- LECHE

03.- AVES

04.- HUEVO

05.- CERDOS

06.- MIEL DE ABEJA

07.- ESPECIES DEL MAR

08.- VACAS DE DESECHO

09.- TORETES

10.- VAQUILLAS

11.- BECERROS

12.- FRUTAS

13.- OTROS

401.- INGRESOS POR AUTOMOAQUILAS Y MAQUILAS

01.- MAQUINARIA Y EQUIPO

02.- EQUIPO DE RIEGO

03.- EQUIPO DE TRANSPORTE

04.- OTROS

Continua Cuadro 24.

402.- PRODUCTOS FINANCIEROS

403.- OTROS INGRESOS

01.- INTERESES GANADOS POR INVERSIONES EN VALORES

02.- INDEMNIZACIONES ANAGSA

03.- OTROS

410.- COSTOS DIRECTOS DE VENTAS

411.- GASTOS DE ADMINISTRACION

412.- GASTOS FINANCIEROS

413.- OTROS GASTOS.

Como se puede observar en estos cuadros las diferencias en el contenido son mínimas, sin embargo su enfoque es completamente diferente, ya que el primero abarca a la unidad en su conjunto y el segundo sólo se aplica a las actividades desarrolladas con crédito.

El contenido de las pólizas se presenta en el Cuadro 25 y su finalidad es tener la información básica de los gastos e ingresos por conceptos detallados.

El contenido del mayor auxiliar se presenta en el cuadro 26 y se maneja en dos sentidos, para las cuentas, donde los registros de los movimientos se hacen por mes y para las subcuentas donde se registran los movimientos durante el mes -- por día.

En cuanto al contenido de los libros diario y mayor estos se presentan en los cuadros 27 y 28; en el primero se asientan los movimientos contables por día especificando los conceptos y cuentas a las que se cargan, el segundo es un resumen por cuenta sin especificar conceptos y sirve como base para la elaboración de los balances de resultados y financieros.

Para la contabilidad de la fuerza de trabajo, se lleva una lista diaria donde se registra el lugar de trabajo y quien lo realiza, para posteriormente pasarlo a una libreta de lista de raya en la cual se asienta la actividad desarrollada -

Cuadro 28.- Libro Mayor.

Nombre de la cuenta					
Fecha	Asiento	Contracuenta	Debe	Haber	Saldo

por cada uno de los socios a través de abreviaturas y colores para facilitar su manejo.

Los colores utilizados son: el rojo para maquinaria y generales, el azul para maíz, cebada, avena y frijol, el verde en la alfalfa, chile, sandía y melón y el negro en el nogal, cabras, borregos y abejas.

Sin embargo este registro no contempla el avance en el trabajo realizado, ya que los socios se oponen a esto argumentando que no están trabajando con un patrón y que además es antidemocrático. Esta actividad subjetiva de los socios frena la generación de cifras radicadoras por ciclo que permitan tomar medidas tendientes a corregir deficiencias y reducir costos de operación.

Otra limitante es la indefinición en el significado de algunas abreviaturas ya que por ejemplo en una misma semana aparece el concepto mano de obra en el chile cargado a un socio y a la vez limpio de chile cargado a otro, no pudiéndose precisar si son dos actividades diferentes o es la misma.

Durante la investigación se pudo observar que salvo el cambio en el catálogo de cuentas los demás documentos se siguen llevando, aún y cuando esto se realiza en forma desordenada y con un atraso de 6 meses a la fecha de la última visita -- realizada en febrero de 1987 a consecuencia del cambio del -

responsable de la contabilidad y la renuncia de la secretaria que le auxiliaba.

De acuerdo con este análisis la actual situación de la contabilidad se debe a la combinación de dos fenómenos, por un lado la actitud impositiva del banco para adecuar esta a sus intereses y por el otro la actitud intransigente de los socios para tratar de adecuar estas imposiciones a sus necesidades, ya que por ejemplo los costos de operación de maquinaria se podrían haber cargado a la subcuenta de preparación de tierras, pues no existe ningún impedimento legal que prohiba registrar los costos reales de las actividades.

Si bien esto limita la disponibilidad de información detallada de los costos de algunas actividades, permite contabilizar gastos que de otra forma no se podrían incluir, afectando el balance de resultados y el financiero.

Este planteamiento no trata de mediatizar el problema real entre la imposición de una contabilidad definida para asegurar los intereses del banco y la necesidad de la unidad de contar con una contabilidad que englobe el conjunto de las actividades que desarrolla a fin de poder tener parámetros de referencia para la toma de decisiones en la dirección y planificación.

Sino que más bien pretende evitar ^o a atenuar los conflictos -

entre ambas partes y perder los avances logrados por los ejidos en este sentido, mientras se buscan los medios para plantear las insuficiencias de esta contabilidad bancaria ante las instancias correspondientes.

Esto implica una lucha conjunta de todas las unidades agropecuarias colectivas ante la comisión nacional bancaria y la banca nacionalizada y mixta, pues el enfrentamiento individual de este problema sólo conseguiría el aislamiento y la negación de los créditos.

En este contexto la sugerencia es en el sentido de volver a reinstalar al responsable de la contabilidad para que en principio se actualice y posteriormente con el auxilio de contadores profesionales se vea la posibilidad de realizar adecuaciones como lo que se propuso en párrafos anteriores. Además de iniciar por parte de los dirigentes los contactos con otros ejidos colectivos para así poder definir el plan de lucha para que se reconozca la importancia de una contabilidad global y no se siga promoviendo una contabilidad parcial a favor de la banca nacionalizada.

RESUMEN

1.- El análisis del componente económico-organizativo del -- proceso de reproducción y por tanto de los factores externos e internos que influyen en la conformación de sus estructu-- ras organizativas y directivas, nos proporciona la informa-- ción básica para entender las leyes que rigen su desarrollo, ya que sin este conocimiento de ellas, no se puede influir -- en la reestructuración o modificación del proceso de repro-- ducción, que conlleven a la consecución de los objetivos y -- metas planteados por la unidad productiva.

De ahí su importancia en el análisis de casos concretos como el realizado en la unidad B del ejido colectivo Héroes de la Revolución.

2.- La conformación de la organización de la producción obedece principalmente a la acción de factores externos tales -- como el crédito, programas institucionales y la creación de nuevos centros industriales en la región (maquiladoras), sin embargo los factores internos también la influyen, en espe-- cial la espontaneidad de los socios en la utilización de sus recursos.

Las propuestas de modificación en este rubro son presentadas en los trabajos donde se analiza la fase de producción agrí-

cola y la fase de producción pecuaria, las cuales se basan - tanto en las condiciones concretas del ejido como en el análisis económico y financiero de las actividades productivas a desarrollar.

3.- La organización del trabajo como tal no se ha desarrolla do por la unidad B, pues a pesar de que existen frentes de - trabajo su funcionamiento se limita a la realización de activi dades y no a la definición de normas de trabajo que permit an realizar un balance entre la disponibilidad y la demanda de fuerza de trabajo y medios de producción que aumenta la - eficiencia en su uso. Esto se ha visto favorecido por la -- permanencia del real de los socios en las diferentes etapas del proceso productivo, lo cual impide la especialización, - cooperación y combinación de los mismos.

En función de estos resultados se propone: la creación de col lectivos de trabajo permanentes en cada área de trabajo, el empleo de los parámetros generados en la presente investigaci ón para realizar el balance de las fuerzas de trabajo y med ios de producción y la capacitación de los socios en temas que le permitan desarrollar sus aptitudes y actitudes necesa rias para aumentar su eficiencia.

4.- La Dirección y planificación a pesar de ser determinantes para el logro de los objetivos y metas de la unidad, se han

dejado en un segundo plano dentro de las actividades desarrolladas.

Así pues, la dirección presenta una estructura contradictoria pues solamente uno de sus órganos directivos tiene línea de mando sobre los socios, lo cual hace innecesaria la presencia de los demás.

Esto se acentúa aún más debido a la ausencia de planes de función que delimiten las funciones y responsabilidades de los socios, así como por los constantes cambios de los dirigentes, con lo cual se pierden tanto las experiencias como los esfuerzos de capacitación que se han realizado para estos cargos.

Las medidas propuestas para superar este abandono son: la formación de una unidad directiva central y una unidad directiva por cada una de las áreas de trabajo, que tendrá bajo su control a los grupos de trabajo, la elaboración de planes de funciones para cada una de las unidades y grupos, completar o generar en su caso la información básica para las áreas directivas y evaluar permanentemente los resultados que presenta esta estructura.

En lo que concierne a la planificación, esta prácticamente no existe, ya que no se cuenta con un plan de desarrollo a largo plazo y en el corto plazo (plan anual) esta obedece a

los programas operativos de las actividades con crédito, ya que en las actividades que se desarrollan sin crédito, este plan anual no existe.

La ausencia de estos planes, así como la dependencia crediticia han impedido la definición de metas productivas y proporcionalidad entre las áreas.

En este contexto se propone presentar a la consideración y aprobación del ejido los planes a corto y a largo plazo elaborados por los compañeros encargados del análisis de las áreas agrícolas y pecuaria, así como de la preparación de la producción y realización de productos.

5.- La contabilidad juega un papel muy importante en el control y evaluación de las actividades productivas y de servicios que se realizan en la unidad B, sin embargo esta se ha visto afectada por la conjunción de dos fenómenos, por un lado la actitud impositiva del banco de comercio S.N.C. para que esta sólo abarque las actividades con crédito ante la necesidad del ejido de ejecutarla para el conjunto de sus actividades, como un medio de análisis del avance o retroceso en las actividades productivas; y por el otro el cambio del responsable de la contabilidad con seis años de experiencia en su manejo, por diferencias con los líderes y el nombramiento de una persona sin la capacitación y experiencia -

necesaria, lo cual ha dado como resultado un atraso en la --
misma de 6 meses.

La propuesta inmediata es la reinstalación del anterior res-
ponsable para que se actualice la contabilidad, para poste--
riormente y con el auxilio de especialistas en la materia se
busquen los medios para adecuar la actual contabilidad a los
fines del ejido.

La consecución de las propuestas anteriores dependerá en - -
gran medida del fortalecimiento de la conciencia colectiva -
de los socios y la ejecución de la democracia interna.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- BANRURAL. Contabilidad central ejidal, BANRURAL, México, 1978.
- 2.- Colectivo de autores. Economía, organización y planificación de la producción agropecuaria, Ed. Progreso, Moscú, 1985.
- 3.- Ejido colectivo Héroes de la Revolución. Archivo general del ejido, Cd. Jiménez, Chihuahua, 1987.
- 4.- Feder Ernest. La administración de recursos en la agricultura, en: Ensayos sobre cuestiones agrarias, Ed. Terra Nova, S.A. México, 1985.
- 5.- FIRA. Curso de contabilidad, FIRA, México, 1980.
- 6.- Fujii, G.G. Problemas básicos en el campo de los tractores en la agricultura mexicana, en: Memoria de la Conferencia sobre la formación de una red de mecanización agrícola para el pequeño agricultor, SARH, campo agrícola experimental, Cotaxtla, Veracruz, México, 1986.
- 7.- González, L. Introducción al estudio de la economía del trabajo, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1979.
- 8.- Gómez, J.R., Perfil nacional sobre la mecanización para el pequeño productor agrícola, en: Memoria de la confe-

- rencia sobre la formación de una red de mecanización -- agrícola para el pequeño agricultor, S.A.R.H., campo -- agrícola experimental Cotaxtla, Veracruz, México, 1986.
- 9.- Ley Federal de Reforma Agraria, Ed. Porrúa, México, - - 1989.
- 10.- Pérez Marín, J.E., Cherniavski, I. Economía y organiza- ción de la agricultura socialista, Editora Política, Ha- bana, Cuba, 1986.
- 11.- Queitsch, J. Introducción a la economía de unidades - - agropecuarias colectivas en México, UACH. Departamento de Economía Agrícola, Chapingo, México. 1987.
- 12.- Queitsch, J. El programa científico-técnico fundamento del aumento de la producción y eficiencia en la agricul- tura, en Memoria del Seminario sobre el PCT en la agri- cultura mexicana, Chapingo, México, 1985.
- 13.- Queitsch, J., Gómez, G. Algunas consideraciones sobre - el papel del colectivismo agrario en México, en: Tex- - tual No. 18, Chapingo, México, 1986.
- 14.- Roanan Weitz. Planeación rural en los países en desarro- llo (Memoria de la Segunda conferencia de Rehovoth, Is- rael), FCE, México, 1979.

- 15.- Snodgrass, M.M., Wallace, T.L. Agricultura, economía y crecimiento, Ed. Diana, México, 1959.
- 16.- SARH. Estudio socioeconómico del ejido Héroos de la Revolución, Distrito de desarrollo rural p 14, Cd. Jiménez, Chihuahua, México, 1989.
- 17.- SEP. Administración de empresas agropecuarias, Ed. Trillas, México, 1984.
- 18.- SEP. Guía de planeación y control de las actividades -- agrícolas F.C.E., México, 1980.
- 19.- W, Abel. La agricultura: sus crisis y coyenturas, FCE, México, 1986.
- 20.- W. Schultz Theodore. La organización económica de la -- agricultura, F.C.E., México, 1979.

