

91-1987 2078

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL AREA DE
PRODUCCION EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS
DEL SECTOR REFORMADO DE LA ZONA NORTE
DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.**

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

JOSE RICARDO RIVAS HENRIQUEZ
CARLOS EDMUNDO SAYES

PARA OPTAR AL GRADO DE

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS**

SEPTIEMBRE, 1991



SANTA ANA,

EL SALVADOR,

CENTROAMERICA

T
334.68

R 618p UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Ej.



INVENTARIO 10104241

HONORABLES AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Dr. FABIO CASTILLO FIGUEROA
RECTOR

Lic. MIGUEL ANGEL AZUCENA
SECRETARIO GENERAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Dr. GABRIEL PILOÑA ARAUJO
DECANO

Lic. MANUEL MUÑOZ ALFARO
SECRETARIO

TRIBUNAL EXAMINADOR

Lic NATAN FLORES CALDERON
PRESIDENTE

Lic. JORGE MAURICIO RIVERA
1er. VOCAL

Lic. OVIDIO ANTONIO AGREDA CARDONA
2do VOCAL

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO : Por guiarme a la consecución de
la meta propuesta

A MIS PADRES : Por sus ruegos, así como apoyo
filial y moral

A MI ESPOSA E HIJOS : Por su paciencia, comprensión y
amor

A TODOS MIS FAMILIARES

Y AMIGOS : Que me alentaron con sus sabios
consejos

A MIS MAESTROS : Cuyas enseñanzas sirvieron para
sustentar esta tesis

A todos aquellos que de una y otra forma colaboraron para
que el sueño se concretara.

José Ricardo Rivas Henríquez

DEDICATORIA

- A DIOS TODOPODEROSO: El guía más fiel, que me iluminó,
ilumina e iluminará en mi vida.
- A EL PADRE : Emma Sayes, abnegada y entregada a
mi causa por siempre
- A MIS HERMANOS : Hugo Alberto y Jorge Armando
quienes siempre me apoyan en los
momentos más difíciles
- A MIS TIOS, SOBRINOS
Y FAMILIARES : Siguiendo los pasos de mi vida me
aconsejan
- A MIS MAESTROS : Que con su sabiduría, me brindan
la oportunidad de compartir sus
enseñanzas
- A MIS AMIGOS : Quienes sufrieron a mi lado y a
todos aquellos que debería nombrar
y que han hecho que mi deseo se
haga realidad GRACIAS.

Carlos Edmundo Sayes

	PAGS.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
MARCO HISTORICO Y CONCEPTUAL DEL COOPERATIVISMO Y ANTECEDENTES DE LA REFORMA AGRARIA.....	1
1.1 CONCEPTOS SOBRE COOPERATIVISMO.....	1
1.1.1 Concepto sobre Cooperativismo.....	2
1.1.2 Concepto sobre Cooperativa.....	2
1.1.3 Concepto de Movimiento Cooperativo.....	2
1.2 SURGIMIENTO E IMPORTANCIA DEL COOPERATIVISMO EN EL PAIS.....	3
1.3 CONCEPTO SOBRE REFORMA AGRARIA.....	7
1.4 RESEÑA HISTORICA DE LA REFORMA AGRARIA EN EL PAIS.	8
1.5 TIPOS DE ORGANIZACIONES DE ACUERDO CON LAS LEYES DE LA REFORMA AGRARIA Y EL COOPERATIVISMO.....	10
CAPITULO II	
EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL AREA DE PRODUCCION DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEL SECTOR REFORMADO DE LA ZONA NORTE DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.....	15
2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	16
2.1.1 Planeación	
2.1.1.1 Técnicas de Instalación.....	17

2.1.1.1.1	Distribución de Infraestructura.....	18
2.1.1.1.2	Ubicación de Terrenos.....	18
2.1.1.1.3	Admisión de Personal.....	19
2.1.1.1.4	Selección de Insumos y Materiales.....	20
2.1.1.1.5	Selección de Maquinaria y Equipo.	21
2.1.1.2	Técnicas de Operación.....	22
2.1.1.2.1	Almacenamiento.....	23
2.1.1.2.2	Sistemas de Producción Agropecuaria.....	24
2.1.1.2.3	Manejo de Insumos y Materiales.....	25
2.1.1.2.4	Asistencia Técnica.....	26
2.1.1.3	Técnicas de Desarrollo.....	31
2.1.1.3.1	Investigación Agropecuaria.....	32
2.1.1.3.2	Mezcla de Producción.....	33

2.1.2	Organización.....	35
2.1.2.1	Estructura Orgánica.....	36
2.1.2.2	Manual de Organización y Funciones	37
2.1.2.3	Reglamentos y Estatutos.....	38
2.1.2.4	Medición del Trabajo.....	38
2.1.3	Ejecución.....	39
2.1.3.1	Supervisión.....	39
2.1.3.2	Comunicación.....	39
2.1.3.3	Motivación.....	40
2.1.4	Control.....	41
2.1.4.1	Herramientas de Control.....	42
2.1.4.2	Control de Calidad.....	43
	2.1.4.2.1 Normas de Calidad para Cereales.....	44
	2.1.4.2.2 Normas de Calidad por Caña de Azúcar.....	45
	2.1.4.2.3 Normas de Calidad para Café.....	46
	2.1.4.2.4 Normas de Calidad para Leche Flúida.....	46
	2.1.4.2.5 Controles de Calidad Exigidos en otros	

Productos.....	47
----------------	----

2.1.4.3 Control de Inventarios.....	49
-------------------------------------	----

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL AREA DE PRODUCCION DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEL SECTOR REFORMADO DE LA ZONA NORTE DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.....	50
3.1 DATOS GENERALES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS..	50
3.1.1 San Diego.....	51
3.1.2 San Francisco Guajoyo.....	53
3.1.3 Agua Caliente.....	55
3.1.4 Los Apoyos.....	57
3.1.5 San Cayetano.....	59
3.1.6 Santa Adela.....	61
3.1.7 San Rafael la Parada.....	63
3.1.8 Las Tablas.....	65
3.1.9 San Antonio Zacamil.....	67
3.1.10 La Criba.....	69
3.1.11 San Miguel.....	71
3.1.12 Singüil.....	73
3.1.13 Paraje Galán.....	75

3.2	INVESTIGACION DE CAMPO SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL AREA DE PRODUCCION.....	77
3.2.1	Planeación.....	78
3.2.2	Organización.....	85
3.2.3	Ejecución.....	86
3.2.4	Control.....	86

CAPITULO IV

	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
4.1	Conclusiones.....	92
4.2	Recomendaciones.....	99

CAPITULO V

	PROPUESTA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL AREA DE PRODUCCION DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEL SECTOR REFORMADO DE LA ZONA NORTE DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.....	108
5.1	Planeación.....	109
5.1.1	Elementos de la Planeación.....	111
5.1.2	Tipos de Planes.....	119
5.1.2.1	Objetivos de la Producción....	119
5.1.2.2	Políticas Productivas.....	120
5.1.2.3	Metas.....	121
5.1.2.4	Procedimientos.....	122
5.1.2.5	Presupuestos.....	125

5.1.2.5	Presupuestos.....	125
5.1.3	Técnicas de Instalación.....	130
5.1.3.1	Plano de la Propiedad.....	130
5.1.3.2	Admisión de Personal.....	133
5.1.4	Técnicas de Operación.....	136
5.1.4.1	Almacenamiento.....	136
5.1.4.2	Asistencia Técnica.....	137
5.1.5	Técnicas de Desarrollo.....	138
5.1.5.1	Investigación Agropecuarias...	138
5.1.5.2	Mezcla de Producción.....	139
5.2	ORGANIZACION.....	141
5.2.1	Estructura Orgánica en el Area de Producción.....	141
5.2.2	Manual de Organización y Funciones.....	143
5.2.3	Reglamento Interno de Trabajo.....	165
5.2.4	Medición del Trabajo Agropecuario.....	166
5.3	EJECUCION.....	168
5.3.1	Comunicación.....	169
5.3.2	Motivación.....	170

5.4	CONTROL.....	172
5.4.1	Diagrama de Control.....	172
5.4.2	Control de la Producción Ganadera.....	173
5.4.3	Control de la Producción Agrícola.....	173
5.4.4	Control de la Calidad de los Productos..	174

INTRODUCCION

Dentro de los cambios estructurales de la tenencia de la tierra en El Salvador, la reforma agraria constituye uno de los más importantes, ya que alrededor del recurso tierra gira la economía salvadoreña, como piedra angular de todo el sistema productivo.

Al hablar de la tenencia de la tierra en el país, es importante recalcar que a partir del 5 de marzo de 1980 se han incorporado a la explotación agropecuaria, las Asociaciones Cooperativas de la Reforma Agraria de Responsabilidad Limitada, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la población campesina, así como de las familias de los asociados de las cooperativas, logrando mayores niveles de empleo e ingreso, menores costos de producción, etc.

Las mencionadas asociaciones, debido a su intempestiva creación, han mostrado problemas para su desarrollo, especialmente en el área de la producción, por lo cual necesitan de una oportuna y adecuada aplicación de la gestión administrativa.

El presente trabajo trata sobre la forma en que se aplica el proceso administrativo en el área de la producción de las Asociaciones Cooperativas del Sector Reformado de la Zona Norte, del Departamento de Santa Ana, estudiando su desarrollo y las deficiencias productivas a fin de proponer alternativas de solución.

Para la realización del estudio se hicieron visitas a las instituciones públicas y privadas relacionadas con la reforma agraria, se entrevistó a personeros administrativos, operativos, órganos de dirección y de administración de las Asociaciones Cooperativas. Las entrevistas se hicieron en algunos casos en asambleas generales de asociados, lo cual permitió obtener información más amplia y fidedigna. Además se utilizó la observación directa, verificando de esta manera la información proporcionada.

El trabajo se estructura en Cinco Capítulos, correspondiendo el Primero al Marco Histórico y Conceptual del Cooperativismo y Antecedentes de la Reforma Agraria, resaltando la importancia del cooperativismo a nivel nacional, estableciendo los concepto de cooperativismo, cooperativa y de movimiento cooperativo, se hace una reseña histórica de la reforma agraria en el país, finalmente en

el Capítulo se hace una comparación entre los tipos de organización de acuerdo con las leyes de la reforma agraria y el cooperativismo.

El Capítulo II, comprende la teoría sobre el Proceso Administrativo aplicado al Area de Producción, definiendo las fases de dicho proceso, así, en la planeación se conceptualizan las técnicas de instalación, de operación y de desarrollo, con sus respectivas partes; en la Organización se define la estructura orgánica y el manual de organización y funciones; así como todos los reglamentos y estatutos que las norman; en ejecución se conceptualiza la supervisión, comunicación y la motivación; en el control se detallan sus herramientas, el control de calidad para cereales, caña de azúcar, café y para otros productos, además se define el control de inventarios.

El diagnóstico del Proceso Administrativo aplicado al Area de Producción en las Asociaciones Cooperativas del sector Reformado de la Zona Norte del Departamento de Santa Ana, se presenta en el Capítulo III; el cual muestra los datos generales de cada una de las trece asociaciones, así como la investigación de campo realizada a través de la entrevista estructurada dirigida a personas que ostentan cargos de dirección en las empresas, complementandose la

información con la observación directa que ayudó a la interpretación de los datos obtenidos.

El Capítulo IV, se refiere a las Conclusiones y Recomendaciones, las cuales están sustentadas en el estudio realizado, resumiendo los problemas productivos que presentan las cooperativas.

La Propuesta del Proceso Administrativo aplicado al Area de Producción como plan de solución a la problemática productiva de las asociaciones cooperativas investigadas, se expone en el Capítulo V.

Finalmente, el trabajo presenta cinco anexos: la cédula de los datos generales, cédula de la entrevista estructurada de la investigación de campo, la carta de permiso otorgado por el ISTA para visitar las cooperativas, la localización geográfica de las asociaciones y los cuadros de resultados ya tabulados de los datos obtenidos.

Se espera así contribuir a mejorar el desempeño administrativo de las cooperativas, logrando encauzarlas al desarrollo y crecimiento.

CAPITULO I

MARCO HISTORICO Y CONCEPTUAL DEL COOPERATIVISMO Y ANTECEDENTES DE LA REFORMA AGRARIA.

El presente Capítulo trata sobre el surgimiento e importancia del cooperativismo a nivel nacional, estableciendo los conceptos de cooperativismo, cooperativa y movimiento cooperativo; se hace una reseña histórica sobre la evolución del cooperativismo, el cual tiene cuatro etapas: el cooperativismo incipiente, el cooperativismo en formación, el fortalecimiento cooperativo y la expansión cooperativa; además se resalta el concepto e historia de la reforma agraria en el país; luego se establece la comparación entre los tipos de organización de acuerdo con las leyes de la reforma agraria y el cooperativismo: Las Asociaciones Comunitarias Campesinas, las Asociaciones Cooperativas de la Reforma Agraria de Responsabilidad Limitada y las Sociedades Cooperativas.

1.1. CONCEPTOS SOBRE COOPERATIVISMO.

Para mejor comprensión del tema, se considera conveniente establecer los siguientes conceptos: cooperativismo, cooperativa y movimiento cooperativo.

1.1.1. Concepto de Cooperativismo

Es un sistema intermedio, donde los derechos y valores del individuo son respetados y utilizados como patrón, para establecer un sistema económico, libre y de beneficios para todos^{1/}.

1.1.2. Concepto de Cooperativa.

Es un conjunto de personas que persiguen un fin común, descansa sobre las bases de solidaridad y ayuda mutua, queriendo significar con lo primero, que desde el principio hasta el fin están dispuestos a correr los mismos riesgos; y por cuanto a la segunda, el que mientras estén unidos por el pacto social, se darán entre ellos asistencia recíproca a efecto de lograr los objetivos propuestos^{1/}.

1.1.3. Concepto de Movimiento Cooperativo.

Es un movimiento de personas que buscan solucionar sus

^{1/} Curso de capacitación para Gerentes de Cooperativas del Sector Reformado, Technoserve, Inc. y BCR, septiembre de 1988.

problemas, a través de la ayuda mutua, mediante la aplicación de los siguientes principios cooperativos:

1. Libre ingreso
2. Control democrático.
3. Interés Limitado al capital.
4. Distribución de excedentes de acuerdo a las operaciones o a su participación en el trabajo común.
5. Neutralidad política y religiosa.
6. Ventas al contado.
7. Fomento a la educación.

1.2. SURGIMIENTO E IMPORTANCIA DEL COOPERATIVISMO EN EL PAIS.

El proceso histórico del desarrollo socioeconómico y político del país sirve de enlace y al mismo tiempo de base a las etapas siguientes del cooperativismo:

1. Cooperativismo Incipiente (1904 - 1950). Se inicia con la promulgación del Código de Comercio de 1904^{2/}, introduciendo la forma de organización denominada "Sociedades Cooperativas". ejemplo de cooperativa en

^{2/} Zepeda, Carlos Felipe y Quintanilla, Luis Mario. MANUAL DE COOPERATIVAS. SERTECOOP Servicios Técnicos Cooperativos. Primera Edición, San Salvador, enero 1984

esa época es la Cooperativa Algodonera Salvadoreña Limitada (COPAL).

2. Cooperativismo en Formación (1950 - 1969) La Constitución Política de 1950^{3/}, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Cultura y Ministerio de Agricultura y Ganadería, dan base a la creación de la Cooperativa Ganadera de Sonsonate, a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES) y la Fundación Promotora de Cooperativas.

3. El fortalecimiento Cooperativo (1969 -1979) Con ayuda de los Estados Unidos de Norteamérica que presionó políticamente para que se decretaran la Ley General de Asociaciones Cooperativas y la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. En este período se crean los organismos siguientes:
 - a) Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), en 1971, bajo la tutela del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

^{3/} Art. 136 Título IX Régimen Económico de la Constitución Política de El Salvador de 1950. El cual reza que el Estado fomentará y protegerá la libertad económica en lo que no se oponga al interés social, para acrecentar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de ésta al mayor número de habitantes del país.

- b) Federación de Asociaciones Cooperativas de la Industria de Transporte de El Salvador (FENACITES)
 - c) Federación de Asociaciones Agropecuarios de El Salvador.
 - d) Asociación Nacional Indígena Salvadoreña (ANIS)
 - e) Central Campesina Salvadoreña (CCS)
 - f) Unión Comunal Salvadoreña (UCS)
 - g) Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Integrada (ACOPAI).
4. La expansión Cooperativa (1979 hasta la fecha) Comienza con el golpe de Estado del 15 de octubre de 1979 que dió impulso a la reforma agraria.

En relación con el surgimiento del cooperativismo en el país, la Constitución Política establece que el Estado

protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas, facilitando su organización, expansión y financiamiento^{4/}.

En el ámbito agrario, el surgimiento del cooperativismo en forma más amplia tuvo lugar desde el 5 de marzo de 1980, con la Proclama de la Fuerza Armada, haciendo entrar en vigencia la Ley Básica de la Reforma Agraria, responsabilizando al Instituto Salvadoreña de Transformación Agraria (ISTA) como institución ejecutora del proceso. Según Decreto Ejecutivo No 153 de fecha 5 de marzo de 1980.

El 28 de Abril de 1980 se emitió el Decreto Ejecutivo N°207 mediante el cual se establece el traspaso de las tierras agrícolas a sus cultivadores directos, que estén en promesa de venta, arrendamiento simple, sean aparceros, compradores por venta a plazo con reservas de dominio u otras personas que las trabajen directamente mediante el pago en efectivo o en especie, asignándoles en propiedad la tierra hasta un máximo de 7 hectáreas (diez manzanas). La Financiera Nacional de Tierras Agrícolas (FINATA), fue designada como el ente rector del Decreto Ejecutivo No.207.

^{4/} Art. 114 de la Constitución Política de la República de El Salvador de 1983, publicada en el Diario Oficial, el día 16 de diciembre de 1983.

La importancia del cooperativismo en nuestro país radica en que asegura mejores condiciones de vida de la población en general y de las familias de los asociados de las cooperativas en particular, al generar un clima de confianza y de trabajo que conlleva a mayores niveles de empleo e ingreso, menores costos de producción, precios más justos de la mercancía, aprovechamiento óptimo de la tierra, etc. Con este propósito se plantea la reforma agraria en El Salvador en el artículo N°2 del Decreto Ejecutivo N°153 de la Ley Básica de la Reforma Agraria de fecha 5 de marzo de 1980.

1.3. CONCEPTO DE REFORMA AGRARIA.

Tomando en cuenta la importancia del cooperativismo se promulga en el país el Decreto Ejecutivo N°153 de la Ley Básica de la Reforma Agraria, donde se define a la Reforma Agraria como "la Transformación de la estructura agraria del país y la incorporación de su población rural al desarrollo económico, social y político de la nación, mediante la sustitución del sistema latifundista por un sistema justo de propiedad, tenencia y explotación de la tierra, basada en la equitativa distribución de la misma, la adecuada organización del crédito y la asistencia integral para los productores del campo; a fin de que la tierra constituya para el hombre que la trabaja, base de su

estabilidad económica, fundamento de su progresivo bienestar social y garantía de su libertad y dignidad".

1.4. RESEÑA HISTORICA DE LA REFORMA AGRARIA EN EL PAIS.

A consecuencia de la conquista de los pueblos Mayas, Pipiles, Pocomanes y Lencas por parte de los españoles, cambió la historia, la religión y la cultura de los mismos, fomentándose en nuestro país el sistema latifundista; lo que ha provocado históricamente levantamiento de campesinos y obreros abogando por una justa distribución del recurso tierra.

En 1925, se formó la Federación Regional de trabajadores Salvadoreños (FRTS), la cual presionó por la ejecución de un programa de reforma agraria, pero no tuvo éxito.

A partir de 1932, los gobernantes del país reconocieron la necesidad de reformar la tenencia y uso de la tierra, aunque fue muy poco lo que hicieron al respecto.

Entre 1932 y 1950 se desarrollaron algunos programas de asignación de tierras a familias campesinas, pero debido a la poca asistencia que se les dió, los beneficiarios optaron por vender o abandonar sus tierras, lo que motivó

la creación del Instituto de Colonización Rural (ICR), con el objeto de que se encargara de manejar tales programas.

Posteriormente, fué organizada la Administración del Bienestar Campesino (ABC), que se encargó de canalizar los créditos concedidos al sector agropecuario, durando dicha institución hasta diciembre de 1966, cambiando desde entonces a lo que se conoce en la actualidad como Banco de Fomento Agropecuario. (BFA).

Durante 1976 el Gobierno anunció un programa de Transformación Agraria^{5/} (PTA-1), el cual no se llevó a cabo. Poco antes la Asamblea Legislativa emitió la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria.

En 1979, se crearon las bases para iniciar un proceso de reforma agraria que originó la formación de una gran cantidad de asociaciones cooperativas del Sector Agropecuario Reformado, a las cuales se les asignó las propiedades arriba de 500 Hectáreas (700 manzanas) que se intervinieron a los terratenientes, que tenían más de esa cantidad de tierra. Tal distribución se efectuó al amparo de la Ley

^{5/} Decreto Ejecutivo No 31. Creación del primer proyecto de transformación agraria, de fecha 29 de junio de 1976.

Básica de la Reforma Agraria, dicha medida fue complementada con otras (Nacionalización de la Banca, para que el Estado tuviera facultad de otorgar créditos a los beneficiarios de la reforma agraria; nacionalización del comercio exterior de los productos tradicionales de exportación, con el propósito de asegurar el reintegro al sistema bancario nacional de las divisas provenientes de tales exportaciones; además el Decreto Ejecutivo Nº 207, que dispone que las tierras arrendadas pasan a sus cultivadores directos hasta un máximo de 10 manzanas por arrendatario).

Dentro del sector agropecuario, las asociaciones cooperativas juegan un papel importante en lo referente a la producción nacional de rubros agrícolas, ya que además de brindarle a sus asociados la oportunidad de poseer su propio terreno, generan trabajo y prestan un servicio a la comunidad.

1.5. TIPOS DE ORGANIZACIONES DE ACUERDO CON LAS LEYES DE LA REFORMA AGRARIA Y EL COOPERATIVISMO.

Los tipos de organizaciones en El Salvador son:

- a) Las asociaciones comunitarias campesinas.
- b) Las Asociaciones Cooperativas de la Reforma Agraria de Responsabilidad Limitada.
- c) Las Sociedades Cooperativas.

Las primeras nacen con la Ley de Creación del ISTA^{6/} y son asociaciones de producción, dentro de las cuales sus asociados aportan fuerza laboral para explotar tierras o predios rústicos, comercializando sus productos y distribuyendo los excedentes en forma proporcional a los aportes efectuados.

Las segundas son establecidas legalmente por Decreto Ejecutivo Nº.153 de fecha 5 de marzo de 1980, en el cual se prescribe que el Estado asignará las tierras y demás bienes adquiridos, a las asociaciones comunitarias campesinas u otras organizaciones de trabajadores agropecuarios inscritos en el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Las terceras están regidas por el Código de Comercio y fiscalizados por la Superintendencia de Empresas y Sociedades Mercantiles.

Mediante el Decreto Ejecutivo Nº 221 de fecha 9 de mayo de 1980 fue creado el Departamento de Asociaciones Agropecuarios, en el Ramo del Ministerio de Agricultura y Ganadería, el cual reconoce a todas las organizaciones del

^{6/} Decreto Ejecutivo No 202, Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria, de fecha 26 de junio de 1975.

sector reformado como asociaciones de trabajadores agropecuarios. En los Estatutos de éstas se establece el pacto de cogestión entre el Estado y las cooperativas, el cual se mantendrá hasta que la unidad productiva desarrolle un mejoramiento integral tanto de sus asociados como de sus núcleos familiares. Actualmente existen en ellas, personeros conocidos como facilitadores que ejercen la gestión administrativa conjuntamente con los miembros cooperados.

El cuadro siguiente compara, los tipos de organizaciones de acuerdo con las leyes de la Reforma Agraria y el Cooperativismo.

COMPARACION ENTRE LAS ASOCIACIONES COMUNITARIAS CAMPESINAS,
 LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE LA REFORMA AGRARIA DE
 RESPONSABILIDAD LIMITADA Y LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.

BASES DE COMPARACION	ASOCIACIONES COMUNITARIAS CAMPESINAS	ASOCIACIONES COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA DE RESP.LIMITADA	SOCIEDADES COOPERATIVAS
1. ORIGEN	En América Latina con los procesos de Reforma Agraria.	En América Latina con los procesos de Reforma Agraria.	En Inglaterra
2. FORMA DE CONSTITUIRSE.	Por Asamblea de Constitución, acto privado.	Por Asamblea de Constitución, acto privado.	Por Escritura pública.
3. QUIEN LES OTORGA LA PERSONERIA JURIDICA.	El Poder Ejecutivo en el Ramo de Agricultura y Ganadería	El MAG a través del Depto. de Asociaciones Agropecuarias.	El Registro de Comercio.
4. LEY QUE LAS RIGE	Ley de Creación del ISTA y su reglamento.	Ley Básica de la Reforma Agraria, Decreto N2221. Reglamento Regulator de Estatutos y La Ley Gral. de Asoc. Coop. y su reglamento.	Código de Comercio.
5. QUIEN LAS FISCALIZA.	El ISTA.	El Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG.	La Superintendencia de Empresas y Sociedades Mercantiles.
6. QUIENES PUEDEN SER ASOCIADOS.	Solo Campesinos.	Campesinos y Otras personas (Técnicos y Empleados)	Cualquier persona que llene los requisitos establecidos en los Estatutos.
7. PRIVILEGIOS DE QUE GOZAN.	Ninguno	Exención de impuesto, de papel sellado, timbres y derechos de registro.	Las de las asociaciones cooperativas y las demás que le otorga la ley de Fomento Agropecuario.

8. PROPIEDAD DE LOS MEDIOS DE PRODUCCION	Propiedad Colectiva o comunitaria, pertenecen a la empresa.	Pertenece a las cooperativas del Decreto N° 153; y de los asociados en el caso del Decreto N° 207.	Particular y/o de los socios.
9. FORMA DE TRABAJO	Asociativo	Colectivo e Individual. Decreto N°153 y N° 207 respectivamente.	Individual.
10. APORTE PRINCIPAL	El trabajo	Aportaciones de Dinero	Aportaciones en dinero o bienes
11. QUIENES EJECUTAN EL TRABAJO	Las Asociaciones y sus familiares	Asociados y no asociados	Socios y Asalariados.
12. PAGAN IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y TERRITORIAL AGROPECUARIO.	Sí	No	No
13. NUMERO MINIMO DE ASOCIADOS	No se establece.	Veinticinco	Diez
14. MAXIMO DE APORTACIONES POR--ASOCIADO	No se establece	Hasta un 10% del capital social	¢ 5,000.00

CAPITULO II

EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL AREA DE PRODUCCION DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEL SECTOR REFORMADO DE LA ZONA NORTE DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.

La administración de empresas agropecuarias, estructuradas bajo el régimen del movimiento cooperativo, es algo que actualmente requiere de estudios intensos para educar a todos sus cooperados sobre todo en la concreción del proceso administrativo aplicado a la producción agropecuaria.

La necesidad actual del género humano en relación a mayor demanda de alimentos para su supervivencia, es cada día mas alarmante, por lo que se hace de urgencia la creación de mecanismos, que ayuden a extraer del recurso suelo los máximos rendimientos y a la par de esto una racionalización del resto de recursos productivos lo cual, por supuesto, se alcanzará mediante un proceso administrativo, que satisfaga los objetivos individuales y generales de las cooperativas de producción agropecuaria.

Por lo antes expuesto, se hace imprescindible conceptualizar en que consiste el proceso administrativo.

2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO.

Es el conjunto de etapas o fases concatenadas en un orden lógico (planeación, organización, ejecución y control), que permiten que la administración cumpla con sus objetivos.

2.1.1. Planeación.

Consiste en tomar decisiones, es decir, qué recursos se poseen para formar un proceso de pensamientos durante el cual se elige la alternativa que servirá para alcanzar mejor los objetivos de la empresa.

En la Producción se consideran las siguiente etapas de planeamiento:^{7/}

a) Reconocimiento de los Problemas:

Es hacer un estudio a las empresas para tener un conocimiento real de sus condiciones físicas, económicas, financieras y sociales.

^{7/} Murcia, Héctor H. Guía para la Administración y Planeación de Empresas Agropecuarias. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA, 1a. Edición. Guatemala 1974

b) Observación y Recolección de Datos:

Se hace a través de encuestas primarias y secundarias, para obtener un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la asociación cooperativa.

c) Identificación de Alternativas:

Son aquellas variaciones en la situación actual (otras variedades de cultivo, nuevos rubros de explotación, aumento o disminución de áreas cultivadas, programas de mejoramiento genético, etc), buscando mejores resultados de acuerdo a los objetivos fijados de antemano.

d) Evaluación de Alternativas:

Son criterios técnicos y sociales, como conceptos de Economías de la Producción, técnicas de planeación (presupuestos parciales, presupuestos totales, programación lineal, programación planeada, análisis de grupo, etc.)

2.1.1.1. Técnicas de Instalación.

Son aquellas que se utilizan para la ubicación y reubicación de recursos productivos que existan en la

asociación cooperativa, tales como infraestructura, terrenos, personal, materiales, insumos, maquinaria y equipo.

2.1.1.1.1. Distribución de Infraestructura.

Son técnicas que se usan para la colocación en el plano de la propiedad de las diferentes construcciones administrativas y productivas, de manera de obtener el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

2.1.1.1.2. Ubicación de Terrenos.

Tarea de planeación que conlleva el decidir qué rubros de explotación son los más adecuados de acuerdo a los siguientes aspectos técnicos.

a) **Clasificación Agrológica del Suelo:**

Indica cuales cultivos pueden ser sembrados, con mejores rendimientos y a menores costos de producción.

b) **Topografía:**

Inclinación que poseen las tierras (ondulados, semi ondulados, y planas) de la cual depende su erosión, accesibilidad y productividad.

c) Análisis de Tierra:

Técnicas de laboratorio que consisten en tomar muestras de los suelos que se usan en la producción para conocer su fertilidad, es decir, qué elementos nutritivos poseen y cuáles son los deficientes para elaborar programas de fertilización.

d) Fuentes de Agua:

Ríos, pozos, quebradas, lagos, represas, que existan y los sistemas de riego que se utilicen. Es de importancia acotar que éste recurso en nuestro país debe ser racionalmente utilizado. La integración del personal adecuado, es también de importancia como técnica de instalación.

2.1.1.1.3. Admisión de Personal.

Actividad importante que consiste en seleccionar a los individuos que se ocuparán en las diversas unidades del área productiva, así como al personal que ejecutará las diversas tareas de los procesos agropecuarios como: siembras, preparación de suelos, labores de cultivo, aplicación de agroquímicos, cosecha, etc.

Las etapas que contiene esta función de acuerdo a su importancia son:

- a) Reclutamiento: es decir conseguir los posibles candidatos que puedan llenar los puestos establecidos.
- b) Selección: buscar entre los reclutados los idóneos para cada puesto.
- c) Contratación: acción por medio de la cual el candidato idóneo, pasa a ser un empleado más de la asociación cooperativa.
- d) Introducción: etapa que persigue hacer del nuevo trabajador, un buen empleado.

Cabe mencionar que en el Sector Agropecuario de la Economía Salvadoreña, de acuerdo a las "temporadas" de recolección de café, caña de azúcar y algodón, la admisión de personal no cuenta con las etapas descritas.

2.1.1.1.4. Selección de Insumos y Materiales.

Es la selección de insumos y materiales de requeridos para los rubros de explotación escogidos. Entre los insumos

más comunes se tienen: fertilizantes, herbicidas, insecticidas, fungicidas, acaricidas, molusquicidas, etc., en el sector pecuario se tienen: concentrados, forrajes, vacunas, sueros, antibióticos, semen congelado, y otros.

En relación a los materiales más comunes se mencionan: sacos de henequén, pitas, lazos, lonas, etc.

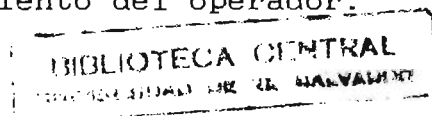
2.1.1.1.5. Selección de Maquinaria y Equipo.

El uso de maquinaria y equipo, es la parte de la administración que trata de la optimización de las fases mecanizadas de la producción agropecuaria.

Actualmente los gastos relacionados con la maquinaria pueden constituir uno de los renglones más importantes en los costos de producción de las asociaciones cooperativas, es por ello que se debe saber si conviene adquirirlas o arrendarlas.

Entre la maquinaria y equipo más importante se tiene:

- a) El tractor cuyos tres componentes básicos de rendimientos son: rendimiento de la maquinaria, rendimiento de potencia y el rendimiento del operador.



- b) Los aperos agrícolas, como el arado, la rastra, subsuelo, surqueadores, sembradores, etc.
- c) Equipo ganadero: chapodadoras, cosechadoras de forraje verde, picadoras de zacate y molinos de martillo.
- d) Equipo de transporte: camiones, pick up, etc.
- c) Equipo menor: palas, piochas, tridentes, etc.

Se considera de vital importancia, tomar en cuenta la depreciación de la maquinaria y equipo como un costo, debido a que sufre desgaste gradual u obsolescencia, es decir antigüedad y presencia de equipo más moderno en el mercado.

Para la conservación de la maquinaria y equipo, es necesaria la elaboración de un buen programa de mantenimiento que prolongue la vida útil de la misma y evite reparaciones correctivas que incrementen los costos de producción.

2.1.1.2. Técnicas de Operación:

Son las actividades concretadas en la producción, cuya finalidad es la de mejorar los diversos índices financie-

ros, económicos y técnicos de las actividades que cada empresa agropecuaria desarrolla.

Como ejemplo se citan las técnicas de almacenamiento, técnicas de siembra y cultivo de cereales, control de plagas y enfermedades.

2.1.1.2.1. Almacenamiento.

Son las diversas formas en que el productor agropecuario guarda y protege los productos obtenidos, de manera de mantener la calidad pertinente de ellos.

La protección de los cereales (arroz, maíz, frijol y maicillo) tiene estrecha relación con la humedad del grano, con los principales insectos o carcomas que los dañan, además de la limpieza (libre de impurezas, granos quebrados, granos dañados).

Los lugares para almacenamiento son por lo general bodegas, silos herméticos de metal, así como los tradicionales graneros, confeccionados con lámina número 26. En algunos lugares se acostumbra almacenar a granel, cubriendo el producto con lonas o plásticos, para luego realizar la fumigación y control de insectos del grano.

Productos como la caña de azúcar y el café son enviados inmediatamente de su recolección a los ingenios y beneficios.

La producción de leche fluída de ganado bovino es vendida ya sea caliente o fría. Cuando se expende caliente (temperatura ambiente), ésta es almacenada en botes de aluminio de diversas capacidades, para luego ser transportadas a las plantas o lugares de procesamiento.

Para venderse enfriada se hace necesario que el ganadero posea termos refrigerantes que tengan capacidad de mantener temperaturas bajas que permitan preservar la buena calidad del producto por períodos prolongados.

Muchas veces sucede que esta etapa de la producción es descuidada, ocurriendo lo que se conoce como pérdida Post-cosecha que redunda en una baja sensible en la rentabilidad del sistema de producción aplicado.

2.1.1.2.2. Sistemas de Producción Agropecuario.

Son aquellos que muestran las diversas formas en que se pueden encaminar los esfuerzos productivos, industriales, artesanales, agrícolas, pecuarios,

agropecuarios, servicios, etc. combinándose entre sí para ofrecer sistemas de producción variados con la consecuente mezcla óptima de producción.

2.1.1.2.3. Manejo de Insumos y Materiales.

Consiste en los mecanismos de manipulación a que son expuestos los insumos y materiales desde el momento en que son adquiridos por el productor agropecuario hasta el momento que son utilizados en los diversos cultivos o el ámbito pecuario.

El almacenamiento de los mismos es de vital importancia debido a la potencia que pueden perder, como el caso de los fertilizantes que traen cierto porcentaje específico de Nitrógeno (N), Fósforo (P), Potasio (K) y otros micro elementos.

Las vacunas y medicinas veterinarias, son otro ejemplo, ya que deben ser almacenadas a temperaturas adecuadas (4° C), de lo contrario pierden su capacidad inmunológica, redundando en pérdidas posteriores en la producción láctea o cárnica. Este manejo depende en gran medida de las recomendaciones brindadas a través de la asistencia técnica.

2.1.1.2.4. Asistencia Técnica.

Son las recomendaciones vertidas por organismos públicos o privados a través de técnicos especialistas y de amplia experiencia en rubros agropecuarios específicos, con la finalidad de obtener una máxima eficiencia de los recursos utilizados en la producción.

La asistencia técnica puede ser brindada en rubros tales como:

a) Agricultura:

- Uso del suelo (fertilidad).
- Manejo de cultivos diversos como: cereales, hortalizas, agroindustriales, cultivos permanentes, etc.
- Aplicación de agroquímicos :herbicidas, fungicidas, insecticidas, etc.
- Comercialización.
- Almacenamiento y Preservación de granos básicos.
- Preparación de suelos con maquinaria agrícola adecuada.
- Calibración de equipo de aspersión.
- Labores culturales (prácticas de cultivo).

- Análisis de suelos (Ph, textura, estructura, conductividad eléctrica, materia orgánica u otros).

b) Ganadería:

- Nutrición animal
- Sanidad animal
- Manejo de Ganado
- Comercialización
- Inseminación Artificial.
- Pasturas naturales o artificiales.

Las necesidades mundiales de mayores alimentos para la humanidad, exige una asistencia técnica eficiente y que tome en cuenta la integración de los factores de la producción agropecuaria moderna.

Los factores de la producción agrícola moderna son: uso de variedades mejoradas, población o densidad óptima de plantas, protección de plantas, irrigación y fertilización^{e/}.

^{e/} Principios Básicos para el Manejo y Control de las Malezas en los Cultivos. CIAT, Cali, Colombia, 2da. Edición, Julio 1981.

Para una mejor comprensión se define a continuación cada uno de ellos.

Variedades Mejoradas: son todas aquellas especies vegetales con mucha más capacidad productiva y que ha sufrido cruza o retrocruza genéticas para lograr tal fin.

Población o Densidad Optima: es aquella cantidad de plantas por área de terreno que permite un crecimiento acorde de ellas y un mayor rendimiento (como ejemplo 45,000 plantas de maíz por manzana).

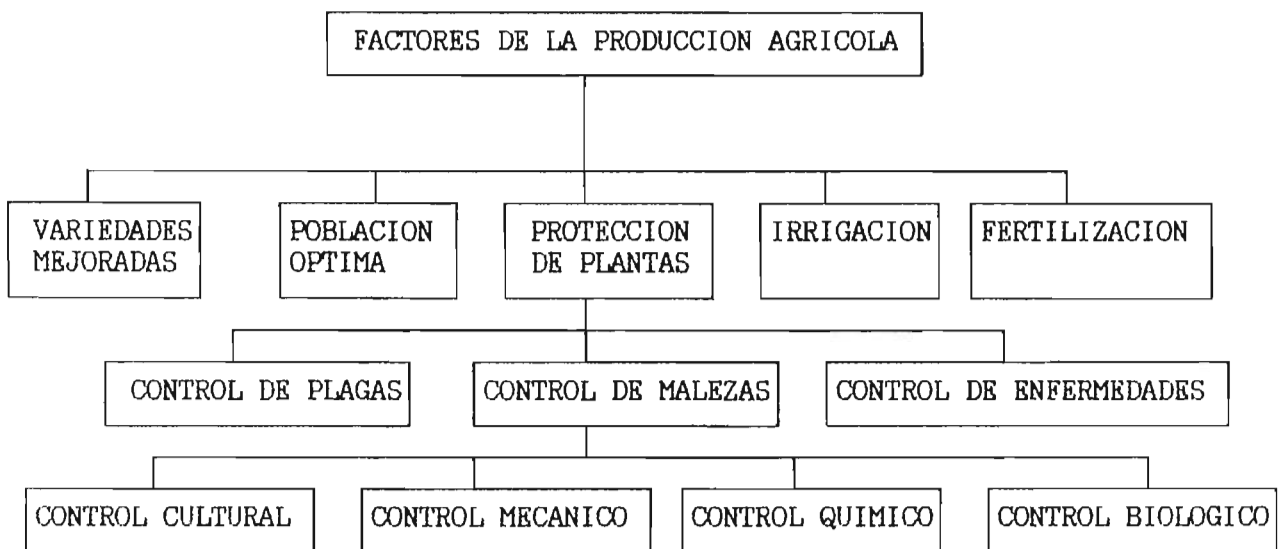
Protección de Plantas: consiste en la prevención o eliminación de plagas y/o enfermedades que afectan el buen desarrollo de las variedades sembradas, así como aquellas malezas que roban los nutrimentos, humedad, espacio radical y oxígeno incidiendo en igual forma que lo anterior.

Irrigación: son las diversas formas en que el productor agropecuario aplica los requerimientos de agua que las plantas exigen para su normal crecimiento y producción.

Algunos métodos son riego por aspersión, riego por goteo, riego por sifones, microaspersión, fertirriegos, etc.

Fertilización: son las prácticas que se utilizan para nutrir a los vegetales, ofreciéndoles los elementos químicos necesarios para su eficiente producción.

A continuación se presenta los factores de la producción agrícola moderna y sus principales controles:



En relación a la explotación ganadera moderna se enfocan cinco factores para la buena marcha de dicho negocio. El término GAMSE como recurso nemotécnico ayuda a reconocer dichos factores de la producción pecuaria moderna.

Genética: ciencia que se encarga de estudiar la información que se transfiere de padres a hijos así como también entre generaciones. Esta información es manipulada por los genetistas mejoradores de plantas y animales para aumentar su heterosis o vigor híbrido.

Alimentación: factor que consiste en proporcionar a los animales productores de leche o carne, todos aquellos elementos nutritivos necesarios para el crecimiento y desarrollo normal de los mismos; como ejemplo de estos elementos se tienen: vitaminas, carbohidratos, grasas, proteínas, minerales, etc.

Manejo: son todos aquellos métodos cuya finalidad es aplicar mejoras sobre todo en aspectos como la inseminación artificial y el manejo reproductivo en general, adecuada identificación del ganado, estadísticas, buenos planes de sanidad animal, baños garrapaticidas y otros^º/.

Sanidad y Profilaxis animal: que es aquel factor que tiene como finalidad mantener la salud del ganado mediante calendarios de vacunación, shock vitamínicos, control de garrapatas y otras actividades relativas a ella.

^º/ Revista Lechera Latinoamericano, Vol.2 Nº3, Octubre/Diciembre. 1990,

Economía: resulta difícil separar la economía de un hato de la economía de un país o de la industria ganadera, sin embargo los aspectos administrativos son los que en gran medida dan la pauta para poder realizar con mayor o menor eficiencia muchos de los aspectos arriba mencionados. Las curvas de producción, curvas de costo, curvas de rendimientos decrecientes, etc, son ejemplos de este factor que no pueden ser apartados de la producción láctea o cárnica.

2.1.1.3. Técnicas de Desarrollo.

Son aquellas técnicas resultantes de estudios de investigación que son conducidos por especialistas, quienes se auxilian de la estadística para encontrar variedades más resistentes a plagas y enfermedades, nuevos híbridos vegetales, resistencia a condiciones climáticas adversas, con el propósito fundamental de incrementar la producción y productividad de los cultivos. En el campo ganadero también se desarrollan estudios relativos a mejorar la fertilidad (índice de concepción), cruzamiento entre razas para obtener mayor vigor, trasplante de embriones congelados y la inseminación artificial.

Dentro de la metodología que se usa, se tienen los ensayos realizados en los Centros de Investigación o Estaciones Experimentales, a partir de los cuales se producen nuevas variedades, se mejoran las actividades culturales, etc.

Los ensayos de comprobación son llevados a cabo en las zonas o lugares donde se piensa liberar las técnicas investigadas.

Las parcelas demostrativas como etapa que precede la liberación final de la investigación, son de gran importancia ya que el productor agropecuario se puede asegurar de la conveniencia o no de adoptar tal o cual sistema.

El diseño de los ensayos y parcelas es concretado por medio de análisis estadísticos, conocidos por bloques al azar, cuadrados latinos, arreglos factoriales y otros que ayudan al investigador agropecuario a obtener conclusiones valederas de sus estudios.

2.1.1.3.1. Investigación Agropecuaria.

En nuestro país, la investigación agrícola es llevada a cabo por el Centro Nacional de Tecnología Agrícola

(CENTA), existen otros organismos investigadores como el Instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café (ISIC), la Dirección General de Recursos Naturales Renovables, etc.

En cuanto a la ganadería el Centro de Desarrollo Ganadero (CEGA), es el ente rector de esa actividad, tanto en las especies menores como en las especies mayores.

2.1.1.3.2. Mezcla de Producción.

Consiste en la combinación eficiente y racional de los recursos que se tienen en la producción agropecuaria.

Existen dos alternativas: la diversificación y la especialización; de ambas opciones se puede derivar una tercera alternativa "tener una actividad líder" uno o más rubros complementarios, que fortalezcan la rentabilidad de las empresas el fracaso de una o de todas las actividades complementarias no será suficiente para neutralizar la rentabilidad de la actividad líder y por lo tanto, la rentabilidad de la empresa en su conjunto, sólo se vería un tanto disminuída.

Para efectos de la presente investigación, se conside-

ran los cultivos y especies animales enunciados a continuación:

En Cultivo se tienen:

- a) Granos Básicos (cereales): maíz, arroz, frijol y maicillo.
- b) Cultivos Hortícolas: tomates, pipian, berenjena, chile dulce, pepino, etc.
- c) Cultivos Agroindustriales: soya, ajonjolí, caña de azúcar, algodón, cacahuate, etc.
- d) Cultivos Permanentes: café.
- e) Cultivos Frutícolas: papayas, cítricos, aguacate, mango, etc.

En relación a especies animales:

a) Especies Mayores:

- Bovinos lecheros (Holstein, Brown - Swiss, Jersey, etc.)

- Bovinos para Carne (Brahmán, Angus, Hereford, Charbray).

- Bovinos de doble propósito (Cruces entre razas especializadas).

b) Especies Menores:

- Caprinocultura (Cabras)
- Porcinocultura (Cerdos)
- Cunicultura (Conejos)
- Avicultura (Aves)
- Apicultura (Abejas)
- Ovinocultura (Ovejas)

c) Especies Piscícolas.

La planeación de la producción agropecuaria entonces conlleva al hecho primordial de lograr una racionalización de los recursos que se combinan, para luego escoger la estructura organizativa que objetivizará las proyecciones de los rubros productivos.

2.1.2. Organización:

Concluida la planeación, es preciso organizar, ya que es la parte del proceso administrativo que constituye el

esfuerzo preparatorio para la asignación de funciones, atribuciones, responsabilidades y relaciones de autoridad entre las unidades orgánicas como directrices de la empresa. Especialmente en la producción se debe contemplar aspectos como descripción, división y medición del trabajo lo cual nos conducirá a desarrollar la estructura orgánica de la cooperativa.

2.1.2.1. Estructura Orgánica.

La autoridad, responsabilidad y jerarquía son vitales para indicar el flujo de interacciones productivas ya que indica qué hacer, quién indica a quién, quién responde y quién realiza el trabajo.

Esta estructura muestra qué actividades se realizan y quiénes la hacen, así como el agrupamiento de esas actividades y sus relaciones; informa acerca de la corriente formal de la comunicación, así como la toma de decisiones en el área de la producción.

Los organigramas son valiosos para concretar aspectos como:

- a) Fijar niveles de la organización de la producción.
- b) Dar un nombre a cada una de las unidades productivas de acuerdo a los rubros de explotación.

Todas las funciones y atribuciones de cada unidad son agrupadas en instrumentos conocidos como Manuales de Organización y Funciones.

2.1.2.2. Manual de Organización y Funciones.

Es un documento esencial, en la organización, por su contenido que presenta o refleja el cargo, supervisión recibida, supervisión ejercida, reemplazos, funciones y atribuciones así como la coordinación de los elementos que forman parte de la asociación.

A efecto de familiarizarse con el vocabulario fundamental utilizados en la organización, se presenta a continuación una serie de estos conceptos.

Descripción del Trabajo. Las diferentes actividades que componen el desarrollo del puesto de trabajo.

División del Trabajo. Se entiende por esto, aquella parte de la organización que distribuye el trabajo de la producción agropecuaria de acuerdo a las diversos rubros existentes en las cooperativas.

Responsabilidad. Cumplimiento de las diversas funciones y atribuciones asignadas al puesto de trabajo, de manera que se armonice la interacción operativa.

Coordinación. Es la relación de las diversas actividades, recursos y personas adecuadas que existen entre los niveles decisorios y niveles operativos de forma que se cumplan los planes de la producción.

2.1.2.3. Reglamentos y Estatutos.

Son documentos que norman todo lo relacionado con la administración, el trabajo, el régimen económico, derechos, obligaciones, disolución y liquidación, de las unidades empresariales cooperativas.

2.1.2.4. Medición Del Trabajo.

Es el tiempo promedio en que se ejecutan ciertas labores específicas, auxiliándose de las estadística y el control.

Definidos estos conceptos, se puede decir que se está listo para concretizar los objetivos planeados a través de la ejecución.

2.1.3. Ejecución.

Es la parte del proceso administrativo que trata de alcanzar los fines productivos perseguidos por la unidad productiva, de acuerdo con lo planeado y organizado valiéndose de la supervisión, comunicación y motivación, que se define a continuación.

2.1.3.1. Supervisión.

Como parte de la ejecución es la función que se encarga de vigilar que las cosas se hagan tal y como fueron planeadas, encaminando a los encargados al espíritu de cooperación. La comunicación es un procedimiento de transferir información, por lo cual es importante definirla.

2.1.3.2. Comunicación.

Este es el medio por el cual se interrelacionan las unidades de la organización, haciendo que los conocimientos, tendencias y sentimientos de unos individuos sean conocidos y aceptados por otros.

Los elementos que conforman la comunicación son un emisor o fuente, un canal a través del cual se transmite un

mensaje a un receptor el cual se desea cumpla o cambie actitudes propias.

2.1.3.3. Motivación.

Siempre que se transmite un mensaje se espera que este sea comprendido sin distorsiones o bloqueos y para lo cual es preciso motivar, es decir estimular a los individuos a cumplir tareas asignadas a favor de la empresa, inspirando confianza en el trabajo que desarrollan.

Controlar las actividades ejecutadas para correcciones es necesario en la supervisión, comunicación y motivación.

En conclusión se puede expresar que la ejecución diaria de actividades detalladas es realizada por personas así, lo cual hace necesario:^{10/}

- Guiar o conducir el elemento humano hacia la eficiencia productiva.
- Supervisar y encaminar a los empleados al espíritu de cooperación.
- Motivar e inspirar confianza en el trabajo.

^{10/} Aguilar V. Alfredo, et al. Administración Agropecuaria. Editorial Limusa, México. Tercera Edición, 1982.

- Alentar es decir estimular el trabajo individual y colectivo.
- Coordinar o conectar diversas actividades, recursos y personal adecuado.

Definidas estas tres fases fundamentales de la administración - esto es, planeación, organización y ejecución - las que si fueran ejecutadas a la perfección, habría muy poca necesidad de vigilar que se cumplan. Sin embargo, esto muy raras veces se alcanza, por lo que es imprescindible el control.

2.1.4. Control.

Ultima fase del proceso administrativo que consiste en evaluar el desempeño y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que lo realizado tenga lugar de acuerdo con los planes. El control puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas^{11/}.

¹¹ Terry, George R., Principios de Administración, Editorial Continental México, 4ta. Edición 1985.

2.1.4.1. Herramientas de Control.

La dirección o gerencia de producción posee algunas herramientas que le sirven para controlar las operaciones tales como contabilidad de costos, estándares, auditoría, estadística, observación, directa, etc.

La contabilidad de costos incluye todos aquellos elementos tales como materia prima, insumos, materiales, mano de obra y costos indirectos de producción.

Resumiendo se puede enunciar que:^{12/}

Materiales directos + mano de obra directa = Costo Primo.

Costo Indirecto de Producción <

- a) Materiales indirectos
Energía de Máquinas,-
Lubricantes, Herramien
tas Empaques, Insumos
Agropecuarios.
- b) Mano de Obra Indirecta.
Gerente de Producción
Supervisores, Técnicos,
Mecánicos.
- c) Gastos Indirectos de
Producción. Deprecia-
ciones, Energía, Renta,
Impuestos, seguros, -
Amortizaciones, etc.

^{12/} Mastretta, Velásquez G., et al., Técnicas de Administración de la Producción, Editorial, Liumusa, México 4a. reimpresión 1985.

Los estándares que son comparaciones normales en el tiempo específico de ejecutar las actividades de procesos productivos. Ejemplo: Número de jornales para sembrar una manzana de maíz, número de jornales para recolectar una hectárea de frijol, tiempo para injertar un árbol frutal, etc.

La auditoría y la estadística son herramientas de control que nos muestran cuan cuidadoso se ha sido en la ejecución de los planes.

El control presupuestario determina el rendimiento y debe compararse con los datos del presupuesto para determinar si corresponde emprender alguna acción correctiva.

2.1.4.2. Control de Calidad.

Realizados todos los controles nombrados con anterioridad, se llega al control de calidad el cual consiste en mantener estrechas tolerancias requeridas para los productos de alta nutrición, y la creciente demanda por productos "sin defectos", el control de calidad se ha convertido en una de las principales consideraciones en la producción agropecuaria.

El control por inspección que se concreta en la comparación de estándares de calidad fijados de antemano. La inspección depende del personal operativo, ya que estos inspectores revisan y examinan el producto final. El control estadístico se encarga por su lado, de registrar tamaños de productos, mostrar daños físicos, mecánicos o por aplicaciones excesivas de agroquímicos al momento de la recolección, (trazas mínimas permisibles de agroquímicos en la composición de frutos, hortalizas, carnes y otros).

En el país se poseen algunos reglamentos (normas de calidad) para productos agropecuarios, de acuerdo a entidades que las exigen.

2.1.4.2.1. Normas de Calidad para Cereales.

Para el rubro de los cereales el Instituto Regulador de Abastecimiento (IRA) ha precisado normas y factores de calidad.

MAIZ.

FACTORES DE CALIDAD ACEPTABLE SIN DESCUENTO MAXIMO CON DESCUENTO

Humedad	12%18%
Impurezas	1% 4%
Granos Quebrados	4% 4%
Granos Dañados	10%10%

FRIJOL.

FACTORES DE CALIDAD ACEPTABLE SIN DESCUENTO MAXIMO CON DESCUENTO

Humedad	12%	15%
Impurezas	1%	2%
Granos Quebrados y Partidos	2%	2%
Granos Dañados	7%	7%
Clases contrastantes	3%	3%

ARROZ

FACTORES DE CALIDAD ACEPTABLE SIN DESCUENTO MAXIMO CON DESCUENTO

Humedad	13%	25%
Impurezas	0%	10%
Semillas objetables	15 semillas	15 semillas
Granos Quebrados	30%	70%
Granos Dañados	10%	10%
Arroz rojo	10%	10%
Granos Yesosos	12%	12%
Clases Contrastantes	12%	12%

2.1.4.2.2. Normas de Calidad para Caña de Azúcar.

Existen normas tendientes a regular la sacarosa y la producción de libras de azúcar. Actualmente los ingenios exigen un mínimo de 170 libras de azúcar por tonelada de caña producida.

La calidad de la caña depende de factores de producción como variedades mejoradas, una densidad de plantas óptima por área sembrada, protección de plantas, el riego y una buena fertilización.

A nivel de campo es importante conocer el período preciso de iniciar la zafra o recolección de la caña de azúcar para lo cual usa un aparato conocido como refractómetro, que indica mediante análisis al jugo de la caña el momento óptimo de iniciar la recolección del producto.

2.1.4.2.3 Normas de Calidad para Café.

El control de la calidad en café se reconoce a nivel nacional por la altura sobre el nivel del mar, en que se encuentre ubicada la plantación.

Según el Instituto Salvadoreño de Investigaciones del café (ISIC), esta clasificación es la siguiente:

<u>CALIDAD</u>	<u>ALTURA SOBRE EL NIVEL DEL MAR</u>
Bajío o Standard	0 - 700 m
Media Altura	700 - 1200 m.
Estricta altura	1200 - a más.

2.1.4.2.4. Normas de Calidad para Leche Fluida.

Los productos pecuarios también tienen exigencias en relación a normas de calidad con lo que se garantiza el contenido alimenticio del producto. A Continuación se

muestra un cuadro comparativo de leche en polvo y soya en relación a la leche de vaca.

CONTENIDO	LECHE DE VACA 13/ FLUIDA (%)	LECHE EN POLVO 14/ (%)	SOYA 15/
GRASA	3.5	28	19.31
LACTOSA	4.8	35	-
MINERALES	0.68	7	5.40
HUMEDAD	87.5	3	8.05
PROTEINAS	0.68	26	42.25

Existen además otros productos agropecuarios que merecen ser mencionados dentro de normas de calidad agropecuaria, tal como a continuación se exponen.

2.1.4.2.5. Controles de Calidad exigidos en otros Productos.

Actualmente se han desarrollado siembras de cultivos no tradicionales de exportación que requieren normas de calidad que exigen los países importadores de los mismos.

13/ Acker, Dyane. Zootécnia e Industria Ganadera. Primera Edición, Editorial DIANA, México, enero de 1977.

14/ Promedios de leches vendidas en El Salvador, 1991.

15/ CENTA. Documentos Técnicos sobre Aspectos Agropecuarios. IV - Cultivos Agroindustriales. San Andrés, La Libertad. Julio de 1986.

El melón de exportación, la sandía sin semilla, como ejemplo requieren de color, sabor, madurez, tamaño y libres de plagas o enfermedades.

La Okra o Quimbombó se clasifica de la siguiente manera:

<u>CALIDAD (TIPOS)^{16/}</u>	<u>TAMAÑO DEL FRUTO (PULGADAS)</u>
A 1	2½ A 3½
A 2	3½ A 5

Cuando la Okra presenta deformaciones o Zonas amarillentas en sus frutos, son desechados.

Existen otros productos que se están impulsando en el sector reformado tal como, camarones, setas, sorgo escobero, flores, etc., los cuales poseen sus exigencias de calidad para su comercialización.

Para poder lograr lo expresado en párrafos anteriores es menester llevar un control de inventarios que permita tener los insumos y materiales en el momento preciso en que los rubros explotados lo demanden.

^{16/} Folleto editado por Quality Food, sobre el manejo del cultivo de la Okra.

2.1.4.3 Control de Inventarios.

Consiste en poner y mantener las cantidades adecuadas de materiales, insumos y repuestos que permitan aplicar las técnicas de procesamiento y programas más convenientes a las necesidades de la asociación cooperativa.

CAPITULO III.

DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL AREA DE PRODUCCION DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEL SECTOR REFORMADO DE LA ZONA NORTE DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.

El presente capítulo contiene los siguientes datos generales de las asociaciones cooperativas: nombre de la propiedad, razón social, ubicación, nombres de los expropietarios, fecha de intervención, área total en manzanas y estructura orgánica. También incluye los resultados de la investigación de campo realizada en las mencionadas empresas y que se refiere a la aplicación del proceso administrativo en el área de producción. Los datos que se recolectaron se presentan de la misma forma en que las personas entrevistadas los proporcionaron.

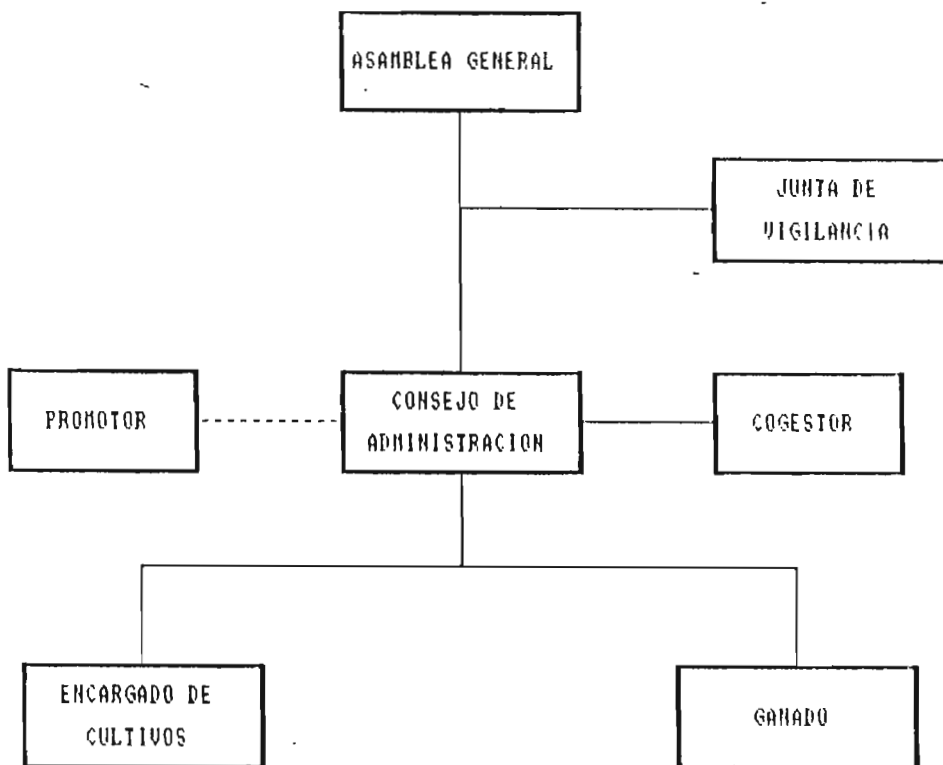
3.1. DATOS GENERALES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS.

A continuación se enuncian los aspectos más importantes de cada una de las unidades productivas que fueron objeto del presente estudio.

3.1.1. SAN DIEGO.

- I. NOMBRE DE LA PROPIEDAD: HACIENDA SAN DIEGO.
- II. RAZON SOCIAL DE LA PROPIEDAD: ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA SAN DIEGO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.
- III. UBICACION
REGION : OCCIDENTAL DEPARTAMENTO: SANTA ANA.
MUNICIPIO : METAPAN CANTON : CASERIO SAN
DIEGO, CANTON
LAS PIEDRAS.
DISTANCIA COOPERATIVA A REGION OCCIDENTAL: 40 KMS.
- IV. EXPROPIETARIO: EMMA ZELADA DE POSADA.
- V. FECHA DE INTERVENCION: 20 DE MARZO DE 1980.
- VI. AREA TOTAL: 9,456.0056 MANZANAS
- VII. ESTRUCTURA ORGANICA.^{17/}

^{17/} Se aclara que los organigramas se presentan en la investigación tal como fueron proporcionados por los gerentes y/o los consejos directivos de las asociaciones cooperativas estudiadas.



ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE LA
REFORMA AGRARIA SAN DIEGO DE R.L.

3.1.2. SAN FRANCISCO GUAJOYO.

I. NOMBRE DE LA PROPIEDAD: HACIENDA SAN FRANCISCO GUAJOYO.

II. RAZON SOCIAL DE LA PROPIEDAD: ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA SAN FRANCISCO GUAJOYO DE R.L.

III. UBICACION

REGION : OCCIDENTAL DEPARTAMENTO: SANTA ANA.

MUNICIPIO : METAPAN CANTON : BELEN QUIJAT

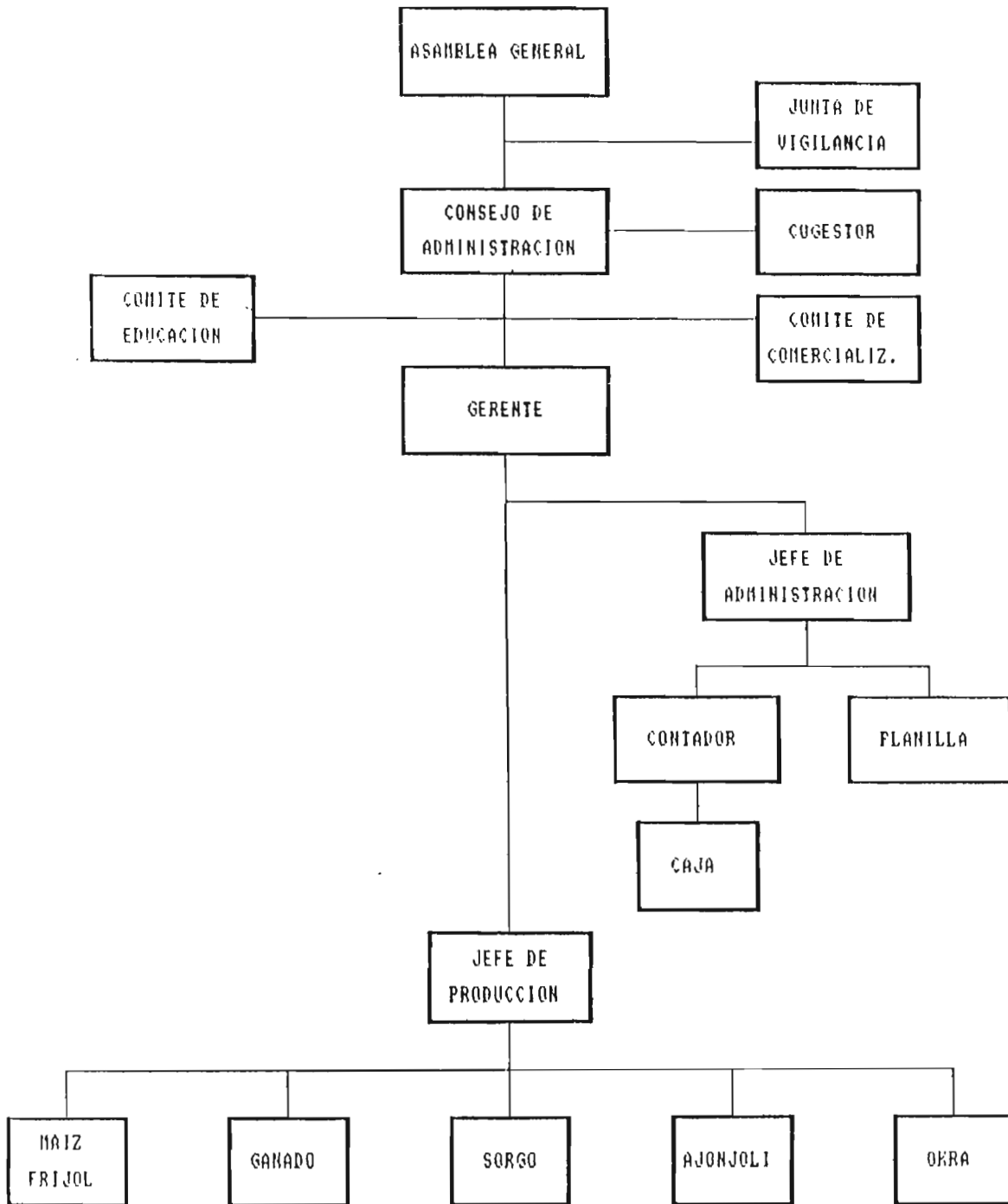
DISTANCIA COOPERATIVA A REGION OCCIDENTAL: 29 KMS.

IV. EXPROPIETARIO: ALICIA MORAN DE URRUTIA

V. FECHA DE INTERVENCION: 20 DE MARZO DE 1980.

VI. AREA TOTAL: 1,501.00 MANZANAS

VII. ESTRUCTURA ORGANICA.



ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA
SAN FRANCISCO GUAJOYO DE R.L.

3.1.3. AGUA CALIENTE.

I. NOMBRE DE LA PROPIEDAD: AGUA CALIENTE

II. RAZON SOCIAL DE LA PROPIEDAD: ASOCIACION COOPERATIVA
DE LA REFORMA AGRARIA AGUA CALIENTE DE R.L.

III. UBICACION

REGION : OCCIDENTALDEPARTAMENTO: SANTA ANA.

MUNICIPIO : TEXISTEPEQUECANTON : EL JUTE

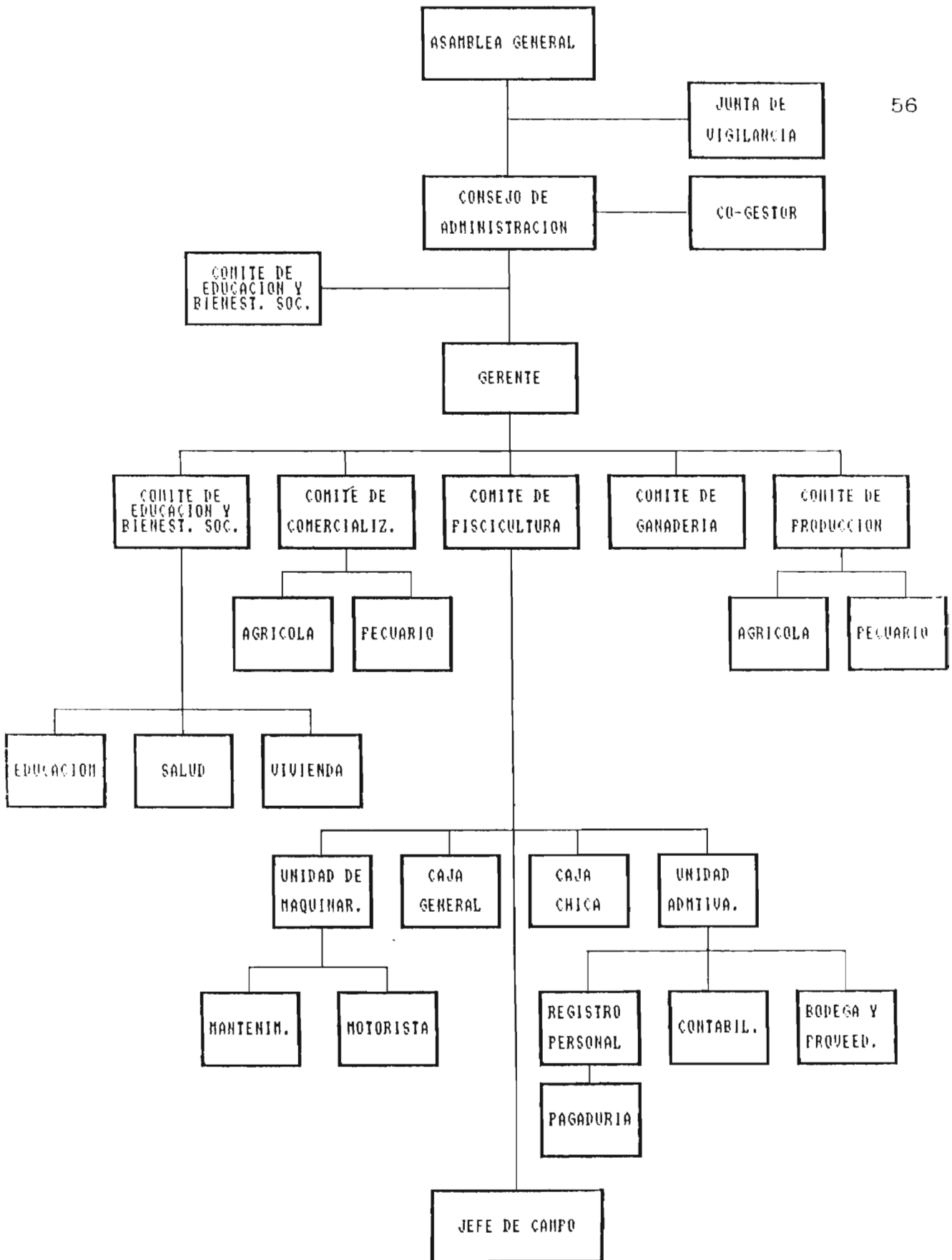
DISTANCIA COOPERATIVA A REGION OCCIDENTAL: 17 KMS.

IV. EXPROPIETARIO: MAXIMILIANO MAGANA ZALDAÑA Y JOSE
EDUARDO MAGANA ZALDAÑA.

V. FECHA DE INTERVENCION:29 DE MAYO DE 1980.

VI. AREA TOTAL: 1,216.00 MANZANAS

VII. ESTRUCTURA ORGANICA.



ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA

3.1.4. LOS APOYOS.

- I. NOMBRE DE LA PROPIEDAD:HACIENDA LOS APOYOS

- II. RAZON SOCIAL DE LA PROPIEDAD: ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA HACIENDA LOS APOYOS DE R.L.

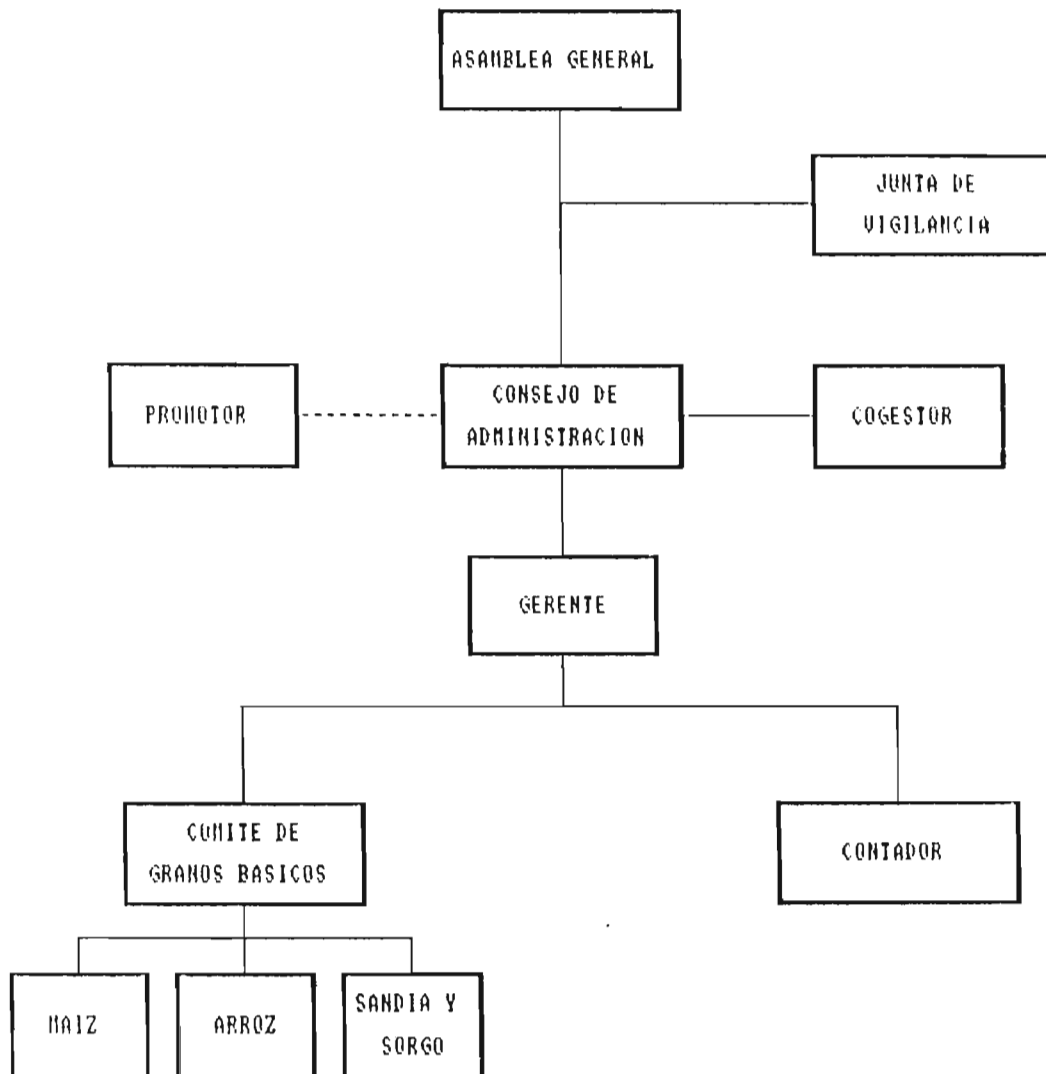
- III. UBICACION
 - REGION : OCCIDENTALDEPARTAMENTO: SANTA ANA.
 - MUNICIPIO :SANTA ANA CANTON : LOS APOYOS
 - DISTANCIA COOPERATIVA A REGION OCCIDENTAL: 78 KMS.

- IV. EXPROPIETARIO: LORENZO MENENDEZ.

- V. FECHA DE INTERVENCION:14 DE AGOSTO DE 1978

- VI. AREA TOTAL: 738,00 MANZANAS

- VII. ESTRUCTURA ORGANICA.



**ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA
LOS APOYOS DE R.L.**

3.1.5. SAN CAYETANO

- I. NOMBRE DE LA PROPIEDAD:HACIENDA SAN CAYETANO

- II. RAZON SOCIAL DE LA PROPIEDAD: ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA SAN CAYETANO DE R.L.

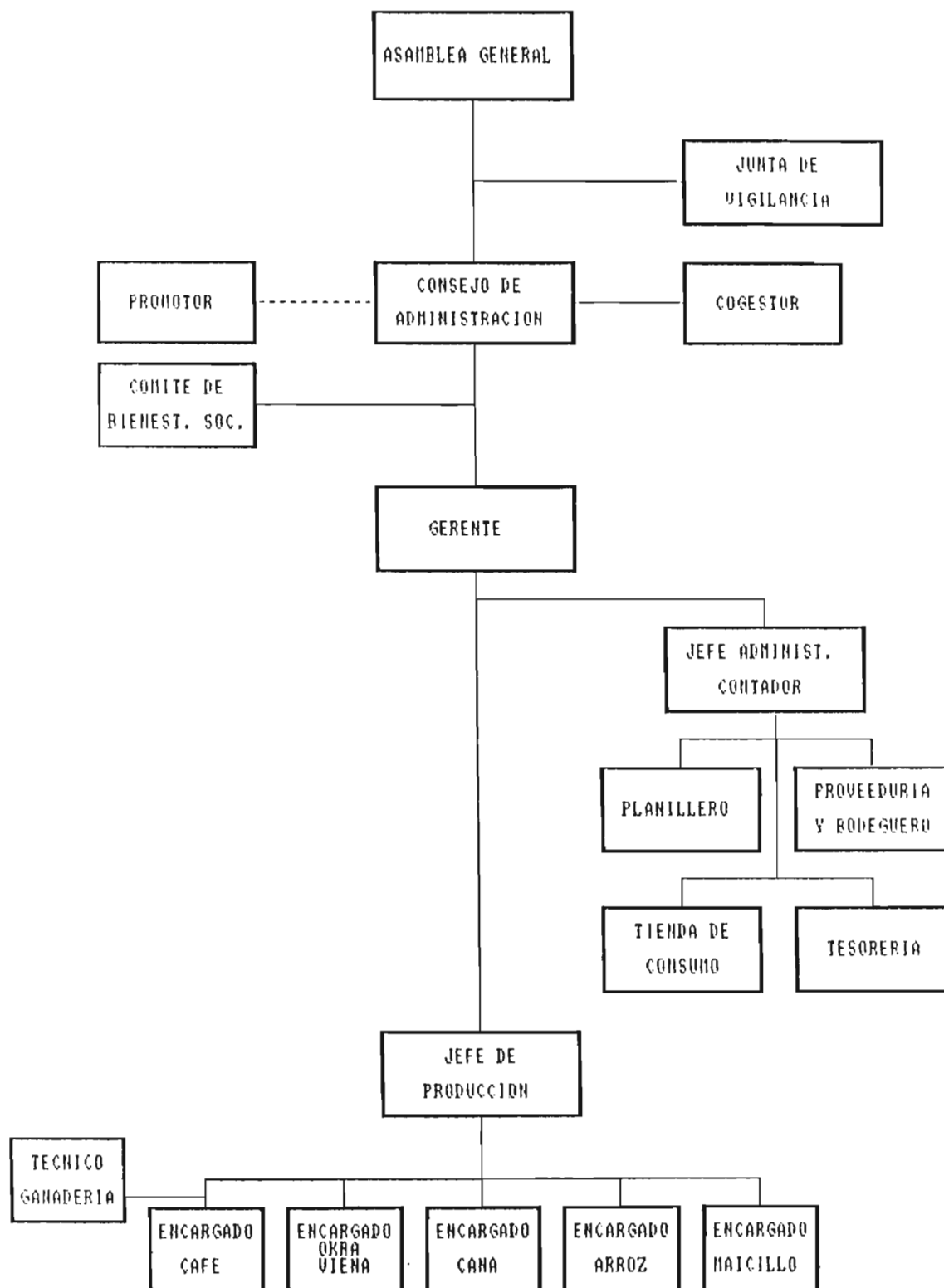
- III. UBICACION:
REGION : OCCIDENTALDEPARTAMENTO: SANTA ANA.
MUNICIPIO : SANTA ANA CANTON :CUTUMAY CAMONES
DISTANCIA COOPERATIVA A REGION OCCIDENTAL: 5 KMS.

- IV. EXPROPIETARIO: SUCESION REGALADO DUENAS

- V. FECHA DE INTERVENCION:10 DE MARZO DE 1980

- VI. AREA TOTAL: 1969.88 MANZANAS

- VII. ESTRUCTURA ORGANICA.



ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA
SAN CAYETANO DE R.L.

3.1.6. SANTA ADELA.

- I. NOMBRE DE LA PROPIEDAD:HACIENDA SANTA ADELA

- II. RAZON SOCIAL DE LA PROPIEDAD: ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA SANTA ADELA DE R.L.

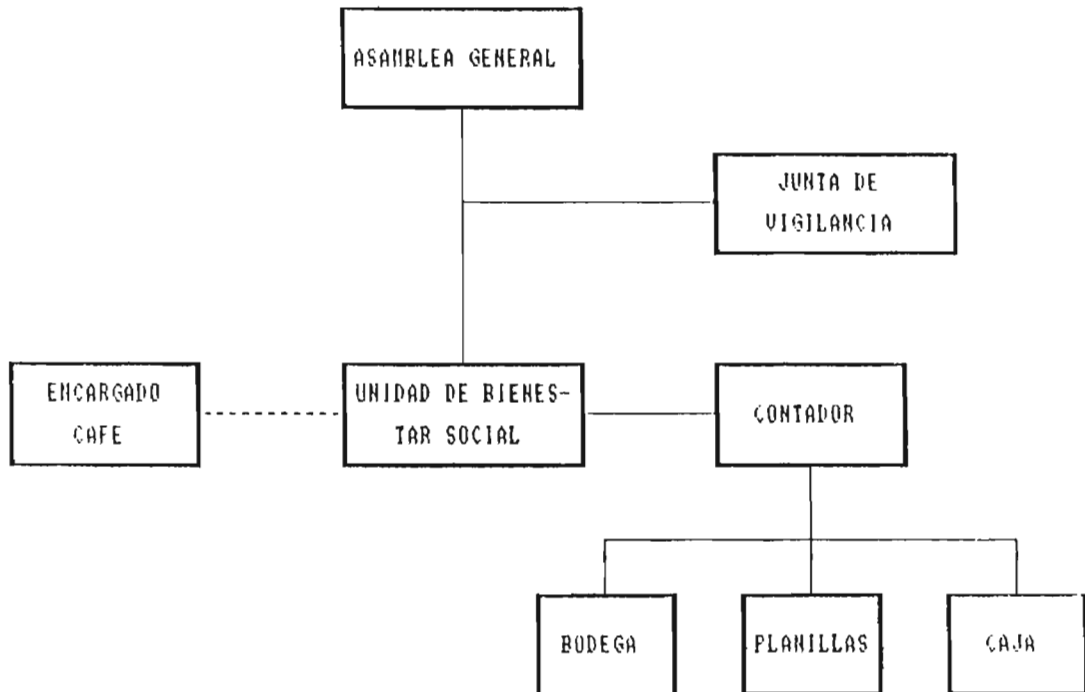
- III. UBICACION
 - REGION : OCCIDENTALDEPARTAMENTO: SANTA ANA.
 - MUNICIPIO :SANTA ANA CANTON : AYUTA
 - DISTANCIA COOPERATIVA A REGION OCCIDENTAL: 7.5 KMS.

- IV. EXPROPIETARIO: ANTONIO BELISMELIS Y CIA.

- V. FECHA DE INTERVENCION:10 DE MARZO DE 1980

- VI. AREA TOTAL:1,219.00 MANZANAS

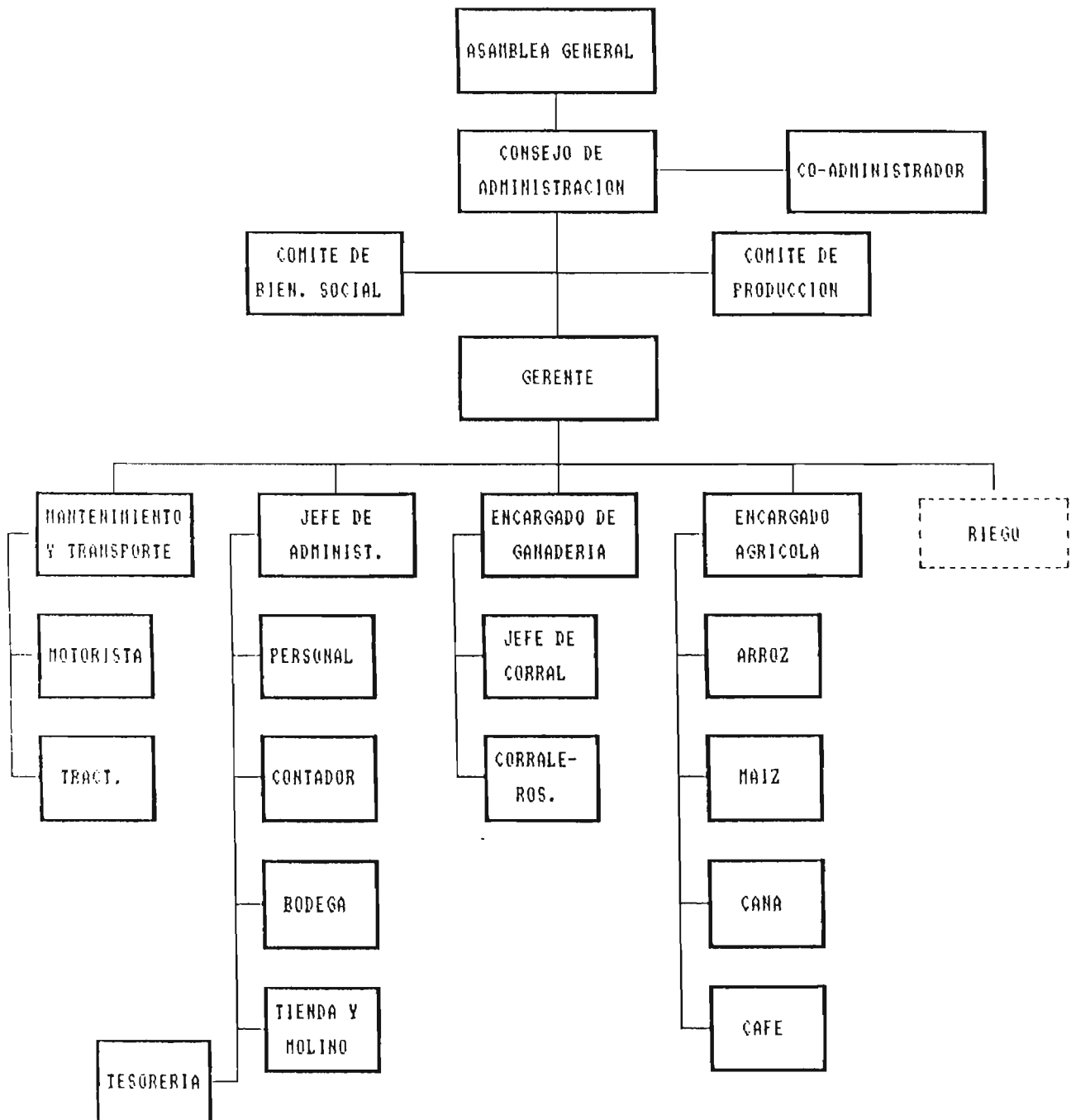
- VII. ESTRUCTURA ORGANICA.



ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE LA
SANTA ADELA DE R.L.

3.1.7 SAN RAFAEL LA PARADA

- I. NOMBRE DE LA PROPIEDAD: SAN RAFAEL LA PARADA
- II. RAZON SOCIAL DE LA PROPIEDAD: ASOCIACION COOPERATIVA
DE LA REFORMA AGRARIA SAN RAFAEL LA PARADA DE R. L.
- III. UBICACION
- REGION : OCCIDENTAL DEPARTAMENTO: SANTA ANA.
MUNICIPIO : CANDELARIA DE LA FRONTERA
CANTON : LA PARADA
DISTANCIA COOPERATIVA A REGION OCCIDENTAL: 10.00 KMS.
- IV. EXPROPIETARIO: DOLORES SALAZAR VDA. DE MENENDEZ
- V. FECHA DE INTERVENCION: 21 DE MARZO DE 1980
- VI. AREA TOTAL: 931.53 MANZANAS
- VII. ESTRUCTURA ORGANICA.



ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA
SAN RAFAEL LA PARADA DE R.L.

3.1.8. LAS TABLAS.

I. NOMBRE DE LA PROPIEDAD: LAS TABLAS

II. RAZON SOCIAL DE LA PROPIEDAD: ASOCIACION COOPERATIVA
DE LA REFORMA AGRARIA LAS TABLAS DE R.L.

III. UBICACION:

REGION : OCCIDENTAL DEPARTAMENTO: SANTA ANA.

MUNICIPIO : CHALCHUAPA CANTON : LA MAGDALENA

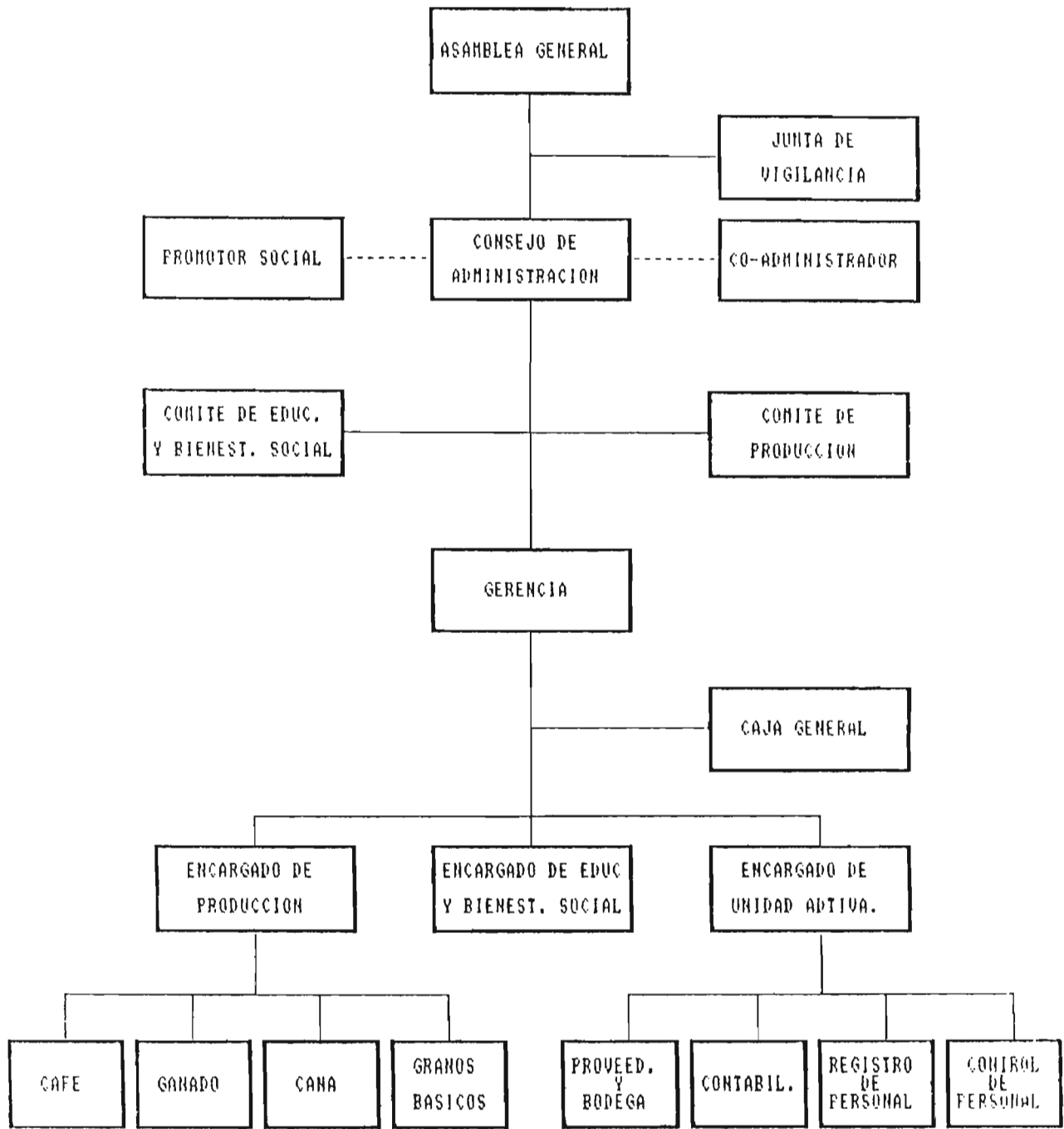
DISTANCIA COOPERATIVA A REGION OCCIDENTAL: 23.00 KMS.

IV. EXPROPIETARIO: TRANSITO SANTOS CARRANZA

V. FECHA DE INTERVENCION: 7 DE MARZO DE 1980

VI. AREA TOTAL: 744.00 MANZANAS

VII. ESTRUCTURA ORGANICA.



ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA
LAS TABLAS DE R.L.

3.1.9. SAN ANTONIO ZACAMIL

- I. NOMBRE DE LA PROPIEDAD: SAN ANTONIO ZACAMIL

- II. RAZON SOCIAL DE LA PROPIEDAD: ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA SAN ANTONIO ZACAMIL DE R.L.

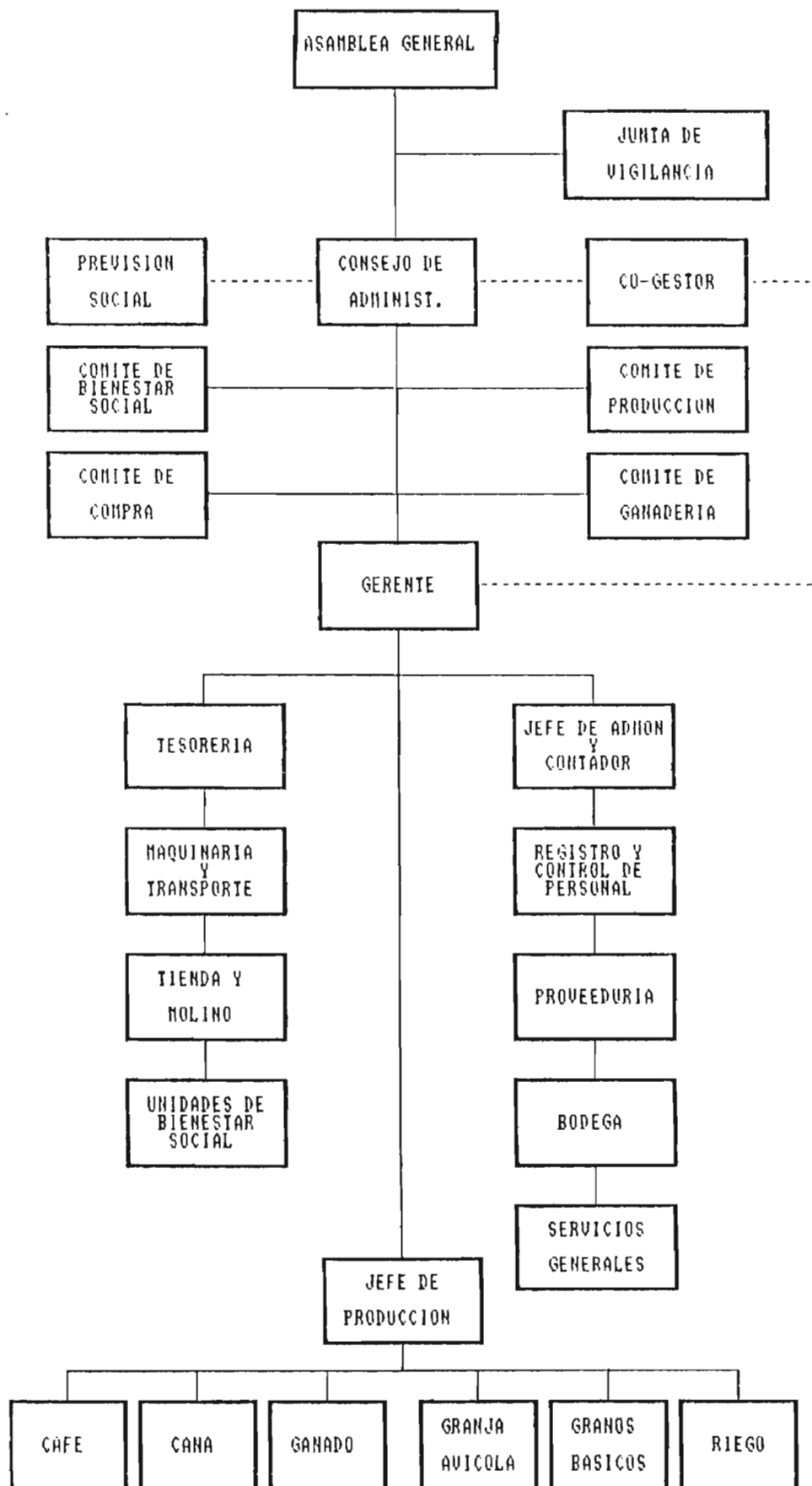
- III. UBICACION
REGION : OCCIDENTAL DEPARTAMENTO: SANTA ANA.
MUNICIPIO : CANDELARIA DE LA FRONTERA CANTON: ZACAMIL
DISTANCIA COOPERATIVA A REGION OCCIDENTAL: 22 KMS.

- IV. EXPROPIETARIO: ENRIQUE GUTIERREZ PAZ

- V. FECHA DE INTERVENCION: 7 DE MARZO DE 1980

- VI. AREA TOTAL: 765.71 MANZANAS

- VII. ESTRUCTURA ORGANICA.



ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA
SAN ANTONIO ZACAMIL DE R.L.

3.1.10. LA CRIBA.

I. NOMBRE DE LA PROPIEDAD: LA CRIBA

II. RAZON SOCIAL DE LA PROPIEDAD: ASOCIACION COOPERATIVA
DE LA REFORMA AGRARIA LA CRIBA DE R.L.

III. UBICACION

REGION : OCCIDENTAL DEPARTAMENTO: SANTA ANA.

MUNICIPIO : CANDELARIA DE LA FRONTERA CANTON: LA
CRIBA

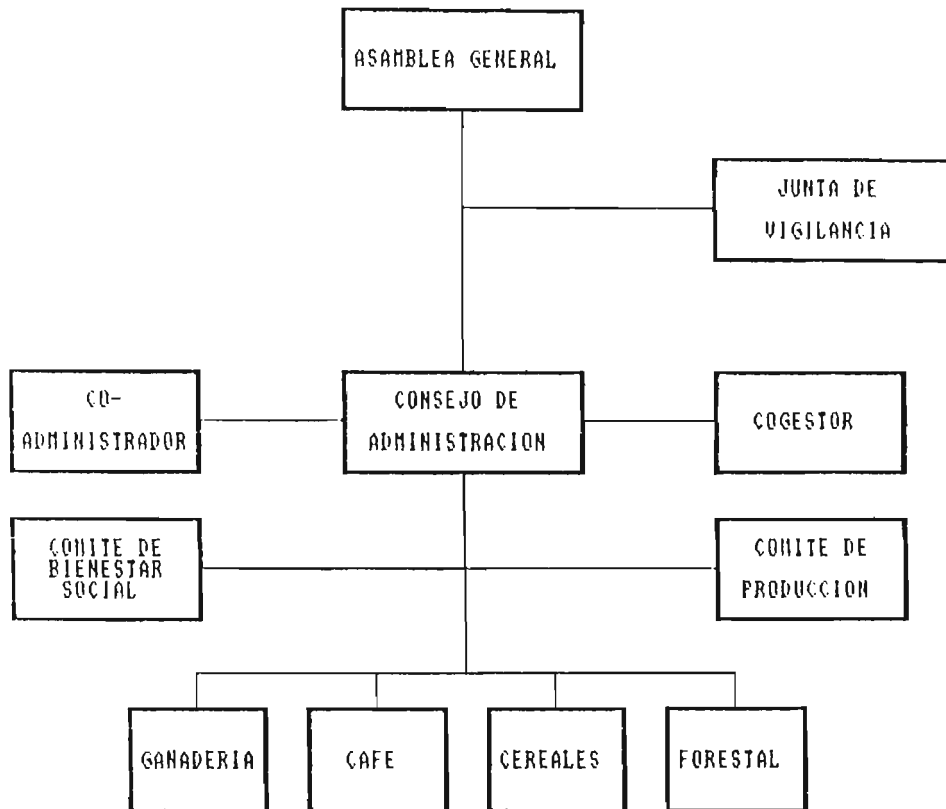
DISTANCIA COOPERATIVA A REGION OCCIDENTAL: 35.00 KMS.

IV. EXPROPIETARIO: TOMAS RAMIREZ.

V. FECHA DE INTERVENCION: 24 DE ABRIL DE 1980

VI. AREA TOTAL: 341.75 MANZANAS

VII. ESTRUCTURA ORGANICA.



ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA
LA CRIBA DE R.L.

3.1.11. SAN MIGUEL.

- I. NOMBRE DE LA PROPIEDAD: SAN MIGUEL

- II. RAZÓN SOCIAL DE LA PROPIEDAD: ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA SAN MIGUEL DE R.L.

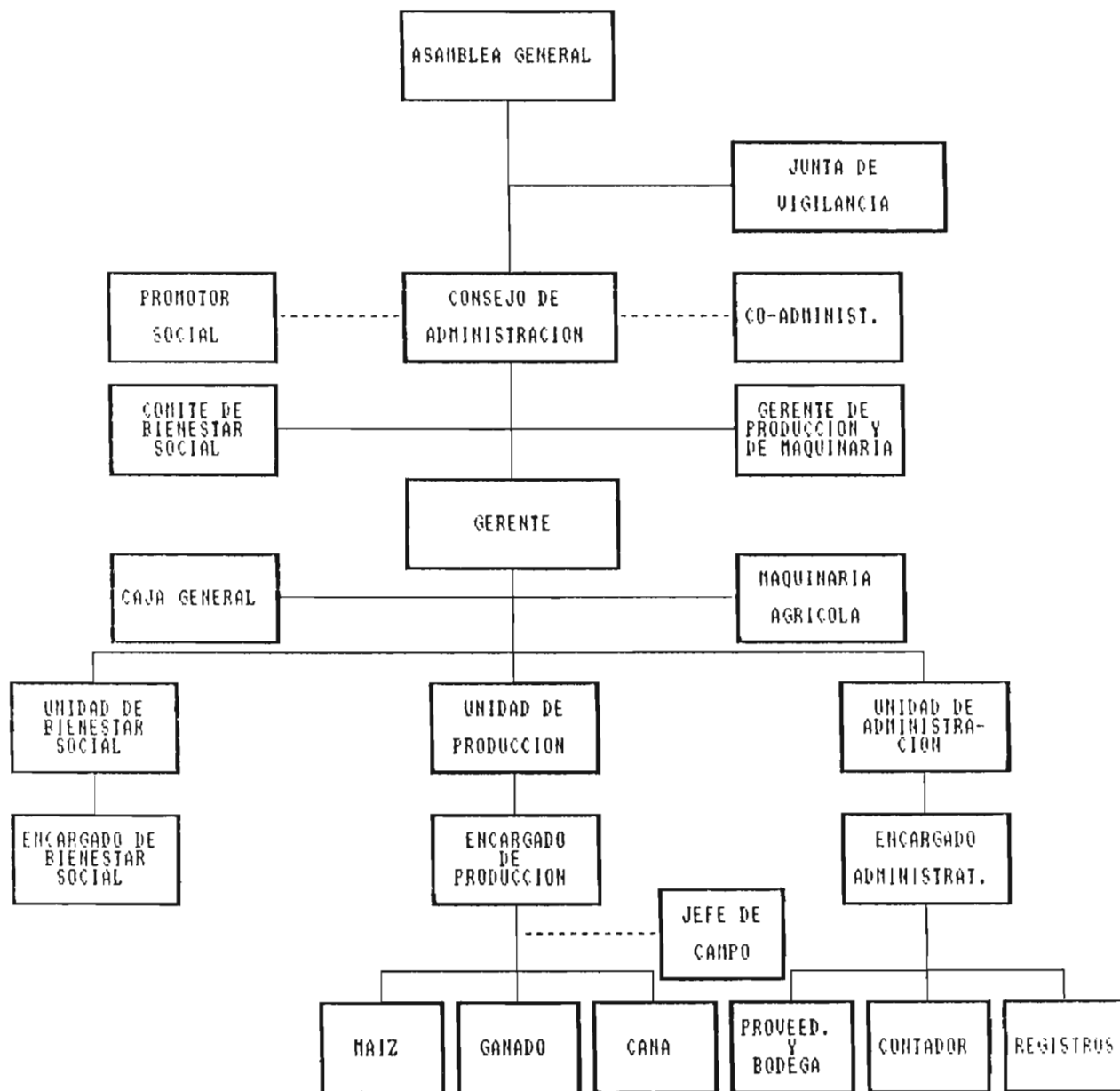
- III. UBICACION
REGION : OCCIDENTAL DEPARTAMENTO: SANTA ANA.
MUNICIPIO : CANDELARIA DE LA FRONTERA CANTON: LOS APOYOS
DISTANCIA COOPERATIVA A REGION OCCIDENTAL: 21.50 KMS.

- IV. EXPROPIETARIO: GLORIA SALGUERO GROSS

- V. FECHA DE INTERVENCION: 3 DE JUNIO DE 1980

- VI. AREA TOTAL: 311.07 MANZANAS

- VII. ESTRUCTURA ORGANICA.



ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA
SAN MIGUEL DE R.L.

3.1.12. SINGUIL.

- I. NOMBRE DE LA PROPIEDAD: SINGUIL

- II. RAZON SOCIAL DE LA PROPIEDAD: ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA LA CANDELAREÑA DE R.L.

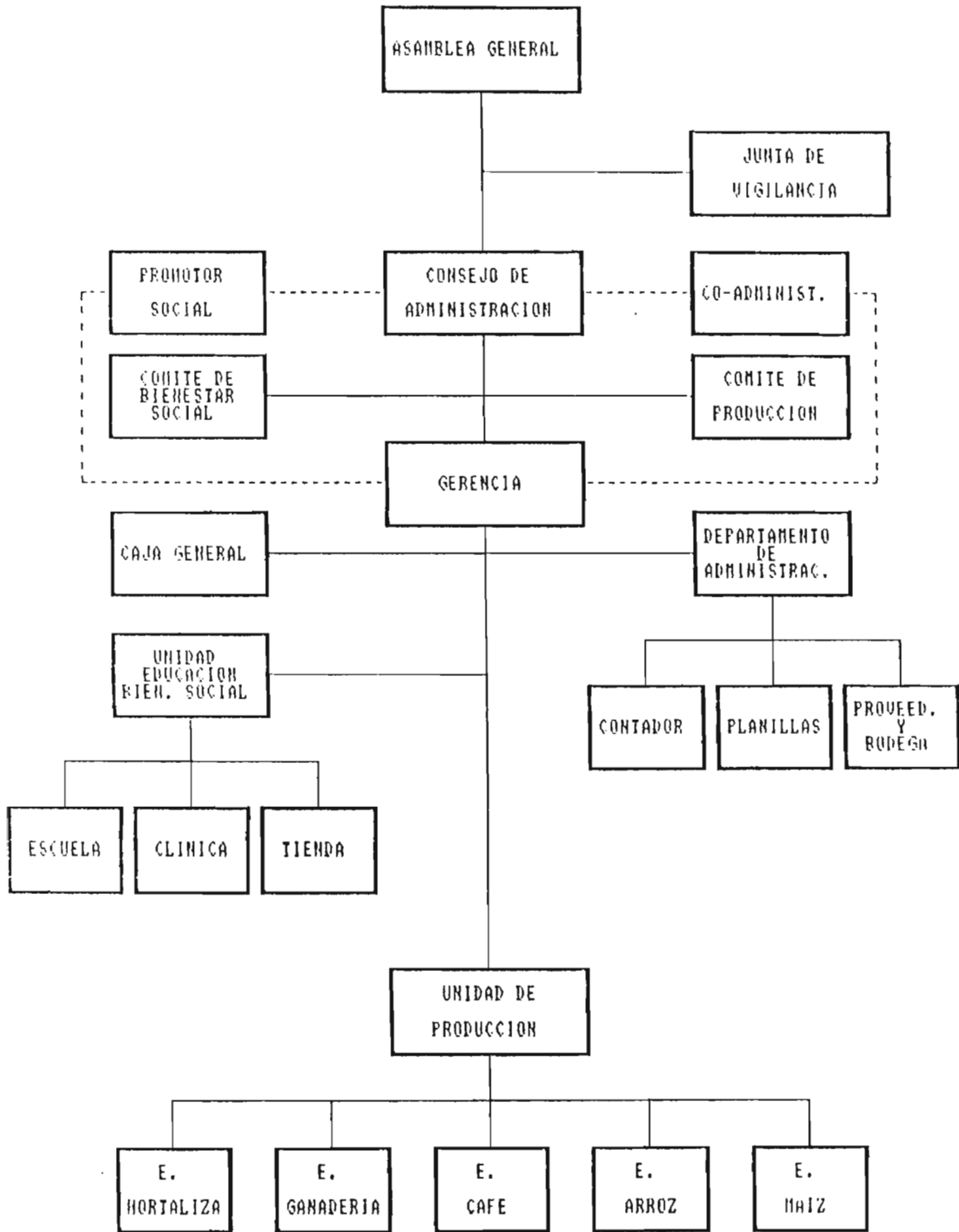
- III. UBICACION
REGION : OCCIDENTAL DEPARTAMENTO: SANTA ANA.
MUNICIPIO : CANDELARIA DE LA FRONTERA. CANTON: EL JUTE
DISTANCIA COOPERATIVA A REGION OCCIDENTAL: 30.00 KMS.

- IV. EXPROPIETARIO: JOSE MARIA GUTIERREZ

- V. FECHA DE INTERVENCION: 16 DE 4 DE JUNIO DE 1988

- VI. AREA TOTAL: 280,00 MANZANAS

- VII. ESTRUCTURA ORGANICA.



ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA SINGUIL DE R.L.

3.1.13. PARAJE GALAN

- I. NOMBRE DE LA PROPIEDAD: PARAJE GALAN

- II. RAZON SOCIAL DE LA PROPIEDAD: ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA PARAJE GALAN DE R.L.

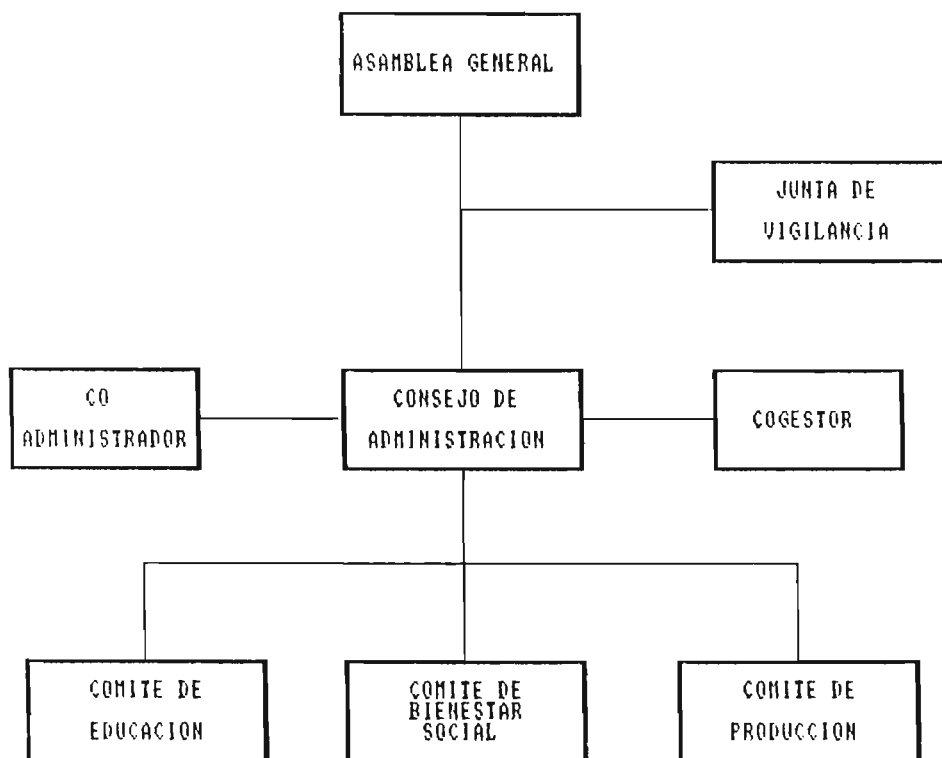
- III. UBICACION
REGION : OCCIDENTAL DEPARTAMENTO: SANTA ANA.
MUNICIPIO : CANDELARIA DE LA FRONTERA
CANTON : EL JUTE
DISTANCIA COOPERATIVA A REGION OCCIDENTAL: 24.7 KMS.

- IV. EXPROPIETARIO: MARIA LEONOR AYALA Y MARGARITA ORBELINA AYALA DE GOCHEZ.

- V. FECHA DE INTERVENCION: 13 DE ABRIL DE 1980

- VI. AREA TOTAL: 417.25 MANZANAS

- VII. ESTRUCTURA ORGANICA.



ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE LA
REFORMA AGRARIA PARAJE GALAN DE R.L.

3.2. INVESTIGACION DE CAMPO SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL AREA DE PRODUCCION.

La investigación de campo, realizada en las asociaciones cooperativas fué por medio de entrevistas estructuradas, dirigidas a personas con cargos de dirección, obteniendo de ellas la información relacionada con la aplicación del proceso administrativo en el área de producción. En este caso no se utilizó una muestra sino que se cubrió el universo, el cual se constituyó por trece asociaciones.

Además, todo lo recabado con la entrevista estructurada, se amplió y verificó con la observación directa, la cual se efectuó cada vez que se visitaron las empresas.

Se aclara que en algunos casos para recolectar los datos se tuvo que desplazarse al Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria, a la Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria Salvadoreña y otros organismos para contactar con las personas que proporcionaron la información.

En otros casos las entrevistas se efectuaron en asambleas generales de asociados, lo cual permitió obtener información más amplia y fidedigna.

Los datos recabados se presentan en los cuadros que aparecen en el anexo N°5, en los cuales las iniciales de las casillas de la primera fila corresponden a las asociaciones cooperativas en la forma que sigue:

SD = San Diego.

F.G = San Francisco Guajoyo

A.C = Agua Caliente

S.C = San Cayetano

S.Ad = Santa Adela

S.R = San Rafael

L.A = Los Apoyos

L.T = Las Tablas

S.A = San Antonio

L.C = La Criba.

S.M. = San Miguel

S = Singüil

P.G = Paraje Galan.

3.2.1. Planeación

A continuación se describen los resultados de la investigación de campo, en lo relativo a la planeación.

El objetivo predominante en el área de producción en la mayoría de asociaciones cooperativas es el de aumentar la producción.

La investigación referida a las políticas productivas, muestra que en 50% de las unidades entrevistadas cuentan con ellas, predominando la de mejorar la asistencia técnica.

En la generalidad de cooperativas se considera como meta aumentar la productividad^{1B/}.

En lo que se refiere a las etapas de la planeación en la producción agropecuaria, se puede apreciar que sólo en una asociación se ponen en práctica las cuatro, en las restantes empresas se practica aisladamente alguna de ellas.

La totalidad de las cooperativas investigadas elaboran programas de las actividades agropecuarias. En la mayoría de ellas la programación abarca las actividades de preparación de suelos, fertilización, control de malezas, así como

^{1B/} Se aclara que no se hace ninguna cuantificación a las metas, por lo tanto se quedan a nivel de objetivos.

el control de plagas y enfermedades. La irrigación, mejoramiento de ganado, inseminación artificial y sanidad animal son programadas en la minoría de cooperativas.

La información relacionada con el uso del plano de la propiedad, refleja que en la mayoría de cooperativas lo emplean solo para la clasificación de suelos.

En cuanto a la elaboración de presupuestos en las unidades productivas se tiene que en la totalidad de ellas se hacen en forma parcial y solo una hace además del presupuesto parcial, el total.

En la estructura de los presupuestos elaborados en las cooperativas se considera la mano de obra, los insumos, la cosecha, la maquinaria y el control de plagas.

Respecto al tipo de mano de obra que es contratada en las cooperativas para realizar las labores agropecuarias, se concluye que utilizan mano de obra de asociados, no asociados y familiares de asociados. La mano de obra especializada sólo es requerida en una cooperativa.

Con relación a la admisión del personal, las coopera-

tivas hacen la contratación de los trabajadores, sin darle el seguimiento a los pasos de dicha función.

El criterio más empleado para la selección de los insumos y materiales, es el de la calidad del producto.

Los tipos de maquinaria y equipo que predomina son: tractor, aperos agrícolas, equipo ganadero, como picadoras de zacate y molinos de martillo. En torno al equipo de transporte, en seis cooperativas se cuenta con camión y en cinco con pick-up.

La totalidad de empresas investigadas poseen equipo menor de trabajo (palas, piochas, azadones, chuzos y tridentes), también es empleado el equipo de riego, siendo los más usados bombas, motores, tubos, acoples y aspersores.

En lo referente al método de depreciación que se utiliza en las cooperativas es el de la línea recta.

Un 62% de las empresas investigadas usan programas de mantenimiento tanto preventivo como correctivo de la maquinaria y equipo.

El almacenamiento de los granos básicos y cultivos agroindustriales que existen en las unidades productivas son en su mayoría graneros y en su totalidad se estiban los sacos en bodegas. La leche fluida es almacenada por las asociaciones en botes de aluminio. Para la preservación de forrajes las empresas poseen heniles y silos.

Los problemas que más inciden en las pérdidas post-cosecha de los rubros que se explotan en las cooperativas son los causados por daños de insectos y de roedores, en una minoría se tienen problemas por la alta humedad del grano.

El método de preservación de granos utilizados en las cooperativas es mediante la aplicación de fosfamina. Los fungicidas no son utilizados en las mismas.

El sistema de producción agropecuario es el más explotado en las asociaciones cooperativas. Ninguna de ellas trabaja con el sistema de producción pecuario ni con el industrial.

En lo referente a los procedimientos para el manejo de insumos y materiales, en la totalidad de unidades productivas se emplean procedimientos de transporte, en un

54% del universo se utilizan procedimientos concernientes al almacenamiento.

Los organismos que brindan asistencia técnica a las cooperativas, son la Agencia de Extensión Agrícola, el Centro Nacional de Tecnología Agrícola (CENTA), el Instituto Salvadoreño de Investigación del Café (ISIC); en una minoría, la Dirección General de Recursos Naturales Renovables (D.G.R.N.R.), TECHNOSERVE y QUALITY FOOD, respectivamente.

En la generalidad de unidades productivas, los elementos que se toman en cuenta para planificar la asistencia técnica son las frecuencias de visitas y las recomendaciones por escrito.

La estructura de los proyectos de inversión de las asociaciones que los elaboran, contiene el estudio agronómico y el estudio económico, una minoría considera el estudio de mercado.

Los factores de la producción agrícola considerados para la asistencia técnica son en la pluralidad de empresas las variedades mejoradas, la población óptima de plantas y

la protección de las mismas, pocas de las asociaciones consideran la fertilización y la irrigación.

Los factores de la producción ganadera moderna que prevalecen dentro de la asistencia técnica son: el manejo y la sanidad animal, seguidos de la alimentación y la genética. En tres casos no consideran ningún factor.

Los encargados de realizar la investigación agropecuaria son los organismos privados en un 53% del universo, un 38% lo hacen por iniciativa de la dirección de las empresas, y en una minoría es concretada por organismos estatales.

Los rubros en los cuales se realizan investigaciones agropecuarias son en menos de la mitad de las 13 asociaciones los cereales, ganado bovino y cultivos agro-industriales.

La metodología empleada para realizar la investigación agropecuaria cuando es por iniciativa de la dirección de la cooperativa, es a través de métodos tradicionales.

Los rubros de explotación agropecuarios plantados en invierno son en su generalidad los pastos naturales,

cereales y la cañicultura. Los cultivos de hortalizas bajo riego son producidos en seis asociaciones; hortalizas de siembra invernal no se cuenta.

En el sector pecuario la mayoría de cooperativas producen la ganadería bovina y equina, en tanto que los cerdos son manejados en una cooperativa.

3.2.2. Organización

En lo que respecta a la investigación de campo en la fase de organización en el área de la producción en las asociaciones agropecuarias estudiadas, se describe en los siguientes párrafos.

El manual de organización y funciones no existe en la mayoría de asociaciones.

Se aprecia que el reglamento interno de trabajo es aplicado en un 53% de las unidades investigadas. Contemplando aspectos como jornales de trabajo, salarios descanso semanal, aguinaldos y vacaciones.

La aplicación del Reglamento Regulador de Estatutos de la Reforma Agraria es ejercida en la mayoría de las cooperativas.

La medición del trabajo en las asociaciones agropecuarias es a través de tareas y días/hombre.

3.2.3. Ejecución

La investigación realizada en la fase de la ejecución productiva, se describe a continuación.

La supervisión de las labores productivas se ejecuta en un 100% por medio de caporales y en relación a jefes de ganadería el porcentaje es de un 69%.

La comunicación que predomina en el área de producción es por órdenes verbales en la totalidad de unidades; las instrucciones son giradas en un 76% de las mismas.

En relación a los estímulos o incentivos que conceden a sus trabajadores se puede afirmar que en 8 asociaciones la prestación médica es la que predomina. El 38% afirma no otorgar estímulos o incentivos al trabajador.

3.2.4. Control

A continuación se describen los resultados de la investigación de campo, en lo relativo a control productivo.

Las herramientas de control que más se usan son: la contabilidad, los presupuestos y la observación directa. La auditoría y la estadística son las que menos se utilizan.

Los elementos del costo: materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos son controlados en la totalidad de empresas cooperativas.

Para las asociaciones, el factor de calidad que más toman en cuenta es el de la humedad del grano. Los granos dañados no son considerados.

Para determinar la calidad de la caña de azúcar, todas las empresas realizan muestreo por lotes, los cuales son analizados en los laboratorios de los ingenios.

La calidad del café que producen se encuentra clasificado en bajo y media altura. El 46% de las empresas no cultivan dicho rubro.

La mayoría de empresas no toma en cuenta factores de calidad para la leche, a excepción de San Cayetano.

Los controles de inventarios son realizados en 12 asociaciones cooperativas, sólo San Diego no los concreta.

En lo referente a los índices de producción promedio más utilizados se tiene: jornales por manzana, quintales por manzana y cargas por manzanas. El rubro ganadero (leche) se expresa en botellas de leche por vaca. En cuatro cooperativas cañeras se mide en toneladas por manzana.

En el rubro de café se poseen 967.56 manzanas sembradas de las cuales 783.81 son de mantenimiento y 183.75 son de plantía aún no en producción. La producción de las 8 cooperativas que explotan el café es de 27.90 qq/mz., separadamente la cooperativa Santa Adela posee 34.95 qq/mz., y el resto tiene como producción promedio 8.8 qq/mz.

Los cereales más explotados son: el maíz, arroz, maicillo y frijol. Las producciones promedio de estos rubros es como sigue: maíz 43.44 qq/mz., arroz 42.18 qq/mz., maicillo 29.82 qq/mz. y frijol de 14.52 qq/mz.

La caña de azúcar es producida en 4 cooperativas estudiadas, con 129.5 manzanas de mantenimiento y 39 manzanas de plantía. La producción promedio de la caña de azúcar es del orden de 85 toneladas por manzana.

Cultivos agroindustriales como el ajonjolí, okra y vigna son explotados en pocas unidades cooperativas siendo

sus promedios de producción en su respectivo orden: 7.49qq/mz., 100.87qq/mz y 41.35qq/mz.

Productos de índole forrajero para alimentación animal son cultivados unicamente por 3 cooperativas, siendo estos: sorgo forrajero, maíz amarillo y soya forrajera. Sus producciones son en orden correlativo de 30.35 toneladas/mz., 32 qq/mz. y 5 toneladas/mz., respectivamente.

Arboles frutales existen solo en una cooperativa y no son explotados técnicamente, no se posee control de su producción en la época de verano, es decir bajo riego, según la investigación se tiene que se cultivan 20 manzanas de okra y 19.5 manzanas de frijol con producciones de 192.33 qq/mz y 3.89qq en su orden correspondiente.

La soya se siembra en 0.5 manzanas con una producción de 20 qq. Las hortalizas son cultivadas en áreas que van de 0.5 manzanas hasta 5.5. manzanas incluyendo pepinillos, pepino, pipián, tomate, chile dulce, chile jalapeño y rábanos. El maíz y el arroz son tratados bajo riego rindiendo los promedios de producción siguientes: 20 qq/mz. y 62.19 qq/mz. respectivamente.

Las cooperativas investigadas poseen 696 vacas en producción, 224 vacas horras y 597 novillas. Poseen un total de ganado de crianza del orden de 2,597 animales bovinos, al que hay que agregarle 145 animales en repasto (engorde), sumando entonces 2742. Equinos tienen 204, 71 cerdos (una cooperativa) y 1129 aves de postura en una sola asociación cooperativa.

Se producen 1,532,796.26 botellas de leche con 658 vacas en producción lo que da un promedio de 2,329.48 botellas por animal y por año. La producción por vaca/día es de 6.47 botellas.

La producción de carne bovina solo es ejecutada en una cooperativa, se explotan 113 animales con un promedio de 800 libras por cada uno.

La avicultura es realizada solo en una cooperativa (San Antonio Zacamil) con 1129 aves de postura y 236,363 unidades producidas (huevos).

Los cerdos son explotados en una empresa (San Francisco Guajoyo) con 114 animales y con una producción promedio de 200 lbs. es decir 22,800 libras de carne.

En torno a los equinos hay 2 cooperativas productoras con un total de 7 unidades producidas y vendidas.

La producción cárnica de animales de descarte como de 126 vacas horras asciende a 12,200 libras; 14 vacas en producción con 91,000 libras; 4 novillas con 2,475 libras. De lo anterior se obtiene una producción total de 105,675 libras de carne de hembras bovinas. En torno a novillos y toretes se produjeron 130,300 libras con 183 animales, 56 terneros produjeron 2,350 libras, 7 sementales brindaron 7,450 libras y 14 bueyes con 16,500 libras o sea que la producción total de bovinos machos fué de 156,600 libras. Terneras se vendieron 15 con un total de 750 libras. Producción total 263,025 libras.

El área dedicada al rubro ganadero y su relación de carga animal (animales/manzana) se describe así: Los pastos naturales con riego son 15 manzanas y sin riego se tienen 4,361.60 manzanas. Pastos cultivados son del orden de 127.50 manzanas con riego y 976 manzanas sin riego. El área total de pastos asciende a 5,480.10 manzanas con un total de bovinos de 2,742 equivalente a 1837.75 unidades animales, obteniendo una relación de carga animal de 0.33 animales por manzana por año.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tomando como base los resultados obtenidos en la investigación de campo y teniendo en cuenta además algunas consideraciones, vertidas por personeros de instituciones relacionadas con el sector agropecuario reformado, en relación a la aplicación del proceso administrativo en el área de producción, se formulan las conclusiones y recomendaciones respectivas.

4.1. CONCLUSIONES

En base a la información recabada en las asociaciones cooperativas sobre la aplicación del proceso administrativo en el área de producción se establecen las siguientes conclusiones:

- El objetivo productivo que se persigue en las asociaciones cooperativas del sector reformado de la zona norte del departamento de Santa Ana, es aumentar la producción.

- La política que siguen las mencionadas asociaciones es la de mejorar la asistencia técnica.

- Los entrevistados no saben diferenciar las metas de los objetivos ya que para ellos la meta a seguir es aumentar la productividad, en las empresas, pero no la cuantifican.

- No se ponen en práctica al unísono las etapas de la planeación en la producción agropecuaria, sino que se practican separadamente.

- Los programas de las actividades agropecuarias abarcan las actividades de suelos, fertilización, control de malezas, control de plagas y enfermedades, olvidándose de las actividades de irrigación, mejoramiento de ganado, inseminación artificial y sanidad animal.

- El plano de la propiedad, lo emplean solo para la clasificación de suelos.

- Los presupuestos parciales son los más utilizados en las cooperativas investigadas, considerándo en la

estructura de los mismos, la mano de obra, los insumos, la recolección y la maquinaria.

- La mano de obra contratada en las unidades productivas es la de asociados, no asociados y la de familiares de los asociados; la mano de obra especializada no es considerada en la mayoría de ellas.
- No se cumplen los pasos para la admisión del personal, ya que a los trabajadores se les contrata sin seguir las etapas necesarias.
- Para la selección de insumos y materiales se observa la calidad de los productos y se aplican criterios tradicionales.
- La maquinaria y equipo que predomina en las cooperativas es el de tipo gandero (picadoras de zacate y molinos de martillo), en algunas asociaciones se cuenta con tractor, aperos agrícolas y camiones
- En todas las empresas se posee equipo menor de trabajo (palas, piochas, azadones, chuzos, tridentes).

- El método de depreciación de la línea recta es el más utilizado en las asociaciones.

- La mayoría de cooperativas usa programas de mantenimiento de la maquinaria y equipo, pero no está generalizado el uso de programas (ni preventivo, ni correctivo).

- Para almacenar los granos básicos se cuenta con graneros y sacos estibados en las bodegas. Para la leche fluida se hace en botes de aluminio. En relación a los forrajes se cuenta con heniles.

- Los daños causados por insectos y roedores son los más frecuentes en las pérdidas post-cosecha de los rubros que se explotan.

- Para preservar los granos se utilizan en la generalidad de unidades la fosfamina.

- El sistema de producción agropecuario es el más explotado en las cooperativas.

- El procedimiento para el manejo de los insumos y materiales incluye el transporte.

- La agencia de extensión agrícola es el organismo que más brinda asistencia técnica a las asociaciones.
- Para planificar la asistencia técnica se toman en cuenta la frecuencia de visita y las recomendaciones por escrito.
- Prácticamente sólo la mitad de las asociaciones estudiadas elaboran proyectos de inversión, considerando en ellas el estudio agronómico y el económico.
- Los factores de la producción agrícola considerados para la asistencia técnica son las variedades mejoradas, la población óptima y la protección de las mismas.
- Los factores de la producción ganadera moderna tomados en cuenta para la asistencia técnica, son el manejo y la sanidad animal.
- Los encargados de realizar la investigación agropecuaria son los organismos privados en un 50% de las cooperativas, siendo esta más en cereales.

- Cuando la investigación agropecuaria es hecha a iniciativa de la cooperativa, se lleva a cabo en forma tradicional, es decir que no toman en cuenta aspectos científicos para realizar la misma.
- El cultivo de cereales y el ganado mayor son los rubros más explotados en las unidades productivas.
- El rubro de mayor rentabilidad es el ganado.
- No se posee en la generalidad de cooperativas Manual de Organización y funciones del Personal que labora en el área de producción.
- Tampoco se tiene un Reglamento Interno de Trabajo en la pluralidad de las empresas.
- El Reglamento Regulador de Estatutos de la Reforma Agraria se toma en cuenta para la organización de las actividades productivas.
- La medición del trabajo es por "tareas".
- La supervisión es ejercida por caporales en la mayoría de casos.

- Las órdenes e instrucciones verbales son el medio de comunicación más empleado para la transmisión y asignación de tareas.

- La prestación médica - hospitalaria es el incentivo o estímulo más utilizado.

- Las herramientas de control más comunes en el área de producción son la contabilidad, los presupuestos y la observación directa, dejando de lado a la estadística y auditoría.

- La totalidad de asociaciones cooperativas lleva a cabo controles de los elementos que componen el costo de producción.

- En la venta de cereales, siguen las normas de calidad establecidas por el Instituto Regulados de Abastecimientos (IRA), tomando en cuenta la humedad del grano en su mayoría.

- En las cooperativas que se explota la caña de azúcar, la calidad se determina por muestreo de los lotes y luego analizados en los laboratorios de los ingenios.

- En las empresas en que se cultiva café, éste se encuentra clasificado en su mayor parte en el estrato de bajo.
- No se cuenta con indicadores para medir la calidad de la producción láctea en la generalidad de asociaciones cooperativas.
- Los controles de inventarios se utilizan en las unidades productoras.
- Los índices de producción promedio que miden la eficiencia y la rentabilidad de los recursos existentes, son los jornales por manzana, quintales por manzana y cargas por manzana. En lo relacionado a la producción láctea esto se mide por el índice botellas de leche por vaca.

4.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones obtenidas, se recomienda:

- Que los objetivos productivos se establezcan de acuerdo a los rubros de explotación y recursos de cada asociación.

- Que las políticas productivas se determinen en combinación con los organismos encargados de brindar la asistencia técnica.

- Que las metas sean expresadas en forma cuantitativa cualitativa y temporales (tiempo), así por ejemplo si se desea aumentar la producción y productividad, se tiene que mencionar los niveles que se desean lograr.

En agricultura se debe expresar el número de quintales, toneladas, etc. que se desean por unidad de área (manzanas, hectáreas, áreas, etc.); el número de jornales por manzana o insumos necesarios por área y período.

En ganadería determinar el porcentaje de pariciones por año, promedio de vacas ordeñadas por día, producción promedio por vaca, aumento diario de peso en terneras del nacimiento a la preñez, mortalidad tanto en ganado adulto como en terneras, etc.

- Que antes de iniciar la producción agropecuaria se consideren las etapas de la planeación.

- Integrar en los programas agropecuarios todos los factores de la producción.

- Que el plano de la cooperativa tenga todos los elementos de información como: caminos, puentes, quebradas, ríos, pozos, ubicación de infraestructura, terrenos cultivados, no cultivados, es decir todos los aspectos agrológicos.
- Qué además de elaborar presupuestos parciales se haga un presupuesto general para todas las actividades de la cooperativa.
- Considerar el empleo de mano de obra especializada, en aquellas labores en que se requiera el uso de este recurso para lograr mayores niveles de producción y productividad.
- Que se sigan criterios adecuados para la contratación del personal en las cooperativas, de acuerdo a sus cualidades, aptitudes y destrezas.
- Que se definan programas de mantenimiento preventivos para la maquinaria y no esperar a que sufran daños para repararlas.
- Que la asistencia técnica se planifique en coordina-

ción con organismos privados y/o gubernamentales así como con las áreas de finanzas y personal.

- Que los proyectos de inversión puestos en marcha en la cooperativa contengan en su estructura los estudios de agronomía, de mercado y de prefactibilidad.
- Que se integren los factores de la producción agrícola y pecuaria en el momento de planear la producción.
- Que se practique la investigación agropecuaria, en los rubros que la ameriten.
- Que se elabore un organigrama en el área productiva, de acuerdo a la situación financiera, económica, personal capacitado, rubros de explotación y otros aspectos propios de cada cooperativa.
- Que se ponga en práctica un manual de organización y funciones en aquellas cooperativas en que no existe, (se aclara que el manual contiene las funciones principales más generales, debiendo de especificar algunas actividades para su empleo).

- Que la medición de labores sea constante y periódicamente evaluada, en cada unidad de trabajo.

- Se recomienda que los caporales como encargados de la supervisión de labores, tengan un fuerte impulso a la consecución de tareas, responsabilidades, vigor y perseverancia en la persecución de metas, revisión de planes, actuando como líder para los trabajadores.

- Que en las unidades productivas se presenten informes de trabajo.

- Que además de brindarle a los trabajadores prestaciones médicas, les concedan estímulos económicos, de higiene, etc.

- Que consideren la estadística como una valiosa herramienta para ejercer el control productivo.

- Considerar dentro de la presupuestación agropecuaria la evaluación financiera y económica de los rubros de explotación para proyecciones de expansión de la producción.

- Analizar los suelos por lo menos cada dos años para determinar su fertilidad, acidez, materia orgánica, textura, estructura y así elaborar programas de fertilización química u orgánica.

- Realizar un uso racional del recurso suelo, no permitiendo áreas ociosas que redunde en baja productividad.

- Establecer proyectos o estudios de pre-factibilidad relacionados con los frutales para poder crear alternativas que permitan hacer más eficiente las mezclas de producción de cada asociación cooperativa investigada.

- Para mejorar los índices productivos de los cultivos bajo riego es imprescindible que se elaboren proyectos de riego que realmente haga más eficiente el recurso hídrico que poseen las cooperativas.

- El desarrollo de las especies mayores y menores para una buena producción debe de incluir presupuestos a corto, mediano y largo plazo; incluyendo manejo pecuario y la eficiente utilización del recurso

suelo, capital, mano de obra y administración de la producción.

- Para efectos de planificación se recomienda la siguiente estructura para obtener las unidades animales por cada estrato bovino,
 - a) Vacas en Producción equivalen a una unidad animal.
 - b) Vacas Horras equivalen a una unidad animal.
 - c) Novillas o Vaquillas a 0.75 de unidad animal
 - d) Novillos y Toretes a 0.75 de unidad animal
 - e) Terneras y Terneros a 0.25 de unidad animal
 - f) Sementales a 1 unidad animal
 - g) Bueyes a 1 unidad animal.

- La carga animal que predomina en las cooperativas analizadas (0.33) debe de ser incrementado para lo cual se deben de elaborar proyectos tendientes a mejorar dicho índice. La reproducción y la genética deben de programarse con la urgencia precisa; evaluar la expansión de la población bovina o la utilización del recurso suelo en otras alternativas de producción.

- Se debe de mejorar las técnicas y manejo del rubro dedicado a la caficultura para incrementar la productividad del cultivo.

- Analizar los suelos dedicados al café por lo menos cada 2 a 3 años y así poder estructurar un adecuado programa de fertilización.

- Solicitar la asistencia técnica ante las instituciones involucradas en la caficultura y así analizar y reestructurar las actividades que mejoren la producción del rubro.

- Elaborar un programa que controle eficientemente las plagas y enfermedades del café, tales como la broca del grano y la roya.

- Integrar los factores de la producción moderna agrícola, para incrementar los índices productivos del maíz, arroz, maicillo y frijol.

- Elaborar la presupuestación total de los cultivos agroindustriales de manera de lograr una proyección real que permita evaluar y controlar lo económico, financiero y técnico de estos rubros.

- La buena preservación, así como la calidad nutritiva de los forrajes debe de llevar, una buena planificación que permita aprovechar al máximo el recurso suelo, guardando el exceso de alimentos forrajeros para la época seca que es cuando escasean.

- Realizar estudios similares sobre el proceso administrativo en las demás asociaciones cooperativas del sector agropecuario reformado del país, a fin de diagnosticar la situación que prevalece en ellas, formulándose las alternativas viables de solución a los problemas que estén enfrentando.

CAPITULO V

PROPUESTA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL AREA DE PRODUCCION EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEL SECTOR REFORMADO DE LA ZONA NORTE DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.

En el presente capítulo, se presenta un plan de solución a la problemática encontrada en la aplicación del proceso administrativo en el área de producción, especialmente en aquellos puntos críticos que inciden en el normal desempeño de las labores productivas.

El capítulo considera aspectos tan importantes como los elementos de la planeación, los tipos de planes así como las técnicas de instalación, operación y desarrollo.

En cuanto a la organización productiva se propone un organigrama, en base al cual se formula un manual de organización y funciones, y la estructura que debe contener un reglamento interno de trabajo.

En la ejecución se toman en cuenta los aspectos de la comunicación y la motivación.

En el control se recomiendan los registros de mayor importancia en las actividades agropecuarias.

5.1. PLANEACION

En las Asociaciones Cooperativas existen problemas económicos, los cuales deben de ser resueltos escogiendo las alternativas que sean más adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.

En las propiedades rurales administradas por los cooperados del sector reformado, es necesario que se afronten un conjunto de interrogantes de tipo general y que requieran de soluciones acertadas.

Las cooperativas deben resolver las siguientes preguntas principales:

1) ¿Qué producir?

Se debe decidir qué cultivos (hortalizas, granos básico, agroindustriales, etc), qué ganadería se adapta a la zona (lechero, carne, doble propósito, de crianza), siempre pensando en racionalizar los recursos existentes.

2) ¿Cómo producir?

Es necesario considerar la maquinaria o equipo a emplear, qué métodos o prácticas agrícolas deben seguirse, qué cantidad de insumos y materiales se utilizarán, la clase de suelo que se requiere (fertilidad, textura, estructura, acidez, materia orgánica, topografía).

3) ¿Cómo distribuir la producción?

Es importante comprobar lo relevante de tener en cuenta los principales canales de comercialización, y las bases que en el área de mercadeo agropecuario se ofrecen al productor para vender sus cosechas.

4) ¿Cómo mantener la producción a través del tiempo?

Las unidades productivas deberán de buscar la utilización adecuada y combinación de los recursos de manera de mantener un esfuerzo sostenido en el largo plazo ayudándose de una buena planeación y una adecuada asistencia técnica.

Tomando en cuenta lo anterior, se considera conveniente que antes de iniciar el proceso productivo, se debe de hacer un estudio de los elementos de la planeación,

los tipos de planes y las técnicas a emplear, tal como a continuación se presentan.

5.1.1. Elementos de la Planeación

La unidad de producción debe tomar en cuenta que existen cuatro elementos en la fase de planeación de la producción, los cuales son:^{18/}.

- Reconocimiento de los problemas
- Observación y colección de datos
- Identificación de las alternativas
- Evaluación de dichas alternativas

Una descripción suscita se presenta de estos factores, para su mayor comprensión.

Reconocimiento del problema: las cooperativas deben conocer los problemas que afrontan y clasificarlos según su importancia. En el caso de unidades con mezcla de producción muy heterogénea, deben de identificar por cada rubro de explotación que situaciones afectan la producción.

^{18/} Murcia, Hector H. Guía para la Administración y Planeación de Empresas Agropecuarias. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la O.E.A., 1ª impresión. Guatemala 1974.

Observación y colección de datos: para tomar cualquier decisión, el gerente o jefe de producción debe de poseer la mayor cantidad posible de información con respecto a los aspectos físicos y económicos de su producción. Se deberá conocer sobre todos los adelantos tecnológicos obtenidos en granjas experimentales que sean de utilidad para su empresa, llevar al día sus registros de producción, ejecutar ensayos o parcelas de comprobación en sus terrenos y mantener una comunicación constante con las entidades encargadas de brindar asistencia técnica.

Identificación de alternativas: realizada la información recolectada, la cooperativa deberá clasificar las alternativas posibles de solución a los problemas encontrados. Por ejemplo algunas unidades productivas desearán aumentar los actuales ingresos de sus cultivos ya sea mejorando sus prácticas agronómicas, sembrando variedades mejoradas, mecanizando la recolección de sus cosechas o utilizando un control integrado de plagas y enfermedades.

En las Cooperativas ganaderas podrían orientarse a la especialización lechera o cárnica a través de un mejoramiento genético de su hato existente.

Evaluación de las alternativas: teniendo en cuenta las alternativas planteadas, se deben hacer ahora las consideraciones del caso para determinar la factibilidad y aplicabilidad de cada una de ellas.

Se trata de hallar la solución más viable y que mejor se adapta a las condiciones de la cooperativa, o sea las que mejores perspectivas ofrezca en cuanto a reducción de costos y minimización de riesgos, así como la factibilidad de realización.

Para facilitar lo descrito anteriormente se presenta el siguiente cuadro de los principales problemas que una asociación cooperativa deberá considerar en su planeación.

PROBLEMAS DE PLANEACION Y PRODUCCION	Qué clase de finca o hacienda se posee.	FACTORES NATURALES ----- Clima Suelo Topografía Recursos Hídricos Localización Recursos Naturales Riesgos Naturales FACTORES SOCIO ECONOMICOS Fenómenos Económicos Oferta y Demanda de los productos. Infraestructura. Escuelas cercanas Otras cooperativas existentes.
--	---	---

Cómo se ha obtenido la tierra	<	Asignada por la Reforma Agraria. Compra Arrendamientos (Decreto 207) Parcelación
Qué producen	<	Disponibilidad de recursos. Clase de finca o Hacienda. Tamaño o Area Total Especialización Diversificación Influencia a Programas gubernamentales Comercio Interno.
Qué equipo y tecnología debe utilizarse	<	Potencia del equipo Característica apropiadas. Mano de obra disponible. Comprar o arrendar la maquinaria o equipo Planeamiento del uso

Entonces, los recursos utilizados en la producción deben de ser racionalmente integrados, ya que en el caso de la producción agropecuaria, las asociaciones cooperativas deben considerar los diversos factores que influyen en el uso de la tierra. La situación geográfica de cada empresa determinará una serie de factores que están íntimamente relacionados con el grado de utilidad de la tierra:

- Factores físicos
- Factores biológicos
- Factores económicos
- Factores institucionales
- Factores hídricos

Dentro de los factores físicos se deberán considerar aspectos del suelo y del clima.

- Del suelo:

- a) Topografía
- b) Fertilidad
- c) Permeabilidad
- d) Profundidad
- e) Intercambio de elementos nutritivos.

- Del clima:

- a) Precipitación pluvial (lluvia)
- b) Temperatura
- c) Vientos
- d) Luminosidad
- e) Humedad relativa

Los factores biológicos son de gran importancia y se tienen que considerar como básicos en la producción agropecuaria, los siguientes:

- Especie animal
- Especie vegetal
- Enfermedades y plagas del hombre
- Enfermedades y plagas de los animales
- Enfermedades y plagas de las vegetales.

Con relación a los factores económicos, las Cooperativas tendrán que analizar la forma como el entorno en el que funcionan, les afecta los rubros de explotación que poseen. Dentro de estos factores se tienen:

- Mercados
- Precios
- Transportes
- Disponibilidad de mano de obra
- Capitales y créditos
- Disponibilidad de insumos
- Niveles de ingreso

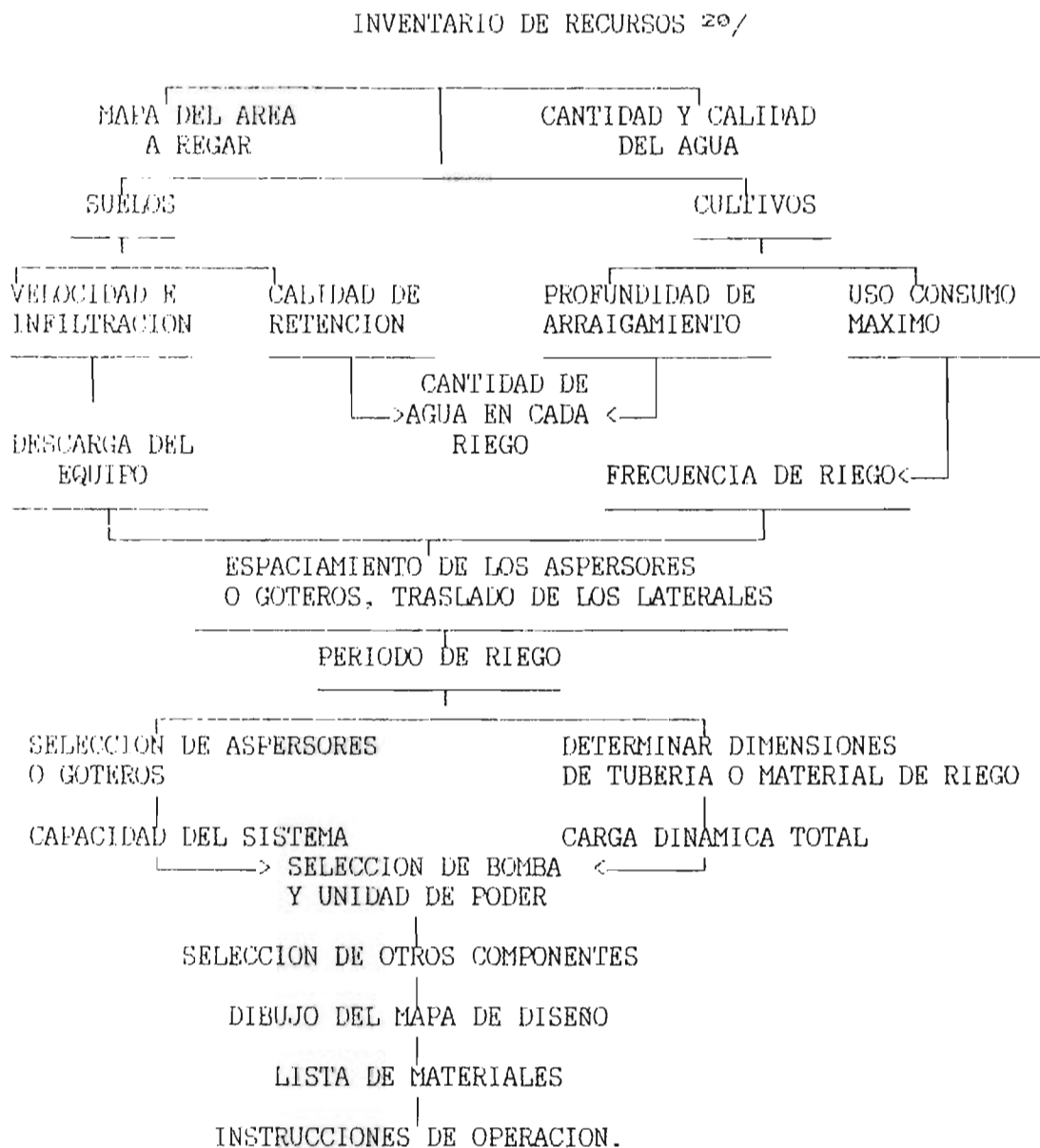
Por último, los factores institucionales, se deben de saber utilizar de manera de lograr los servicios que

prestan tanto de asistencia técnica y de orden socioeconómicos.

- Tenencia de la tierra (Decreto 153 o Decreto 207, arrendamiento, etc)
- Tamaño de la propiedad
- Seguridad legal y política
- Programas gubernamentales
- Coordinación administrativa del gobierno

Luego de estudiar los recursos expuestos anteriormente, las cooperativas analizadas para ejecutar un uso racional del agua y del suelo deben de planificar los diseños de los sistemas de riego que aplicarán.

Un diagrama de diseño que pueden seguir es el siguiente :



^{20/} Gurovich, Luis A. Sistemas de Riego. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Costa Rica 1985.

5.1.2. Tipos de Planes

Se proponen los objetivos a seguir, las políticas para lograrlos, sus metas, procedimientos y presupuestos.

5.1.2.1. Objetivos de la Producción

Para el incremento de la producción, las cooperativas deberán seguir los siguientes objetivos.

- a) Obtener un uso racional del recurso tierra de acuerdo a su capacidad de producción agropecuaria.
- b) Utilizar la maquinaria y equipo que brinde la mayor eficiencia y menores costos.
- c) Programar los requerimientos de mano de obra de acuerdo a las exigencias y períodos de los cultivos o rubros pecuarios.
- d) Asegurarse de que los insumos y materiales requeridos contienen los ingredientes activos que se especifican, así como que estén en el tiempo y lugar indicado.

- e) Integrar los factores de la producción agropecuaria para lograr una racionalización de ellos.
- f) Optimizar la mezcla de producción, para lograr mayor rentabilidad.

5.1.1.2.2. Políticas Productivas

Para el logro de los objetivos es necesario que en las unidades cooperativas se pongan en práctica las siguientes políticas:

- a) Analizar a través de laboratorios de química agrícola la textura, estructura y fertilidad de los terrenos dedicados a la producción agropecuaria.
- b) Ejecutar estudios tendientes a conocer la conveniencia de arrendar o comprar la maquinaria o equipo a utilizar en base a su potencia y al área total a cultivar.
- c) Contratar a los trabajadores de acuerdo a las actividades agropecuarias y su especialización.

- d) Comprar los insumos y materiales considerando la programación correspondiente, cuidando de que se encuentren en sus empaques originales.
- e) Seguir las recomendaciones técnicas brindadas por las instituciones vinculadas a la cooperativa, en lo relacionado al manejo de la producción agropecuaria.

5.1.2.3. Metas

A continuación se expresan las metas de producción que en las cooperativas se deben de lograr como mínimo:

- a) En granos básicos alcanzar una producción de:
 - i) Maíz 65 qq por manzana
 - ii) Maicillo 40 qq por manzana
 - iii) Arroz 100 qq granza por manzana
 - iv) Frijol 30 qq por manzana
- b) Agroindustriales
 - i) Caña de azúcar 85 toneladas por manzana
 - ii) Soya 45 qq por manzana

c) Cultivos permanentes

- i) Café 20 qq por manzana

Para la cría y explotación de especies animales:

- a) Lograr una producción en especies mayores del orden de:

- i) 12 botellas/vaca para ganado lechero
ii) 700 libras/animal para ganado carne

- b) Alcanzar una producción en especies menores en lo relativo a:

- i) Cerdos de 240 libras/animal
ii) Aves de postura 80% de producción

5.1.2.4. Procedimientos

Los procedimientos para determinar los cultivos y posibles usos de la tierra como recurso de las actividades agropecuarias, es necesario considerarlos para la buena marcha del negocio cooperativo. Procedimiento para determinar cultivos y posibles usos de la tierra.

1. Determinar las propiedades físicas de las clases de tierra o tipos de suelos de mejor uso.
2. Hacer un listado de las cosechas cuyas necesidades estén acordes con los nutrientes que posee el suelo.
3. Considerar el clima que prevalece en la zona, como son: lluvia, humedad relativa, viento, nubosidad, radiación solar, etc.
4. Aprovechar la experiencia de la empresa asociativa agropecuaria o por sus similares en la zona en lo concerniente a cultivos o hatos ganaderos.
5. Decidir sobre la tecnología, métodos y asistencia técnica que se requieran. Solicitar los servicios que prestan las agencias locales de Extensión Agrícola, y otras entidades que hacen investigación, aportando sus estudios al mejoramiento de la producción agropecuaria.
6. Tomar en cuenta la continuidad de los ingresos y los adecuados métodos de conservación de los suelos para decidir la técnica y los procedimientos que deberán emplearse.

7. Determinar las relaciones factor/producto de cada uno de los cultivos que habrán de probarse respecto a cada uno de los diversos suelos, utilizando para la mayor parte de ellas y haciendo el análisis principalmente en base de unidades.
8. Aplicar posibles precios de producción y de mercado y determinar la futura productividad correspondiente a cada rubro para cada uno de los tipos de suelo.
9. Calificar cada uno de las cosechas y cada uno de los usos de la tierra con arreglo a su posibilidad para proporcionar beneficios en cada uno de los tipos de suelos o clase de tierra.
10. Cualificar cada uno de los tipos de suelo y clase de tierra con arreglos a los beneficios que brinda con los mejores usos.

La asociación cooperativa que siga el procedimiento esbozado con anterioridad obtienen la información más precisa posible acerca de la capacidad agrológica de los suelos así como de los cultivos potenciales correspondientes.

5.1.2.5. Presupuestos

El presupuesto agropecuario debe incluir los siguiente apartados.

ASOCIACION COOPERATIVA _____
 CULTIVO _____ AREA _____
 FINANCIAMIENTO POR MANZANA _____
 CICLO AGRICOLA (AÑO) _____
 RESPONSABLE _____
 ASESOR TECNICO _____
 A. PREPARACION DE SUELO

ACTIVIDAD	Nº PASES	COSTO/PASE	COSTO TOTAL
CHAFODA			
ARADO			
RASTRA			
SURQUEADO			
SIEMBRA MECANICA			
APORREO			
CULTIVOS			
TOTAL			

B. INSUMOS Y MATERIALES

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD/AREA	PREC. POR UNIDAD	COSTO TOTAL
FERTILIZANTES				
FUNGICIDAS				
HERBICIDAS				
INSECTICIDAS				
ADHERENTES				
TOTAL				

C. LABORES CULTURALES

LABOR	COSTO/JORNAL	JORNALES/AREA	COSTO TOTAL
SIEMBRA			
FERTILIZACION			
APLICACION DE AGROQUIMICOS			
RALEOS			
LIMPIAS			
COSECHAS			
TOTAL			

D.	GASTOS DE OPERACION		¢ _____
	GASTOS DE VENTA	¢ _____	
	GASTOS DE ADMINISTRACION	¢ _____	
	IMPREVISTOS	¢ _____	
	GASTOS FINANCIEROS	¢ _____	
	GRAN TOTAL		¢ _____

E.	Análisis Financiero	
	Producción por área (qq, tonelada, etc)	_____
	Costo por área	¢ _____
	Costo por Unidad	¢ _____
	Ingreso total por área	¢ _____
	Precio de venta por unidad Producida	¢ _____
	Relación beneficio/costo	¢ _____
	Rentabilidad	_____

Como un refuerzo al presupuesto agropecuario se debe de llevar además el siguiente cuadro de requisiciones.

El presupuesto pecuario por su parte deberá contener los apartados siguientes:

A.	VENTAS		Φ_____
	1. Leche	Φ_____	
	2. Vacas de desecho	Φ_____	
	3. Vaquillas de rebalse	Φ_____	
	4. Terneros machos	Φ_____	
	5. Crema y Queso	Φ_____	
B.	COSTO DE PRODUCCION		Φ_____
	1. Alimentos Concentrados.	Φ_____	
	2. Sustitutos de leche	Φ_____	
	3. Forrajes para la época seca.	Φ_____	
	Ensilajes	Φ_____	
	Henos	Φ_____	
	Rastrojos - (Sub-prod.- agrícolas.)	Φ_____	
	Potreros	Φ_____	
	4. Fertiliz. e Insum.	Φ_____	
	5. Mano de obra	Φ_____	
	6. Profilaxis y Sanidad Animal	Φ_____	
	7. Reproducción Animal	Φ_____	
	8. Combustib.y Lubricant	Φ_____	
	9. Mantenim. de Instalac. Maquinaria y equipo	Φ_____	
	10. Depreciaciones	Φ_____	
	11. Otros costos	Φ_____	
C.	GASTOS DE OPERACION		Φ_____
	1. Gastos de Venta	Φ_____	
	2. Gastos de Administr.	Φ_____	
	3. Gastos Financieros	Φ_____	
D.	ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO		Φ_____
	1. Producción vaca/día	Φ_____	
	2. Producción total (Botellas de leche o libras de carne)	Φ_____	
	3. Costo por unidad Prod	Φ_____	
	4. Ingresos Totales	Φ_____	
	5. Precio de Vt/unidad	Φ_____	
	6. Relación benef.costo	Φ_____	
	7. Rentabilidad	Φ_____	
	COSTO TOTAL		Φ_____
			=====

5.1.3. Técnicas de Instalación

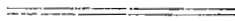


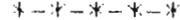

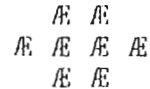
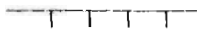


Se considera conveniente proponer el uso de un plano de la propiedad que abarque la distribución de la infraestructura y la ubicación de terrenos, un procedimiento de admisión de personal, así como un programa de mantenimiento, de la maquinaria.

5.1.3.1. Plano de la Propiedad

La elaboración del mapa o plano de una empresa cooperativa agropecuaria, es descrito a continuación mediante un método sencillo.

- a) Elaborar un inventario de los recursos físicos de la explotación.
- b) Dibujar a escala un croquis de la explotación en la cuadrícula que se presenta al final de estos pasos.
- c) Colocar en el croquis signos convencionales que indiquen la infraestructura, recursos híbridos, vías de acceso, linderos etc.

SIMBOLOGIA

	CANAL
	CARRETERA
	CAMINO DE TERRACERIA
	CAMINO PRIVADO
	LINDERO
	CERCO INTERNO
	RIO
	ARROYO
	LAGO O REPRESA
	CANAL
	PRESA
	SILO
	ABREVADERO
	POZO
	CASA

5.1.3.2. Admisión de Personal

Como técnica de instalación la admisión de personal en las cooperativas debe ser realizada en coordinación con el encargado de la contratación en cada una de las unidades, tomando en cuenta los pasos siguientes:

- a) Reclutamiento
- b) Selección
 - i) Hoja de Solicitud
 - ii) Entrevistas
 - iii) Pruebas técnicas y/o prácticas
 - iv) Investigaciones
 - v) Examen médico
- c) Contratación
- d) Introducción

Una vez el trabajador, como parte integrante de la asociación cooperativa, deberá cumplir con ciertas reglas orientadoras propuestas por el departamento de producción agropecuario, tendientes a conseguir la eficiencia óptima en la utilización de la mano de obra y por ende, contribuirán a elevar los beneficios al máximo.

1. Elaborar la programación del trabajo con suficiente antelación, escogiendo entre las diversas actividades y labores las que den siempre el rendimiento mayor para el factor mano de obra a aportarse; tener horarios o calendarios alternativos para afrontar casos fortuitos como cambios en el estado del tiempo que no permita actividades definidas o descompostura de máquinas que exijan una revisión de planes.
2. Ejecutar las actividades agropecuarias en el tiempo preciso y evitar demoras que conlleven a caer en atrasos que acumulen el trabajo.
3. Disponer con mucha anticipación la contratación de trabajadores adicionales que pudieran necesitarse sobre todo con trabajadores de temporada.
4. La maquinaria y equipo agropecuario debe proporcionársele el mantenimiento preventivo necesario, de manera de realizar las labores mecanizadas cuando han sido planificadas, hay que mantener este recurso en buen estado de funcionamiento y debidamente ajustado.

5. Establecer y mantener centros de trabajo bien planeados y debe asegurarse que haya disponibles en cantidades planeadas, combustibles, fertilizantes, refacciones y otros materiales.
6. Cuando se contrata al personal, es vital que se asegure que éste posee los conocimientos de las labores que ejecutarán; proporcionar en caso dado adiestramiento si fuere necesario.
7. Se deberá establecer claramente las líneas de autoridad y los procedimientos de vigilancia, cerciorándose de que los trabajadores lo han comprendido y aceptado.
8. Realizar en forma oportuna las comprobaciones requeridas para ratificar que los trabajadores siguen las instrucciones, para complementarlas, modificarlas o cambiarlas.
9. La gerencia de producción deberá de estar alerta en busca de métodos que mejoren las labores y aumenten el rendimiento y eficiencia de la mano de obra.

El análisis de labores, así como los estudios de

tiempos y movimientos, pueden ayudar a lograr estas mejoras, en particular en la producción agrícola/ganadera.

5.1.4. Técnica de Operación

Para el mejor desempeño de las técnicas de operación, el almacenamiento y la asistencia técnica se consideran importantes, ya que un adecuado almacenamiento no permite pérdidas muy elevadas; y la asistencia técnica debe ser brindada oportunamente.

5.1.4.1. Almacenamiento

En el flujo del producto desde la recolección hasta el embodegaje, las cooperativas no presentan problemas relevantes, pero las mayores pérdidas aparecen post-cosecha, debido al daño que los granos sufren por insectos o carcomas

Por lo anterior se recomienda los siguientes tratamientos y así reducir los daños mencionados.^{21/}

^{21/} Ministerio de Agricultura y Ganadería. Documentos Técnicos sobre Aspectos Agropecuarios. Granos Básicos y Calibración de Equipos de Aspersión CENTA San Andrés, La Libertad, El Salvador, C.A. Agosto 1986.

PRODUCTO QUIMICO (FUMIGANTES O INSECTICIDAS) .	DOSIS	TIEMPO EXPOSICION	CONDICION NECESARIA	PROPIEDADES
Bisulfuro de Carbono	1 onza pa- ra 10 qq ó 200 a 600 gramos por m ³	20 días	a) Humedad de gramo 12% b) Temperatura 25 a 35 gra dos centí- grados c) Recipiente hermético	a) Daño el poder germinativo de las semillas fumigadas con alta humedad b) No deja resi- duos para consu mo humano.
Pastillas Phostoxin (Fumigantes)	1 pastilla para 2qq o 4 pas- tillas por m ³	3 a 5 días (según hume dad grano y temperati- vo)	a) Humedad del grano 16% b) Temperatura no menor de 10 G°	a) No afecta el po der germinativo de la semilla b) No deja resi- duos para consu mo humano.
Malathion 57% en concentración emulsificante	50 Cm ³ pa- ra 10 lt. de agua	a) General- mente se aplica co mo preven tivo b) A los 20 ó 30 días limpiar los gra- nos de in sectos muertos	a) Semillas o granos se- cos	a) No perjudica el poder germinati vo de la semi- lla b) No deja resi- duos para consu mo humano

5.1.4.2. Asistencia Técnica

El plan de asistencia técnica debe de contener los aspectos siguientes:

- Definición de las empresas consultoras (públicas o privadas).

- Tipos de especialistas
- Frecuencia de visitas
- Sistemas de control, manual de operación, control de cuentas, etc.
- Evaluación de la asistencia.
- Contratos o renovación de contratos de la asistencia técnica.
- Auditoría
 - Legal
 - Financiera
 - Administrativa

5.1.5. Técnicas de Desarrollo

Se toman en cuenta la investigación agropecuaria y la mezcla de producción, como aspectos importantes dentro de la propuesta.

5.1.5.1. Investigación Agropecuaria

Para lograr aumentar la producción las asociaciones cooperativas deben reconocer los problemas que inciden en dicho fenómeno, por lo cual se hace imprescindible realizar investigaciones agropecuarias, en coordinación con los técnicos especialistas de las instituciones encargadas de

dichas investigaciones. Considerando las etapas básicas de un estudio de investigación, enumeradas a continuación:

1. Especificación del problema
2. Formulación de la hipótesis
3. Diseño del ensayo de la investigación (cuadrados latino, bloques al azar, etc.)
4. Recopilación y tabulación de los datos
5. Interpretación de los resultados.

5.1.5.2. Mezcla de Producción

Existiendo en la mayor parte de cooperativas una mezcla de producción heterogénea, es preciso definir que para alcanzar más eficiencia, en el momento de proyectar la ampliación de rubros o la explotación de nuevos rubros, se deben considerar en los proyectos de inversión tres tipos de estudio de base; el estudio agronómico, el de mercado y el de prefactibilidad; en coordinación con la gerencia general, la jefatura de producción y la empresa consultoras contratadas para dicho fin.

Los proyectos en mención deberán contener una estructura de fácil comprensión para los órganos de dirección y por consecuencia para los cooperados.

- A. Estudio Preliminar
 - a) Aspectos Económicos
 - b) Aspectos Socio-económicos

- B. Estudio Técnico Agronómico
 - a) Recursos
 - b) Tecnología a aplicarse
 - c) Tonificación Ecológica
 - d) Primera estimación sobre tamaño y localización.

- C. Estudio de Mercado
 - a) Usos y formas de consumo
 - b) Sistemas de distribución
 - c) Series estadísticas
 - d) Productos competitivo y Sucedáneos
 - e) Proyecciones de la demanda

- D. Estudio Económico
 - a) Tamaño y localización del Proyecto
 - b) Inversiones
 - c) Análisis económico
 - d) Análisis financiero
 - e) Análisis socio-económico

E. Evaluación Económica

- a) Rentabilidad
- b) Relación beneficio - costo
- c) Tasa interna de retorno

F. Evaluación Financiera

- a) Valor presente neto de la inversión
- b) Tiempo de recuperación del capital
- c) Ganancia anual

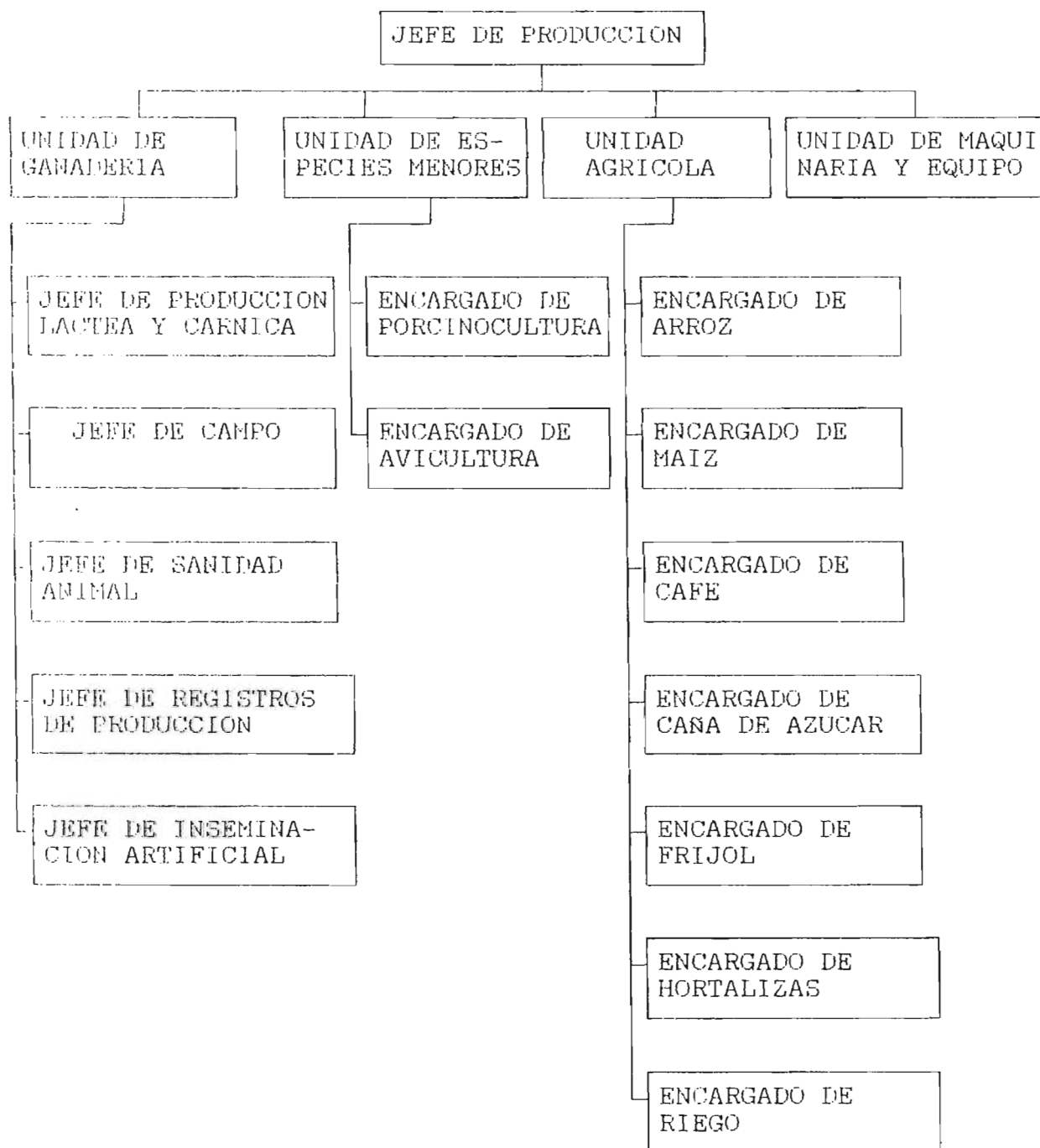
5.2. ORGANIZACION PRODUCTIVA

Para asegurar la marcha de los planes, se propone un organigrama en esta área de producción en las cooperativas, un manual de organización y funciones la estructura de un reglamento interno de trabajo y la medición del trabajo agropecuario.

5.2.1. Estructura Orgánica en el Area de Producción.

El organigrama que se propone para mejorar las deficiencias presentadas en la elaboración de las estructuras orgánicas de las diferentes asociaciones se muestra a continuación (las empresas deberán aplicarlo según sus rubros de explotación, tamaño, situación financiera y económica y aspectos propios de cada

cooperativa: dicho organigrama se explica con el manual de organización y funciones).



5.2.2. Manual de Organización y Funciones

A continuación se recomienda el uso de un manual de organización y funciones, elaborado con el nombre del cargo, nivel jerárquico, objetivo, dependencia, subordinación, coordinación y las funciones generales a realizar por cada persona que se encuentre al frente de las unidades que componen el área de producción.

Nombre : Jefe de Producción
Nivel Jerárquico : Operativo
Objetivo : Ejecutar el plan de producción agropecuario.
Dependencia : De su jefe inmediato superior que es el Gerente.
Subordinación : Unidad de Ganadería, unidad de Especies Menores, Unidad Agrícola y unidad de Maquinaria y Equipo.

Funciones:

- Participar en la Planeación de los distintos rubros de explotación de la cooperativa, en coordinación con todas las unidades a su cargo.

- Proponer a la gerencia la creación de posibles

unidades jerárquicas bajo su mando, buscando mejorar los procesos productivos.

- Supervisar el desarrollo del plan operativo relacionado con su unidad.
- Controlar y evaluar la ejecución de los planes y establecer los ajustes decisorios.
- Integrar los factores de la producción agrícola y pecuaria.

A) Nombre : Unidad de Ganadería

Nivel Jerárquico : Operativo

Objetivos : Desarrollar la ganadería, alcanzando las metas propuestas en el plan operativo.

Dependencia : Del Jefe de Producción

Subordinación : Jefe de Producción Láctea y/o Cárnica, Jefe de Campo, Jefe de Sanidad Animal, Jefe de Registros de Producción Ganaderos, jefe de Inseminación Artificial.

Funciones:

- Planear los factores de la producción ganadera (genética, Alimentación, Manejo, Sanidad Animal y Economía) en coordinación con las unidades bajo su cargo.
- Velar por que las actividades ganaderas se hagan de acuerdo a lo planeado.
- Velar porque se lleven los registros de producción en cuanto a costos, producción, atención veterinaria y profilaxis del ganado.

Coordinación : Con el jefe de producción y la unidad de maquinaria y equipo.

a) Nombre : Jefe de Producción Láctea y Cárnica.

Nivel Jerárquico : Operativo.

Objetivo : Coordinar y dirigir todas las actividades de producción láctea y cárnica.

Dependencia : De la Unidad de Ganadería

Subordinación : Los trabajadores que se le asignen a esta jefatura.

Funciones:

- Planear las actividades a realizar en los corrales, en la referente a la producción láctea y cárnica.
- Supervisar el desarrollo de las actividades de los trabajadores a su cargo, manteniendo el orden, el mantenimiento y conservación de las instalaciones.
- Informar a la jefatura de Registros de Producción, la dinámica del hato, los aspectos productivos y reproductivos del ganado.

Coordinación : Con los jefe de campo, de sanidad animal, de registros de la producción y de inseminación artificial.

b) Nombre : Jefe de Campo

Nivel Jerárquico : Operacional

Objetivo : Coordinar y supervisar las actividades relacionadas con el ganado fuera de los corrales, buscando la mejor utilización de los recursos y un manejo adecuado.

Dependencia : De la Unidad de Ganadería.

Subordinación : Los trabajadores que se le asignen a esta Jefatura.

Funciones:

- Planear las actividades ganaderas fuera de los corrales.
- Supervisar el desarrollo de las actividades de los trabajadores de esta Jefatura.
- Responsable de establecer a nuevos potreros, mejora de los existentes, mantenimiento de ellos en lo referente a: Limpias, fertilización, cercas, control y prevención de incendios.
- Reportar al Jefe de Sanidad Animal, cualquier conducta anómala y lesiones físicas que presente el ganado.

Coordinación : Con los jefes de producción láctea y cárnica, de sanidad animal, de registros de la producción y de inseminación artificial.

c) Nombre : Jefe de Sanidad Animal

Nivel Jerárquico : Operativo

Objetivo : Idear un plan de higiene y sanidad animal que garantice el máximo rendimiento de la producción ganadera.

Dependencia : De la Unidad de Ganadería

Subordinación : No tiene ninguno, excepto cuando le son asignados trabajadores para el desarrollo de las actividades.

Funciones:

- Elaborar planes quincenales de actividades, que involucre profilaxis, recomendaciones del veterinario en la aplicación de medicinas, vacunas, desparasitaciones.
- Coordinar con el jefe de registros, la lista de ganado con problemas, palpaciones, montas, inseminaciones, medicinas a aplicar, curaciones para presentarsela al veterinario a fin de hacer más efectiva su asistencia, así como nacimientos y muertes.
- Solicitar medicamentos; equipo y el personal que necesitará en algunas actividades.
- Reporte quincenal de actividades.

Coordinación : Jefes de producción láctea y
cárnica, de campo, registros e
inseminación artificial.

d) Nombre : Jefe de Registros de Producción
Ganadera.

Nivel : De apoyo dentro del nivel de
ejecución.

Objetivo : Aportar apoyo informativo en el
área ganadera que permita la fácil
toma de decisiones.

Dependencia : De la Unidad de Ganadería

Subordinación : Ninguno.

Funciones:

- Llevar los registros de costos, producción,
reproducción, atención veterinaria y profilaxis del
ganado:
 - 1) Ficha individual del ganado
 - 2) Inventario del ganado
 - 3) Registros de reproducción del hato.
 - 4) Certificado de muerte del animal
 - 5) Registro diario de la producción de leche por
vaca
 - 6) Registro mensual de la producción por vaca

7) Informe semanal de la producción de leche del hato

8) Resumen diario de la producción total de leche

.. Informar al jefe de Sanidad Animal lo siguiente:

1) Lista de vacas con problemas reproductivos.

2) Informe mensual de vacas a palpar, vacas a parir, y a secar.

3) Otros que se lo solicite.

Coordinación : Jefe de campo, de producción láctea y cárnica, sanidad animal e inseminación artificial.

e) Nombre : Inseminador Artificial

Nivel : Operativo

Objetivo : Inseminar las hembras bovinas aptas para la reproducción, en el momento preciso de la presentación del celo.

Dependencia : Su jefe inmediato superior es el encargado de la unidad de ganadería.

Subordinación : No tendrá unidades bajo su cargo.

Funciones:

- Planificar todo lo relacionado con la reproducción animal y mejoramiento genético del hato.

- Coordinar todas sus actividades con las demás unidades responsables para lograr mayor eficiencia en los servicios de inseminación artificial que realice en el ganado.

- Controlar mediante registros reproductivos apropiados; el número de servicios por día, clase de semen usado, registros de los toros, sanidad reproductiva del hato en general, descanso después del parto, número de partos por vaca, problemas de fertilidad en la ganadería, etc. de todo ello informará al encargado de los registros ganaderos.

Coordinación : Con todas aquellas unidades que tengan relación con el cargo.

B) Nombre : Unidad de Especies Menores

Nivel : Operativo

Objetivo : Desarrollar las actividades relacionadas a las especies

menores, incrementando su producción y eficiencia.

Dependencia : Jefe de Producción

Subordinación : Bajo su mando estarán los encargados de avicultura, porcino cultura, cunicultura, apicultura, ovinocultura.

Funciones:

- Planear los factores de la producción que atañen al rubro de las especies menores, en coordinación de las unidades bajo su cargo.
- Supervisar que todo las actividades planificadas sean ejecutadas de acuerdo a dichos planes.
- Controlar las labores programadas para evaluar posibles actividades correctivas.

Coordinación : Con todas aquellas unidades que tenga relaciones de producción.

a) Nombre : Encargado de Porcinocultura
(cerdos).

Nivel: : Operativo

Objetivo : Integrar los factores de la producción en el rubro de los porcinos alcanzando así los índices productivos requeridos.

Dependencia : Responde directamente a la unidad de Especies menores.

Subordinación : No posee subordinados

Funciones:

- Planificar todo lo concerniente al rubro porcícola en los factores de la producción: genética, alimentación, manejo, sanidad animal y economía. Debe de incluir además las necesidades de áreas forrajeras y mano de obra necesarias.
 - Coordinar todas sus labores con las otras unidades concerniente, alcanzando así los índices productivos esperados para cada rubro de explotación.
 - Controlar y evaluar los planes porcícolas para concretar los objetivos y metas propuestas.
- b) En las cuatro cargos que se detallan a continuación, su descripción será la misma, sólo cambiará el rubro de explotación.

Nombre	:	Encargado de avicultura, encargado de cunicultura, encargado de apicultura, encargado de Ovinocultura.
Nivel	:	Operativo
Objetivo	:	Integrar los factores de la producción en el rubro, alcanzando así la producción requerida.
Dependencia	:	Responden directamente a la Unidad de especies menores.
Subordinación	:	No poseen subordinados, salvo cuando se asignen trabajadores.

Funciones:

- Planificar todo lo relacionado al rubro de explotación en cuanto a los factores de genética, alimentación, manejo, sanidad animal y economía.
- Coordinar las labores con las otras unidades concernientes, alcanzando así los índices productivos esperados.
- Controlar y evaluar los planes del rubro, tratando de alcanzar los objetivos propuestos.

C) Nombre : Unidad Agrícola
Nivel Jerárquico : Operacional
Objetivo : Dirigir y coordinar las actividades agrícolas
Dependencia : Del jefe de producción
Subordinación : Los encargados de las unidades de Arroz, Maiz, Café, Caña de Azúcar, Hortalizas y Riego.

Funciones:

- Planear los factores de la producción agrícola (variedades mejoradas, población óptima de plantas, protección de plagas, irrigación y fertilización)
- Supervisar el desarrollo de las actividades agrícolas de acuerdo a lo planeado.
- Velar por que los registros de producción estén al día y proporcionen información clara y oportuna.

Coordinación : Con la Unidad de Maquinaria y Equipo.

a) Nombre : Encargado de Arroz
Nivel Jerárquico : Operativo

Objetivo : Dirigir y supervisar las actividades del cultivo de arroz según el plan operativo.

Dependencia : De la Unidad Agrícola

Subordinación : Los caporales de este rubro

Funciones:

- Planear las actividades de este rubro, distribuyendo el trabajo, tomando en cuenta los pedidos a bodega de los insumos, solicitud de maquinaria y equipo.
- Supervisar las labores encomendadas.
- Controlar la asistencia, reportándola al jefe de la unidad y al área de personal.
- Velar por la comercialización oportuna y adecuada del producto.

Coordinación : Encargado de Riego, y la Unidad de Maquinaria y equipo.

b) Nombre : Encargado de Maíz

Nivel Jerárquico : Operacional

Objetivo : Dirigir y supervisar las

actividades del cultivo de maíz según el plan operativo.

Dependencia : De la unidad agrícola

Subordinación : Los caporales de este rubro.

Funciones:

- Planear las actividades de este cultivo, distribuyendo el trabajo, considerando las necesidades de maquinaria y equipo, de insumos, de control de plagas y enfermedades.
- Programar quincenalmente las labores.
- Supervisar que el desarrollo de las actividades se hagan de acuerdo a los planes.
- Llevar registros de producción que proporcionen información clara y oportuna, en lo relativo a costos para establecer si el rubro es rentable o no y buscar el porque.

Coordinación : Encargado de riego y la unidad de maquinaria y equipo.

c) Nombre : Encargado de Café

Nivel Jerárquico : Operacional

Objetivo : Dirigir y supervisar a los trabajadores que laboran con el café, considerando el plan operativo.

Dependencia : De la unidad agrícola

Subordinación : Los caporales del café.

Funciones:

- Planear las actividades de este rubro, distribuyendo el trabajo, considerando las necesidades de maquinaria y equipo, de insumos de control de plagas y enfermedades.
- Programar quincenalmente las actividades.
- Supervisar el desarrollo de las actividades para que se realicen de acuerdo a lo planeado.
- Llevar registros de producción que proporcionen información clara y oportuna, en lo concerniente a costos para establecer si el rubro es rentable o no y buscar el porque.

Coordinación : Encargado de riego, unidad de maquinaria y equipo.

d) Nombre : Encargado de Caña de Azúcar.
Nivel Jerárquico : Operativo
Objetivo : Dirigir y supervisar las actividades a realizar en el cultivo de caña de azúcar, según el plan operativo.
Dependencia : De la Unidad Agrícola
Subordinación : Los caporales del rubro.

Funciones:

- Planear las actividades agrícolas de la caña de azúcar, seleccionando a las personas a trabajar, distribuyendo las labores, considerando las necesidades de maquinaria y equipo, insumos, control de plagas y enfermedades.
- Supervisar las labores según lo planeado, para que se efectuen en forma eficiente.
- Llevar registros de producción que proporcionen información clara y oportuna, en lo relativo a costos para establecer si el rubro es rentable o no y buscar el porque.
- Informar cuando el producto este listo para la venta y realizar la entrega de producto vendido.

Coordinación : Encargado de Riego y la Unidad de Maquinaria y Equipo.

e) Nombre : Encargado de Frijol

Nivel Jerárquico : Operativo

Objetivo : Dirigir y Supervisar las labores sobre el frijol según el plan operacional

Dependencia : De la unidad agrícola

Subordinación : Los caporales del rubro.

Funciones:

- Planear las actividades de este rubro, distribuyendo el trabajo, considerando las necesidades de maquinaria y equipo, insumos, control de plagas y enfermedades.
- Supervisar el desarrollo de las actividades, para que se realicen según el plan.
- Llevar registros de producción que proporcionen información clara y oportuna.

Coordinación : Encargado de Riego, y Unidad de Maquinaria y Equipo.

- f) Nombre : Unidad de Hortalizas
- Nivel Jerárquico : Operativo
- Objetivo : Alcanzar índices productivos adecuados en el cultivo de hortalizas, mediante el uso eficiente de los factores involucrados en tales actividades.
- Dependencia : Subordinado directamente al Jefe de Producción.
- Subordinación : Tendrá bajo su cargo los jefes o caporales de campo que dirijan las actividades en el cultivo de hortalizas.

Funciones:

- Planificar todas sus actividades agrícolas relacionadas con los cultivos explotados ya sean estas hortalizas de transplante o de siembra directa.
- Nombrar a los encargados o caporales que requieran las hortalizas de acuerdo a la diversidad y complejidad de las mismas.
- Coordinar todas sus actividades con las demás unidades con las que tuvieren relación para lograr más eficiencia en los cultivos.

- Controlar la planificación hortícola de manera de ejecutar las labores en el momento preciso y a la vez evaluar posibles acciones correctivas que se necesiten.

g) Nombre : Unidad de Riegos

Nivel Jerárquico : Operativo

Objetivo : Suministrar la humedad que los cultivos requieran en el momento preciso para lograr la producción planificada de los cultivos explotados.

Dependencia : Subordinado a la Unidad Agrícola

Subordinación : Tendrá encargados por cultivos bajo riego cuando las áreas sembradas y tipos de riego utilizados, así lo ameritan.

Funciones:

- Planificar todo lo concerniente a las necesidades de riego tanto de los cultivos agrícolas como ganaderos, considerando: láminas de agua, capacidad de campo, exigencias de humedad del rubro, tipo de suelo, humedad relativa, etc, de todo lo anterior dará cuenta al jefe inmediato superior.

- Nombrar a los encargados del riego, tomando en cuenta su experiencia y conocimiento en los diversos tipos de riego: gravedad, sifones, aspersion, microirrigación, fertirriegos y otros.

- Supervisar las aplicaciones de las láminas de agua que los rubros exijan de manera que estos no lleguen a la etapa de marchitez permanente.

- Controlar las acciones relativas al riego para ejecutar cualquier situación de índole correctivo que haya desviado el camino a los objetivos propuestos.

D) Nombre : Unidad de Maquinaria y Equipo

Nivel Jerárquico : Operacional

Objetivo : Dirigir y coordinar las actividades que se relacionen con el uso de la maquinaria y equipo en las otras unidades de la cooperativa.

Dependencia : Del Jefe de Producción

Subordinación : Los trabajadores que se le asignen a esta unidad, como operadores, motoristas, tractoristas mecánicos, etc.

Funciones:

- Planear las actividades, el uso, programas de mantenimiento, arreglo, compra, arrendamiento, de la maquinaria y equipo de la asociación.

- Organizar a los trabajadores en cuanto al uso de este recurso.

- Supervisar las actividades relacionadas al empleo de la maquinaria y equipo.

- Clasificar la maquinaria y equipo, en cuanto a la disponibilidad para las labores, historial de cada una, programar que el mantenimiento se cumpla según las fechas y horas de trabajo.

- Proveer de este recurso, según se necesite y de acuerdo con las solicitudes que se reciban.

- Controlar todo lo relativo a la maquinaria y equipo.

Coordinación : Con las unidades de ganadería y especies menores y agrícolas.

5.2.3 Reglamento Interno de Trabajo

La estructura que debe de tener este documento en las asociaciones cooperativas, en el área productiva es:

- i) Objetivos del reglamento
- ii) Justificación del reglamento
- iii) Requisitos para la admisión y contratación de los trabajadores.
- iv) Días y horas de entrada y salida de los trabajadores.
- v) Sueldos y jornales de trabajo
- vi) Descanso semanal
- vii) Vacaciones, asuetos y aguinaldos
- viii) Pago de salarios, préstamos y anticipos
- ix) Prestaciones inmediatas a cargo del patrono (enfermedad, maternidad y ayuda en caso de muerte del trabajador).
- x) Riesgos profesionales
- xi) Higiene y seguridad agropecuaria
- xii) Derechos, obligaciones y prohibiciones del trabajador.
- xiii) Derechos, obligaciones y prohibiciones de los encargados de la asociación cooperativa.
- xiv) De los menores y mujeres
- xv) Disposiciones disciplinarias

xvi) Vigencia y publicidad

5.2.4 Medición del Trabajo Agropecuario

Las asociaciones cooperativas agropecuarias deben de tener un conocimiento claro de la medición del trabajo agrícola y pecuario para lograr mayor eficiencia en el recurso mano de obra.

Es preciso para lograr lo anterior recorrer ocho etapas fundamentales para realizar un estudio del trabajo completo que cubra tanto el estudio de métodos para simplificar el trabajo y la medición del trabajo para determinar el tiempo que debe llevar:

1. Seleccionar el trabajo a estudiar, determinando el área que se precisa tanto agrícola como ganadera.
2. Registrar mediante observación directa cuánto se logra con los métodos actuales, para así disponer de los datos en la forma mas cómoda para analizarlos.
3. Analizar los hechos observados en relación a que si los métodos ejercitados justifican lo que se hace, si se cumplen con los objetivos de la actividad, el lugar donde se lleva a cabo; el orden de los pasos en los

procedimientos; quién la ejecuta, y los medios empleados.

4. Idear el método más económico tomando en cuenta las circunstancias y los recursos que prevalecen en la producción.
5. Medir la cantidad de trabajo que demanda el método elegido y que tiempo requiere para su total ejecución.
6. Definir el nuevo método y el tiempo correspondiente para que se pueda identificar en cualquier momento, dentro de los procedimientos agropecuarios inmersos.
7. El método ideado deberá implantarse como práctica general aceptada y además con el tiempo normado.
8. Mantener en uso la nueva práctica mediante procedimientos de control adecuados.

Métodos que pueden ser mejorados.

- a) Preparación del Suelo: Qué métodos de preparación del suelo se utilizan tanto en arados, rastra, subsuelo y surqueo, cuáles son los tiempos en horas máquinas gastados, cuántos turnos para los operarios son necesari-

rios, qué potencia es la acorde del tractor, al número de manzanas, tipo de suelos y topografía del mismo.

- b) Labores de cultivo: qué métodos de siembra se hacen, los métodos de control de malezas, cómo combaten las plagas y enfermedades, de que manera se fertilizan los cultivos, qué tipo de riego es el que se aplica, es decir todo lo relacionado con el manejo de cultivos.
- c) Control de Calidad: cómo se procede al almacenaje de granos y a la preservación de forrajes para el ganado, qué tipo de producto se aplica para combatir plagas o enfermedades de las cosechas almacenadas.

5.3. Ejecución.

Para que los planes y la organización hecha se cumplan al pie de la letra, se debe de contar con eficientes medios de comunicación y una adecuada motivación del personal, logrando que las actividades se realicen con el máximo provecho y el mínimo de esfuerzos.

Se aclara que en esta propuesta no aparece la supervisión, ya que ésta es bien concretada por los

caporales, jefes y la Junta de vigilancia de las asociaciones.

5.3.1. Comunicación.

El sistema nervioso de las asociaciones cooperativas, lo constituye la comunicación, ya que tanto para que lo planeado, como lo organizado en la estructura orgánica, en el manual de organización y funcione, reglamentos y estatutos se cumpla; se debe de contar con comunicación formal e informal para que los asociados entiendan sus actividades, se propone:

- a) Que se aplique la comunicación oral, escrita o gráfica, según convenga a la cooperativa y para mejor comprensión de los asociados.
- b) De acuerdo al sentido que sigue la comunicación debe ser:
 - i) Comunicación vertical descendente, realizada a través de políticas, reglas, instrucciones, órdenes e informaciones.

- ii) Comunicación vertical ascendente, llevado a cabo por medio de reportes, informe, sugerencias, quejas.

- iii) Comunicación horizontal, efectuada en juntas comités, consejos, mesas redondas, asambleas generales ordinarias o extraordinarias.

5.3.2. Motivación

Para efecto de lograr mayor eficiencia en el personal administrativo y personal operativo agropecuario, es necesario que las asociaciones cooperativas consideren los siguientes aspectos básicos:

- Limpieza de la Infraestructura: debe de mantenerse todos los corrales, salas de espera para ganado en ordeño, mangas para bañar ganado contra garrapatas, es decir todo lo relacionado con la ganadería con mucha limpieza ya que el personal se desenvolverá mejor con un ambiente de esa índole. Las oficinas administrativas deben de observar pulcritud, aseo y orden de manera que haya comodidad para el personal involucrado.

- Abastecimiento de agua e higiene: con relación al agua es menester que sea brindada con las condiciones de salubridad pertinentes para evitar la diseminación de enfermedades entéricas entre el personal que labora en los cultivos.

Es necesario combatir los focos de proliferación de enfermedades a través de plagas que transmitan enfermedades comunes entre la población oferente de fuerza de trabajo para las cooperativas.

- Ordenamiento general: todo el equipo y maquinaria deben de tener su zona de resguardo, las bodegas deben albergar el equipo menor, la chatarra debe guardarse en lugares especiales evitando su diseminación por doquiera. Los insumos y materiales deben de ser almacenados de acuerdo a sus especificaciones y clasificarlos para su fácil ubicación, evitando que los desprendimiento de ingredientes tóxicos sean absorbidos por el personal que los manipula.

- Prestaciones médicas: brindar la asistencia médica necesaria para que los trabajadores sientan el apoyo de la cooperativa, sobre todo cuando aparecen intoxicaciones por mala aplicación o desprotección de los que aplican agroquímicos.

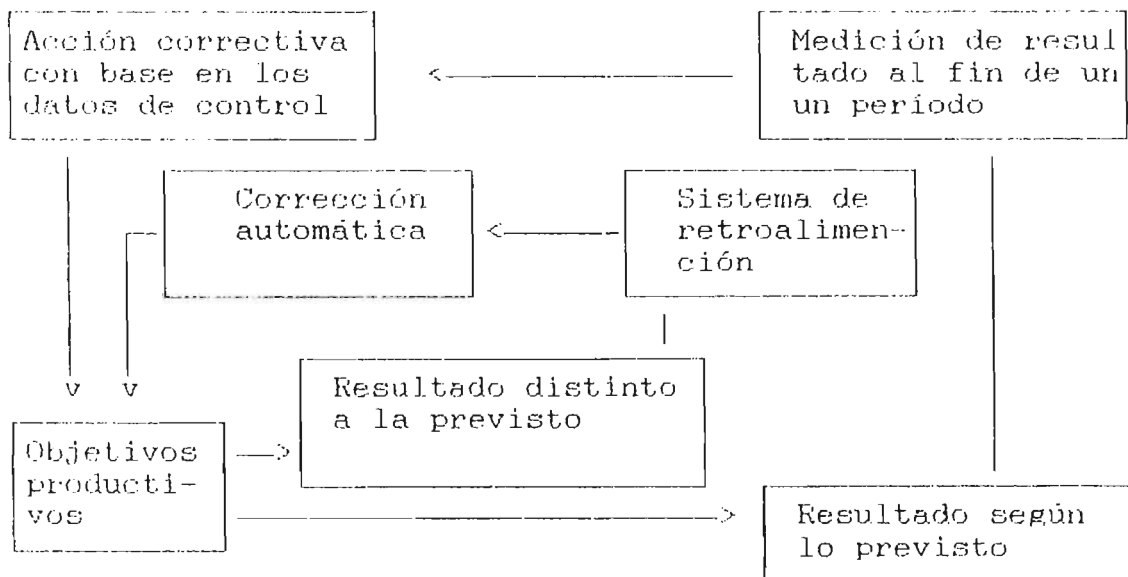
- Incentivos monetarios: estos pueden ejecutarse para lograr la colaboración espontánea de los trabajadores, combinándolos con las otras recomendaciones dadas en los párrafos anteriores.

5.4. Control.

Para el eficiente desarrollo de las labores en las cooperativas es necesario proponer un diagrama de control a seguir, así como los controles de calidad de los distintos productos que se explotan en las empresas.

5.4.1. Diagrama de Control

Para que los objetivos productivos se cumplan tal como lo estipula la planeación se propone el siguiente diagrama:



5.4.2. Control de la Producción Ganadera

En la ganadería se debe de tener controles de acuerdo al tipo de explotación que posea la cooperativa, que puede ser: lechería especializada, doble propósito, crianza, engorde en corral y repasto. Por lo tanto las asociaciones deben llevar control de:

- Concentrado
- Forrajes
- Sanidad y profilaxis animal
- Reproducción animal
- Dinámica del hato
- Ganado de rebalse
- Carga animal
- Instalaciones
- Maquinaria y equipo pecuario
- Potreros y cercos
- Presupuestos de insumos y materiales ganaderos
- Ventas ganaderas

5.4.3. Control de la Producción Agrícola

En el campo agrícola las asociaciones cooperativas, deben orientar sus controles en los epígrafes que se mencionan a continuación.

- Actividad por cultivo
- Trabajo apartado por asociado
- Trabajo contratado
- Presupuesto de insumos y materiales agrícolas
- Utilización de maquinaria agrícola contratada o propia
- Ventas agrícolas

5.4.4. Control de Calidad de los Productos.

El control de calidad debe de satisfacer los requerimientos exigidos por el mercado al que se vende, así para el caso:

- a) En cuanto a cereales se debe llevar registros de:
 - Humedad
 - Materia extraña
 - Granos quebrados
 - Semillas de malezas

- b) En el caso de la caña de azúcar
 - Rendimiento en libras de azúcar por toneladas física de caña, según las variedades sembradas.
 - Grados Brix

- c) En cañicultura se deben llevar registros de la altura sobre el nivel del mar en que se encuentre la propiedad.
- d) Los cultivos agroindustriales deben ser cosechados de acuerdo a tamaño, madurez, etc. ya que en base a ello son pagados.
- e) En cuanto a la leche, se debe de llevar controles en relación:
- Acidez
 - Reductasa
 - Porcentaje de grasa
 - Sólidos no grasos
 - Mastitis
 - Otros

ANEXOS

ANEXO Nº 1

CEDULA DE LOS DATOS GENERALES DE LAS ASOCIACIONES
COOPERATIVAS DEL SECTOR REFORMADO DE LAS ZONA NORTE DEL
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA.

INFORMACION GENERAL

I. Nombre de la Propiedad: _____

II. Razón Social de la Propiedad: _____

III. Ubicación:

Región: _____ Departamento: _____

Municipio: _____ Cantón: _____

Teléfono: _____

Distancia de la Cooperativa a Región Occidental _____

IV. Expropietario: _____

V. Fecha de Intervención: _____

VI. Area Total: _____

VII. Estructura Orgánica.

ANEXO Nº 2

CEDULA DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA DE LA INVESTIGACION DE
CAMPO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO AL AREA DE LA
PRODUCCION EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

Señor Cooperativista:

La presente investigación tiene como principal objetivo conocer como se está aplicando el proceso administrativo específicamente en el área de la producción, a fin de establecer las posibles desviaciones del mismo y brindar alternativas de solución a los problemas encontrados.

1. ¿Podiera mencionar 3 objetivos que tienen en este periodo, en el área de producción?

1. _____

2. _____

3. _____

4. No se cuenta



2. ¿Mencione, por favor, 3 políticas que posean en este ciclo agrícola, en el área de producción?

1. _____

2. _____

3. _____

4. No se cuenta

3. ¿Pudiera mencionar 3 metas que posean en este período, en el área de producción?

1. _____

2. _____

3. _____

4. No se cuenta

4. De las siguientes etapas de la planeación de la producción que a continuación se mencionan, ¿Cuáles son las que se aplican en la cooperativa?

1. Reconocimiento de los problemas

2. Observación y recolección de datos

3. Identificación de alternativas

4. Evaluación de alternativas

5. No utilizan ninguna

5. ¿Elaboran la programación de las actividades agropecuarias para su ejecución?

Si

No

Indicación: Si su respuesta fué afirmativa indique en que actividades?

1. Preparación de suelos

2. Labores culturales

3. Cosecha o recolección

4. Compra de insumos y materiales

5. Mantenimiento de maquinaria y equipo

6. Otros _____

6. Indique, por favor, ¿cómo utilizan el plano de la propiedad?

1. Distribución de infraestructura

2. Clasificación agrológica del suelo

3. Topografía predominante

4. Clasificación de suelos

5. Fuentes de agua

6. Rotación de cultivos

7. Tierras incultas

8. No se cuenta

7. ¿Qué tipo de presupuestos elaboran en la cooperativa?

1. Parciales

2. Totales

3. No se cuenta

8. ¿Cuál es la estructura de los presupuestos que se hacen?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

9. ¿Qué tipo de mano de obra es contratada por la asociación cooperativa para realizar las labores agropecuarias?

1. Asociados

2. No asociados

3. Familiares de Asociados

4. Otros _____

10. Pudiera, por favor, indicar ¿qué pasos siguen para la contratación del personal que requieren en sus tareas productivas?

1. Reclutamiento

- 2. Selección
- 3. Contratación
- 4. Introducción
- 5. No se cuentan

11. Podría mencionar, ¿qué criterios utilizan para la selección de los insumos y materiales?

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____

12. Mencione, si es tan amable, ¿qué tipo de maquinaria y equipo poseen en su cooperativa?

1. Maquinaria

1. Tractor

Otros _____

2. Aperos agrícolas

Arado

Rastra

Sub-suelo

Surqueador

Sembradoras

Otros _____

3. Equipo ganadero

Chapodadoras

Cosechadora de forrajes

Picadoras de zacate

Molinos de martillo

Otros _____

4. Equipo de transporte

Camión

Pick-up

Otros _____

5. Equipo menor

Palas

Piochas

Azadones

Chuzos

Tridentes

Otros _____

6. Equipo de Riego

Bomba

Motores

Tubos

Acoples

13. ¿Qué métodos de depreciación utilizan para la maquinaria y equipo?

Línea recta

Suma de los dígitos

Otros _____

14. Indique, por favor, ¿qué programas de mantenimiento poseen?

Preventivo

Correctivo

Conservación

Reparación

No se cuenta

15. ¿Qué tipo de almacenamiento tienen para los rubros que explotan?

1. Granos básicos y cultivos agroindustriales

Bodegas

Silos

Graneros

Otros _____

2. Lácteos y/o cárnicos

Frigoríficos

Termos

Otros _____

3. Forrajes para la ganadería

Heno

Ensilajes

Otros_____

16. Mencione, por favor, ¿qué problemas inciden más en las pérdidas post-cosecha de los rubros que explotan?

1. Daños por insectos de granos almacenados.

2. Daños por hongos, bacterias, etc.

3. Humedad alta del grano

4. Daños por roedores

Otros_____

17. ¿Qué métodos de preservación de granos utilizan en su cooperativa?

1. Fosfamina

2. Sulfuro

3. Insecticidas

4. Fungicidas

5. Raticidas

Otros_____

18. ¿Qué sistema de producción llevan a cabo?

- 1. Agrícola
- 2. Pecuario
- 3. Agropecuario
- 4. Industrial
- 5. Agroindustrial
- 6. Otros _____

19. Exprese los procedimientos establecidos en el manejo de insumos y materiales.

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. No se cuentan

20. ¿Podría mencionar, por favor, si actualmente reciben asistencia técnica?

Si

No

Indicación: Si la reciben ¿qué organismo de los mencionados a continuación la brindan?

- 1. CENTA
- 2. ISIC
- 3. CEGA

- 4. DGRNR
- 5. Agencia de Extensión
- 6. Consultor Privado
- Nombres_____
- 7. Otros_____

21. En la planificación de la asistencia técnica ¿qué elementos consideran de los mencionados a continuación?

- 1. Frecuencia de visitas
- 2. Técnicos especialistas
- 3. Recomendaciones por escrito
- 4. Elaboración de proyectos de inversión
- 5. Otros_____

22. Para la elaboración de los proyectos de inversión ¿qué estructura poseen para los mismos?

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____
- 5. _____
- 6. _____
- 7. No se cuenta

23. Indique ¿qué factores de la producción agrícola consideran para solicitar la asistencia técnica?

1. Variedad Mejoradas
2. Población o Densidad de Plantas por área.
3. Protección de Plantas
4. Irrigación (riego)
5. Fertilización
6. No se consideran

24. Indique, ¿qué factores de la producción ganadera moderna consideran para la asistencia técnica de la Asociación Cooperativa?

1. Genética
2. Alimentación
3. Manejo Pecuario
3. Sanidad o Profilaxis animal
4. Economía
5. No consideran

25. ¿Quién ha sido el encargado de realizar la investigación agropecuaria en la cooperativa?

1. Organismos Estatales
2. Organismos Privados
3. A iniciativa de la Cooperativa
4. No se realiza

26. ¿En qué rubros realizan la investigación agropecuaria?

- 1. Cereales
- 2. Cultivos Agroindustriales
- 3. Ganado Bovino
- 4. Especies Menores
- 5. Otros _____

27. Si la investigación agropecuaria es realizada a iniciativa de la cooperativa, ¿qué metodología siguen?

- 1. Bloques al Azar
- 2. Cuadrados Latinos
- 3. Arreglos Factoriales
- 4. Tradicionalmente

28. ¿A qué rubros de explotación se dedica la cooperativa?

- 1. Cereales
- 2. Cultivos Agroindustriales
- 3. Cultivos Permanentes
- 4. Ganado Mayor
- 5. Especies Menores
- 6. Especies Piscícolas
- 7. Hortalizas

29. De los rubros explotados, ¿cuál es el de mayor importancia en cuanto a rentabilidad,

30. ¿Existe un Manual de Organización y Funciones?

1. Si

2. No

Indicación: si existe, mencione los aspectos que contiene?

31. ¿Poseen Reglamento Interno de Trabajo?

1. Si

2. No

32. ¿Aplican el Reglamento Regulador de Estatutos de la Reforma Agraria?

1. Si

2. No

33. Mencione, ¿cómo efectúan la medición del trabajo de las actividades agropecuarias?

1. _____

2. _____

3. _____

4. No la realizan

34. ¿Quiénes son los encargados de la supervisión de las labores productivas?

- 1. Caporales
- 2. Jefes de Campo
- 3. Jefes de Ganadería
- 4. Otros _____

35. ¿La Comunicación que se realiza en el área de producción, se hace a través de que medios?

- 1. Boletines
- 2. Circulares
- 3. Cartelera
- 4. Ordenes
- 5. Instrucciones
- 6. Otros _____

36. ¿Qué estímulos o incentivos brindan a sus trabajadores para lograr mayores niveles de producción?

- 1. _____
- 2. _____
- 3. No los brindan

37. ¿Cuáles son las herramientas de control que se utilizan en el área productiva?

- 1. Presupuestos
- 2. Contabilidad
- 3. Estadísticas
- 4. Auditoria
- 5. Observación

38. ¿En qué elementos del costo de producción llevan controles?

- 1. Materiales Directos
- 2. Mano de Obra Directa
- 3. Gastos Indirectos
- 4. No los controlan

39. ¿Qué factores de la calidad exigidos por el IRA toman en cuenta para la venta de cereales?

- 1. Humedad
 - 2. Impurezas
 - 3. Granos Quebrados
 - 4. Granos Dañados
 - 5. Clases Contrastantes
 - 6. Otros (especifique)_____
-

40. ¿Cómo determinan la calidad de la caña de azúcar?

- 1. Refractómetro Manual
- 2. Muestreo por lotes (laboratorio de los Ingenios)
- 3. No se cuentan

41. ¿En qué estrato de calidad se encuentra clasificado el café que producen?

- 1. Bajío
- 2. Media altura
- 3. Estricta altura
- 4. No cultivan

42. ¿Qué normas de calidad siguen para la producción láctea?

- 1. Porcentaje de grasa
- 2. Acidez
- 3. Reductasa
- 4. Sólidos no grasos
- 5. No se consideran

43. ¿Llevan a cabo controles de inventarios?

- 1. Materiales
- 2. Insumos
- 3. No se cuentan

44. ¿Cuáles índices de productividad utilizan para medir la eficiencia y rentabilidad de los recursos existentes?

45. Podría proporcionarnos el área y producción total de los rubros que explotan para la época de invierno, es decir, sin riego?

CAFE. Tipo_____

Area_____

Prod._____

MAIZ. Area_____

Prod._____

ARROZ. Area_____

Prod._____

FRIJOL. Area_____

Prod._____

MAICILLO Area_____

Prod._____

OTROS_____

46. ¿Quisiera por favor brindarnos el área y producción total de los rubros de explotación en época de verano?

SANDIA Area_____

Prod._____

VIGNA Area_____

 Prod._____

SOYA Area_____

 Prod._____

OKRA Area_____

 Prod._____

OTROS_____

47. ¿Podría indicarnos la estructura del hato que actualmente poseen en su cooperativa?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Otros_____

48. Indique ¿cuál es el número de animales en producción según la especialidad que se tenga?

1. _____

2. _____

3. _____

Otras_____

49. De la estructura del hato, que en la Cooperativa se posee ¿cuántas unidades animales se han vendido, así como su peso en libras?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Otros _____

50. Cuál es el área total que en la cooperativa se dedica a la explotación ganadera?

Pastos Naturales:

Con Riego _____

Sin Riego _____

Pastos Cultivados:

Con Riego _____

Sin Riego _____



INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACION AGRARIA

Santa Ana, 14 de marzo de 1989.-

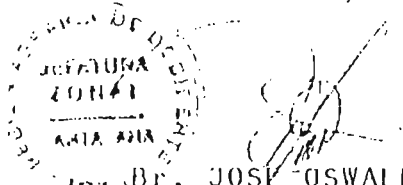
BIENESTAR
INTEGRAL
DE LA FAMILIA
CAMPELINA

Señores,
MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION
Presente.-

Los portadores de la presente: JOSÉ RICARDO HERRERO RIVAS, CARLOS EDMUNDO SAYLES y JOSÉ ALOIISO TRUJILLO COLINDRES, son - estudiantes egresados de la carrera de Administración de Im- presas del Centro Universitario de Occidente; actualmente es- tan realizando investigaciones para su trabajo de Graduación cuyo título es " EVALUACION ADMINISTRATIVA DEL PROCESO DE LA REFORMA AGRARIA EN LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DEL SECTOR REFORMADO DE LA ZONA NORTE DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA " - por lo que solicito a ustedes su acostumbrada colaboración - para que dichos señores puedan retirar de su cooperativa la información necesaria, para efectos de realizar su tesis.-

Agradeciendo de antemano la atención que le brinden a la pre- sente, aprovecho la oportunidad para saludarles muy cordial- mente.-

Atentamente,



Br. JOSÉ OSWALDO LINARES.
Jefe Zonal Santa Ana Norte
Región Occidental Agraria.

JOL/vcmdeg'



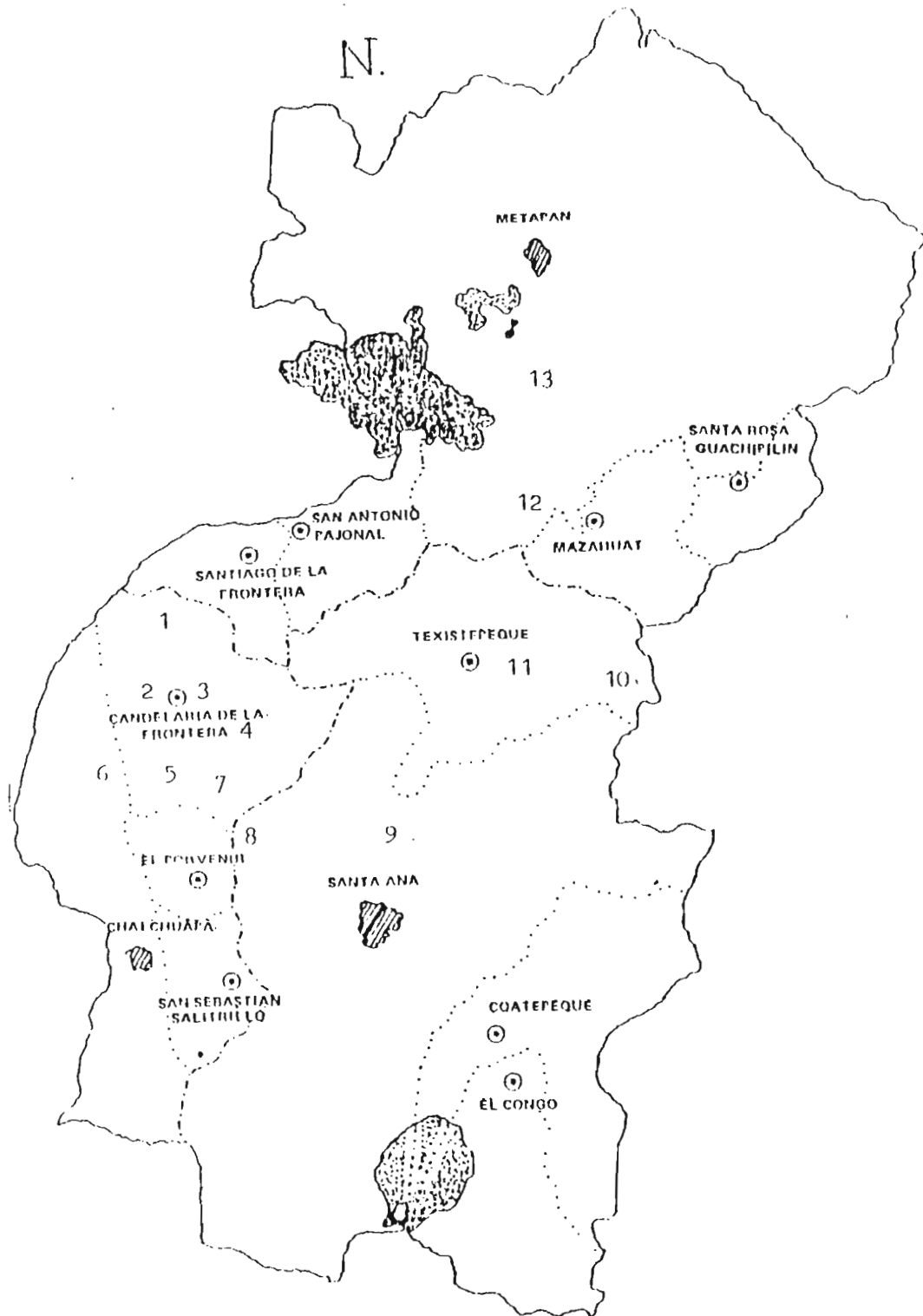
COOPERATIVAS A VISITAR

BIENESTAR
INTEGRAL
DE LA FAMILIA
CAMPESENA

1. San Diego de R.L.
2. San Francisco Guajoyo de R.L.
3. Agua Caliente de R.L.
4. San Cayetano de R.L.
5. Santa Adela de R.L.
6. San Rafael La Parada de R.L.
7. Los Apoyos de R.L.
8. Las Tablas de R.L.
9. San Antonio Zacamil de R.L.
10. La Criba de R.L.
11. San Miguel de R.L.
12. Singuil (La Candelareña)
13. Paraje Galán

#####

LOCALIZACION GEOGRAFICA DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS
(CRÓQUIS)



INDICE DE UBICACION DE LAS COOPERATIVAS

1. Paraje Galán
2. La Criba
3. San Miguel
4. Singüil
5. San Antonio Zacamil
6. Las Tablas
7. San Rafael La Parada
8. Santa Adela
9. San Cayetano
10. Los Apoyos
11. Agua Caliente
12. San Francisco Guajoyo
13. San Diego

CUADRO N°3

3. ¿Podiera mencionar 3 metas que posean en el área de la producción?

COOPERATIVAS		S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.S	TOTAL
METAS															
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	12
DIVERSIFICAR LA PRODUCCION											X				1
NO SE CUENTA															0
TOTAL		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13

CUADRO N°4

4. Quisiera, por favor, indicar ¿cuáles de las siguientes etapas de la planeación, en la producción que a continuación se mencionan utilizan en su cooperativa?

COOPERATIVAS		S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.F	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.S	TOTAL
ETAPAS															
RECONOCIMIENTO DE LOS PROBLEMAS			X	X	X	X	X					X			6
OBSERVACION Y RECOLECCION DE DATOS				X	X								X		3
IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS					X					X					2
EVALUACION DE ALTERNATIVAS					X							X			2
NO UTILIZA NINGUNA		X						X	X		X			X	5
TOTAL		1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	19

CUADRO N°5

5. ¿ Elaboran la programación de las actividades agropecuarias para su ejecución?

COOPERATIVAS		S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
SI	PREPARACION DE SUELOS	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	12
	FERTILIZACION	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
	CONTROL DE PLAGAS Y ENFERMEDADES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
	CONTROL DE MALEZAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
	IRRIGACION			X	X								X		3
	MEJORAMIENTO DE SANADO		X		X							X			3
	INSEMINACION ARTIFICIAL		X							X			X		3
	SALUD ANIMAL	X	X		X		X		X	X	X	X	X	X	9
NO														0	
TOTAL	5	7	5	7	3	5	4	5	6	5	6	7	4	69	

CUADRO N°6

6. Indique, por favor ¿cómo utilizan el plano de la propiedad?

COOPERATIVAS		S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
DISTRIBUCION DE INFRAESTRUCTURA							X								1
CLASIFICACION AGROLOGICA DE SUELOS															0
TIPOLOGIA PREDOMINANTE															0
CLASIFICACION DE SUELOS				X	X	X	X			X	X	X	X		8
FUENTES DE AGUA															0
ROTACION DE CULTIVOS															0
TIERRAS INCULTAS															0
NO SE CUENTAN		X	X					X	X					X	5
TOTAL		1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	14

CUADRO N°7

7. ¿Qué tipo de presupuestos elaboran en la cooperativa?

COOPERATIVAS		S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
PARCIALES		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
TOTALES										X					1
NO SE CUENTA															0
TOTAL		1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	14

CUADRO Nº 8

8. ¿Cuál es la estructura de los presupuestos que se hacen?

COOPERATIVAS														
ESTRUCTURAS	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AO	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
MANO DE OBRA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
INGENIEROS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
ADMINISTRACION	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	11
CONTROL DE PLAZA		X		X	X	X		X	X	X	X	X		6
COSECHA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
NO SE CLASIFICA														0
TOTAL	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	58

CUADRO 9

9. ¿Qué tipo de mano de obra es contratada por la asociación cooperativa para realizar las labores agropecuarias.?

COOPERATIVAS														
CATEGORIAS	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AO	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
ASOCIADOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
NO ASOCIADOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X			10
FAMILIARES DE ASOCIADOS	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
ESPECIALIZADA				X										1
TOTAL	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	36

CUADRO Nº 10

10. ¿Podiera, por favor, indicar que pasos siguen para la admisión del personal que requieren en sus tareas productivas?

COOPERATIVAS		S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
RECLUTAMIENTO															0
SELECCION															0
CONTRATACION			X	X	X	X	X	Y	X	X	X	X	X	X	12
INTRODUCCION															0
NO DE CUENTAN		X													1
TOTAL		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13

CUADRO Nº 11

11. Podria mencionar, ¿qué criterios utilizan para la selección de los insumos y materiales?

COOPERATIVAS		S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
CALIDAD DEL PRODUCTO			X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		10
CONCENTRACION DE INGREDIENTES					X										1
CRITERIOS TRADICIONALES		X	X	X					X	X	X		X	X	8
NO SABE															0
TOTAL		1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	17

CUADRO Nº12

12. Mencione a continuación ¿qué tipo de maquinaria y equipo poseen en su cooperativa?

COOPERATIVAS		S.D	F.G	A.C	S.C	S.A.D	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
MAQUINARIA Y EQUIPO															
MAQUINARIA	TRACTOR	X	X	X	X		X			X		X			7
APAROS AGRICOLA	ARADO	X	X	X	X		X			X		X	X		8
	RASTRA	X	X	X	X		X			X		X	X		8
	SUB-SUELO		X	X	X					X					4
	RUBOLEADOR		X	X	X		X			X		X			6
	SEBRADORAS									X					1
EQUIPO ENGRABADO	CHAFODADOPAS				X										1
	COSECHADORES DE FORRAJES				X							X			2
	PICADORAS DE ZACATE	X	X	X	X		X		X	X		X			8
	MOLINOS DE MARTILLO	X	X	X	X		X		X	X		X			8
EQUIPO DE TRANSPORTE															
	CAMION				X	X	X	X		X			X		6
	PULP DE				X	X	X			X			X		5
EQUIPO MATOR															
	PALE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
	PILORAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
	ABARONES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
	CHUROS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
	FRIDENTES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
EQUIPO DE SIERRA															
	SIERRA		X	X	X		X	X		X		X	X		8
	SIERRA		X	X	X		X	X		X		X	X		8
	SIERRA		X	X	X		X	X		X		X	X		8
	SIERRA		X	X	X		X	X		X		X	X		8
	SIERRAS			X	X			X		X			X		5
NO POSEEN															0
TOTAL		10	15	17	21	7	17	11	7	20	5	15	14	5	165

CUADRO Nº 15

15. ¿Qué tipo de almacenamiento tienen para los rubros que explotan.?

COOPERATIVAS		S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
GRANOS BASILES Y CULTIVOS A- GROINDUSTRIALES	ARRIENDOS	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	12
	PALOS ESTIBADOS EN BODEGAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15
LACTEOS (LECHE FLUIDA)	BOTES DE ALUMINIO	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X		11
RESERVACIONES DE FORRAJES	HILLO		X		X							X	X		3
	HENILES	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X		10
TOTAL		4	5	4	4	1	4	3	4	4	4	5	5	2	49

CUADRO Nº 16

16. Mencione por favor, ¿qué problemas inciden más en las pérdidas post-cosecha de los rubros que explotan?

COOPERATIVAS		S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
DAMOS POR INSECTOS		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	12
DAMOS POR HOMBOS		X			X		X	X	X			X		X	7
HUMEDAD ALTA		X							X		X				3
DAMOS POR ROEDORES		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	12
TOTAL		4	2	2	3	0	3	3	4	2	3	3	2	3	34

CUADRO Nº 19

19. Exprese los procedimientos establecidos en el manejo de insumos y materiales.

COOPERATIVAS														
PROCEDIMIENTO	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
INDUSTRIAL	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
ALMACENAMIENTO		X	X	X	X	X			X			X		7
TOTAL	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	20

CUADRO Nº 20

20. ¿Podría mencionar, por favor si actualmente reciben asistencia técnica?

COOPERATIVAS														
ORGANISMOS	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
SI		X		X		X		X	X		X	X	X	8
				X	X	X		X	X		X		X	7
						X			X					2
				X				X	X	X				4
	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	11
						X								1
		X		X										2
NO														0
TOTAL	1	3	1	5	1	5	1	4	5	1	3	2	3	25

CUADRO N°21

21. En la planificación de la asistencia técnica ¿qué elementos consideran de los mencionados a continuación?

COOPERATIVAS														
OBJETIVOS	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	F.G	TOTAL
FRECUENCIA DE VISITA		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
TECNICOS ESPECIALISTAS		X	X	X	X	X			X		X	X		8
RECOMENDACIONES POR ESCRITO		X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	12
PLANIFICACION DE PROYECTOS DE INV.		X	X	X		X	X	X	X		X	X		7
NO SE CUENTA	X													1
TOTAL	1	4	4	4	3	4	2	2	4	2	4	4	2	48

CUADRO N° 22

22. Para la elaboración de los proyectos de inversión ¿qué estructura poseen para los mismos?

COOPERATIVAS														
ALTERNATIVAS	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	F.G	TOTAL
ESTUDIO AGRONÓMICO		X	X	X		X			X		X	X		7
ESTUDIO DE MERCADO				X		X								2
ESTUDIO ECONÓMICO		X	X	X		X			X			X		6
NO SE CUENTA														0
TOTAL	0	2	2	3	0	3	0	0	2	0	1	2	0	15

CUADRO Nº 23

23. Indique ¿qué factores de la producción agrícola consideran para solicitar la asistencia técnica?

COOPERATIVAS FACTORES DE LA PRODUCCION	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
VARIETADES MEJORADAS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
POBLACION OPTIMA DE PLANTAS		X	X	X	X	X		X	X		X	X		9
PROTECCION DE PLANTAS		X	X	X	X	X		X	X		X	X		9
IRRIGACION			X											1
FERTILIZACION		X			X	X								3
NO CONSIDERAN NINGUNA	X													1
TOTAL	1	4	4	3	4	4	1	3	3	1	3	3	1	35

CUADRO Nº 24

24. Indique ¿qué factores de la producción ganadera moderna considera para la asistencia técnica de la misma?

COOPERATIVAS FACTORES DE LA PRODUCCION	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
GENETICA				X							X			2
ALIMENTACION		X	X	X		X			X		X	X		7
MANEJO		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		10
SANIDAD ANIMAL		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		10
NO CONSIDERAN	X				X								X	3
TOTAL	1	3	3	4	1	3	2	2	3	2	4	3	1	32

CUADRO Nº 25

25. ¿Quién ha sido el encargado de realizar la investigación agropecuaria en la cooperativa?

COOPERATIVAS	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
ALTERNATIVA														
ORGANISMOS ESTATALES				X		X								2
ORGANISMOS PRIVADOS				X		X		X			X	X		7
INICIATIVA DE LA COOPERTIVA		X	X		X				X		X			5
NO SE REALIZAN	X	X	X				X			X			X	4
TOTAL	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	18

CUADRO Nº 26

26. ¿En qué rubro realizan la investigación agopecuaria?

COOPERATIVAS	S.D	F.S	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
LEPEALES			X	X		X		X	X		X			6
CULTIVOS AGROINDUSTRIALES		X	X		X							X		4
GANADO BOVINO		X		X					X		X	X		5
ESPECIES MENORES		X												1
TOTAL	0	3	2	2	1	1	0	1	2	0	2	2	0	16

CUADRO Nº 27

27. Si la investigación agropecuaria es realizada a iniciativa de la cooperativa, ¿qué metodología siguen?

COOPERATIVAS	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
BLOCES AL AZAR									X					1
CUADRADOS LATINOS														0
ARREGLOS FACTORIALES														0
TRADICIONALMENTE		X	X		X						X			4
TOTAL	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	5

CUADRO Nº 28

28. ¿A qué rubros de explotación se dedica la cooperativa?

COOPERATIVAS	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	F.G	TOTAL
AGROINDUSTRIALES SIN RIEGO		X	X	X										3
CAFE SIN RIEGO				X	X	X		X	X	X		X	X	8
CEREALES SIN RIEGO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		11
CANA DE AZUCAR SIN RIEGO						X		X	X		X			4
HORTALIZAS SIN RIEGO														0
FRUTALES SIN RIEGO	X					X								2
PASTOS NATURALES SIN RIEGO	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	12
PASTOS CULTIVADOS SIN RIEGO				X		X				X		X	X	5
SORBO FORRAJERO SIN RIEGO		X	X			X								3
CEREALES CON RIEGO												X		1
HORTALIZAS CON RIEGO		X	X	X					X		X	X		6
PASTOS NATURALES CON RIEGO			X											1
PASTOS CULTIVADOS CON RIEGO	X	X	X	X					X	X		X		7
AGROINDUSTRIALES CON RIEGO										X				1
GANADERIA BOVINA	X		X	X		X	X	X	X	X	X			9
PERDIZ		X												1
AVES									X					1
EQUINOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	11
TOTAL	6	6	9	9	2	9	4	6	10	8	5	7	4	86

CUADRO Nº 29

29. De los rubros explotados, ¿cuál es el de mayor importancia en cuanto a rentabilidad?

RUBROS	COOPERATIVAS													TOTAL
	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	
CAFE					X				X				X	3
MAIZ			X				X	X						3
CANA DE AZUCAR						X					X			2
ARROZ														0
FRIJOL														0
GANADO	X	X		X						X		X		5
TOTAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13

ORGANIZACION PRODUCTIVA

CUADRO Nº 30

30. ¿Existe un Manual de Organización y funciones?

ALTERNATIVAS		S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
SI ASPECTOS QUE CONTIENE	NOMBRE DEL CARGO		X			X		X					X		4
	FUNCIONES		X			X		X					X		4
	SUPERVISION		X										X		2
NO		X		X	X		X		X	X	X	X		X	9
TOTAL		1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	3	1	19

CUADRO Nº 33

33. Mencione, ¿como efectúan la medición del trabajo de las actividades agropecuarias?

COOPERATIVAS															
ALTERNATIVAS	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL	
POR TAREAS	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	
DIA /HOMBRE		X	X	X		X			X	X	X	X		8	
NO LA REALIZARON														0	
TOTAL	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	20	

EJECUCION PRODUCTIVA

CUADRO Nº 34

34. ¿Quiénes son los encargados de la supervisión de las labores productivas?

COOPERATIVAS														
ENCARGADOS	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
CEFRATALES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
JEFES DE CAMPO		X		X					X		X	X		5
JEFES DE GANADERIA	X	X	X	X		X		X	X		X	X		9
TOTAL	2	3	2	3	1	2	1	2	3	1	3	3	1	27

CUADRO N° 35

35. ¿La comunicación que se realiza en el área de producción, es a través de que medios?

COOPERATIVAS															
TIPOS	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL	
BOLETINES		X			X	X								3	
CIRCULARES		X									X			2	
CARTELES											X			1	
ORDENES VERBALES	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	12	
INSTRUCCIONES		X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	10	
TOTAL	1	4	2	2	3	1	2	2	1	2	4	2	2	28	

CUADRO N° 36

36. ¿Qué estímulos o incentivos brindan a sus trabajadores para lograr mayores niveles de producción?

COOPERATIVAS														
ALTERNATIVAS	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
BONIFICACIONES				X	X	X			X		X			5
PRESTACION MEDICA		X		X	X	X	X	X	X		X			8
INCREMENTO SALARIAL				X	X	X								3
NO SE APLEN	X		X							X		X	X	5
TOTAL	1	1	1	3	3	3	1	1	2	1	2	1	1	21

CUADRO N° 39

39. ¿Qué factores de la calidad exigidos por el IRA toman en cuenta para la venta de cereales?

COOPERATIVAS	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
FACTORES														
HUMEDADES	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	12
IMPUREZAS		X		X				X	X		X			5
GRANOS QUEBRADOS				X		X								2
GRANOS DAÑADOS						X								1
CLASES CONTRASTANTES				X				X	X	X				4
TOTAL	1	2	1	4	0	3	1	3	3	2	2	1	1	24

CUADRO N° 40

40. ¿Cómo determinan la calidad de la caña de azúcar?

COOPERATIVAS	S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
ALTERNATIVAS														
REFRACTOMETRO MANUAL														0
MUESTREO POR LOTES (LABORATORIOS DE LOS INGENIEROS)				X		X			X		X			4
TOTAL	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	4

CUADRO Nº 43

43. ¿Llevan a cabo controles de inventarios?

COOPERATIVAS															
ALTERNATIVAS		S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
SI	MATERIALES		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
	INSUMOS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
NO		X													1
TOTAL		1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25

CUADRO Nº 44

44. ¿Cuáles índices de productividad utilizan para medirla eficiencia y rentabilidad de los recursos existentes?

COOPERATIVAS															
ALTERNATIVAS		S.D	F.G	A.C	S.C	S.AD	S.R	L.A	L.T	S.A	L.C	S.M	S	P.G	TOTAL
JORNAL/HAZANA		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
BOTELLAS DE LECHE/VACA		X	X	X	X		X		X	X	X	X	X		10
qq/HAZANA		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12
TONELADA/HAZANA					X		X			X		X			4
CARGAS/HAZANA		X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	11
TOTAL		4	4	2	5	2	5	3	4	5	4	5	4	3	50

CUADRO N°45

5. ¿Podría proporcionarnos el área y producción total de los rubros que explotan para la época de invierno, es decir, sin riego?

CANTON	MAIZILLO			AJONJOLI			CANA DE AZUCAR			OJERA			VITINA			SORGO FORRAJERO			MAIZ AMARILLO			SOYA FORRAJERA			MANGO			NARANJA									
	CC/12	AREA	PRODUCC.	CC/12	AREA	PRODUCC.	CC/12	TIPO	AREA	PRODUCC.	AREA	PRODUCC.	CC/12	AREA	PRODUCC.	CC/12	TIPO	AREA	PRODUCC.	TON/CC	AREA	PRODUCC.	CC/12	AREA	PRODUCC.	TON/CC	AREA	PRODUCC.	CC/12	AREA	PRODUCC.	CC/12					
9	9.66																																3			2	
		36	1127.28	28.66	23	286.98	12.17				28	2180.84	100	15	660.36	33.36		5	198	36	18	576	32	2	10	5											
		36	1661	43.71	59	333.61	5.66											2	20	10																	
		49	1360	26.53				Htto.			26	2490.40	95.4	25	1153.80	46.15																					
								Htto. Plantia																													
18.29	7.68							Htto. Plantia	68	5990						11.72		1.5	48	32																	
		42	1398	32.33																																	
2	21.33							Htto.	38	2718																											
5.78	19.29	35	645.16	18.43				Htto. Plantia	24	1684.47																											
2.63	9.46							Htto.	7.5	644.35																											
1.35		10	228.20	22.62																																	
8.46	X=14.52	112	6321.64	29.82	82	614.80	7.49	Htto. Plantia	129.5	129.5	39	46	4648.44	100.87	40	1654.18	41.35	8.5	258	36.35	18	576	32	2	10	5	3							2			

CUADRO Nº46

46. ¿Quisiera por favor, brindarnos el área y producción total de los rubros de explotación en época de verano?

Q/MZ	SOYA			OCEA			BARRANO			MAIZ			FELTOL			ARROZ			PEPITILLO			PEPINO			PIPLAS			TOMATE			CHILE DULCE					
	AREA	PRODUCC.	Q/MZ	AREA	PRODUCC.	Q/MZ	AREA	PRODUCC.	Q/MZ	AREA	PRODUCC.	Q/MZ	AREA	PRODUCC.	Q/MZ	AREA	PRODUCC.	Q/MZ	AREA	PRODUCC.	Q/MZ	AREA	PRODUCC.	Q/MZ	AREA	PRODUCC.	Q/MZ	AREA	PRODUCC.	Q/MZ						
				29	3840.56	132.33																														
																2.5	237.22	94.88																		
10	0.5	20	40																																	
													14	39.5																						
																3	182.29	54.89				1	150	150	0.5	0.67	1.34									
													5.5	56.43								0.37	33.94	230				0.5	75.22	150.5	0.75	37.11				
							0.13	66	50.76	0.75	15	20							3.5	328.62	62.19				0.13	11.25	86.53							0.5	55.58	310
10	0.5	20	40	29	3840.56	132.33	66	50.76	0.75	15	20	15.5	76.83	3.89				0.5	328.62	62.19	5.5	299.51	167.64	1.5	246.29	154.19	0.5	0.67	1.34	0.5	75.22	150.5	0.75	37.11		

CUADRO N°47

47. ¿Podría indicarnos la estructura del Hato que actualmente poseen en su cooperativa?

Nº	NOMBRE/COOP.	VACAS EN PRODUCC.	VACAS HORRAS	NOVILLAS	NOVILLOS TORETES	TERNERAS	TERNEROS	SEMENTA- LES PRODUCC.	BUEYES HORRAS	TOTAL GANADO CRIANZA	GANADO DE REPASTO	TOTAL DE HATO	EQUINOS	CERDOS PRODUCC.	AVES DE POS- TURA
1	SAN DIEGO	170	70	135	63	167	176	11	13	805		805	98		
2	SN. FCC. GUAJOYO	118	44	77	14	75	18	3	4	353	145	498	14	71	
3	AGUA CALIENTE	49	23	64	18	19	26	4	9	212		212	12		
4	SN. CAYETANO	109	42	73	20	38		3	16	301		301	19		
5	SANTA ADELA												1		
6	SN. RAFAEL LA PARADA	59	18	95	43	24	26	2	7	274		274	19		
7	LOS APOYOS								4	4		4	2		
8	LAS TABLAS	33	17	29	9	27	25	2	2	144		144	20		
9	SN. ANTONIO	48	12	42	5	21	12	2	4	146		146	10		1129
10	LA CRIBA	16	14	48	7	15	7	2	0	109		109	7		
11	SN. MIGUEL	42	3	21	1	10			4	81		81			
12	SINGUIL	52	11	10	28	58		3	2	167		167			
13	PARATE GALAN							1		1		1	2		
TOTALES		696	264	597	208	454	296	32	65	2597	145	2742	204	71	1129
EQUIVALENTE UNIDAD ANIMAL		1	1	0.75	0.75	0.25	0.25	1	1		0.75				
UNIDADES ANIMALES		696	264	447.75	158	113.50	72.50	32	65	1837.75	102.75	1946.50			

CUADRO N°48

48. Indique ¿cuál es el número de animales en producción según la especialidad que se tenga?

Nº	NOMBRE/COOP.	PRODUCCION LACTEA			PRODUCCION CARNICA			PRODUCCION AVICOLA			PRODUCCION CERDOS			PRODUCCION EQUINA		
		# VACAS	PRODUCCION	BOT/VACA	ANIMALES	PRODUCC.	LES/ANIM	GALLINAS	PRODUCCION	HUE/GALL	ANIMALES	LIBRAS	LES/ANIM	ANIMALES	PRODUCCION	ANIMALES
1	SAN DIEGO	170	137003	805.90										6	6	6
2	SN.FOO. GUAJOYO	120	435195.56	3526.63	113	90400	800				114	22800	200			
3	AGUA CALIENTE	32	32652.90	1020.59												
4	SN. CAYETANO	110	348262.25	3166.02										1	1	1
5	SANTA ADELA															
6	SN.RAFael LA PARADA	60	126145	2102.40												
7	LOS APOYOS															
8	LAS TABLAS	33	24090	730												
9	SN. ANTONIO	36	136521	3795.02				1129	236363	209						
10	LA CRIBA	12	4559	379.92												
11	SN. MIGUEL	35	136545	3901.25												
12	SINGUIL	50	151717	3034.34												
13	PARAJE GALAN															
	TOTALES	658	1522790.96	22582.10	113	90400	800	1129	236363	209	114	22800	200	7	7	7

CUADRO N949

49. De la estructura del Hato, que en la cooperativa se posee ¿cuántas unidades animales se han vendido, así como su peso en libras?

NOMBRE/COOP.	VACAS EN PRODUCCION		VACAS HORRAS		NOVILLAS		NOVILLO Y TORETES		TERNERAS		TERNEROS		SEMENTALES		BUEYES	
	ANIMALES	LIBRAS	ANIMALES	LIBRAS	ANIMALES	LIBRAS	ANIMALES	LIBRAS	ANIMALES	LIBRAS	ANIMALES	LIBRAS	ANIMALES	LIBRAS	ANIMALES	LIBRAS
SAN DIEGO			57	45600			127	98425					4	4800	5	5500
SN.FOO. GUAJOYO			9	7450			3	2400					1	1100		
AGUA CALIENTE			6	300			21	13650								
SN. CAYTANO	14	12200	17	14850	1	900	2	1200			42	1630	1	900		
SANTA ADELA																
SN. RAFAEL LA PARADA							15	9375							3	2700
LOS APOYOS																
LAS TABLAS			14	9500												
SN. ANTONIO											9	450			1	1200
LA CRIBA			20	16000	3	1575	11	8150					1	650		
SN. MIGUEL									15	750					4	6400
SINGUIL			3	3000							5	220			1	700
PARATE SALAN																
TOTALES	14	10200	102	81000	4	2475	133	100300	15	750	56	2350	7	7450	14	18500

CUADRO No 50

50. ¿Cuál es el área total que en la cooperativa se dedica a la explotación ganadera?

No	NOMBRE/COOP.	PASTOS NATURALES		PASTOS CULTIVADOS		AREA TOTAL PASTOS (MZ)	TOTAL HATO BOVINO (ANIMALES)	CARGA ANIMAL ANIMALES/MZ/AÑO
		CON RIEGO AREA(MZ)	SIN RIEGO PROD.(QQ)	CON RIEGO AREA(MZ)	SIN RIEGO PROD.(QQ)			
1	SAN DIEGO		1226		800	2026	850	0.40
2	SN.FCO. GUAJOYO		946		85	1031	498	0.48
3	AGUA CALIENTE	15	606.6	5		626.6	212	0.34
4	SN. CAYETANO		233	70	40	343	301	0.87
5	SANTA ADELA							
6	SN.RAFael LA PARADA		415.5		5	420.5	274	0.65
7	LOS APOYOS		35			35	4	0.11
8	LAS TABLAS		80			80	144	1.8
9	SN. ANTONIO		371	7		378	146	0.39
10	LA CRIBA		250.25	0.5		250.75	109	0.43
11	SN. MIGUEL		50	2	25	77	81	1.05
12	SINGUIL		64.25	43	17	124.25	167	1.34
13	PARAJE GALAN		84		4	88	1	0.01
	TOTALES	15	4361.60	127.50	976	5490.10	2742(1637.75UA)	0.35

BIBLIOGRAFIA

- Agreda Cardona, Ovidio Antonio
Las Condiciones de Vida en el Area Rural Salvadoreña. Tesis para optar al Grado de Licenciado en Economía, Facultad de Economía, Universidad de El Salvador, 1970.
- Acker, Duane
Zootecnia e Industria Ganadera. Editorial Diana. 1ª Edición. México 1977.
- Aguilar Alfredo, et al
Administración Agropecuaria Editorial Limusa, 1ª reimpresión, México 1984.
- Albert, Henry H.
Principios de Organización y Dirección. Editorial Limusa, 4ª reimpresión. México, D.F. 1984.
- Ander Egg, Ezequiel
Desarrollo para la Comunidad Editorial El Ateneo. 10ª Edición, México 1982.

- Arruecos Gorteiz, Javier La Alternativa Cooperativa.
Ediciones CEAC. 1ª Edición.
Barcelona, España. 1985.
- Azcaino, Gálvez La Industria Ganadera.
Editorial ECASA, 3ª reimpre-
sión, México D.F. 1986.
- Baena Paz, Guillermina Instrumentos de Investiga-
ción. Manual para Elaborar
Trabajos de Investigación y
Tesis Profesionales. Editores
Mexicanos Unidos, S.A. 9ª
Edición, México 1981.
- Beneke, Raymond E. Dirección y Administración
de Granjas Editorial Limusa.
4ª Reimpresión. México 1979.
- Berlijn , Tr. Johan D. Motores Agrícolas. Editorial
Trillas 1ª. impresión, Méxi-
co D.F., 1983.
- Centro Nacional de Tecnolo- Notas sobre los Cursos de
gia Agropecuario. Dirección Producción de Maíz y frijol.
de la Oficina del ITCA. de Estación Experimental San
El Salvador. A.I.D. Andrés. El Salvador, Oct. 1976

Contín, Héctor, <u>et al</u>	Modelo de Gestión Empresarial. Publicado por el Gobierno de El Salvador, PNUD y FAO. Edición Unica. San Salvador, El Salvador, 1982.
Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria.	Bovinos de Leche, D.G.E.T.A. /PA/107 1º Impresión. México 1978.
El Salvador, Banco Central de Reserva y TECHNOSERVE, INC. Programa El Salvador.	Curso de Capacitación para Gerentes y Cooperativas del Sector Reformado. Compilación de Separatas. San Salvador, Septiembre de 1988.
El Salvador, Ministerio de Agricultura y Ganadería	Informativo Agrario. Boletín Bimensual. Año I Nº1, San Salvador, El Salvador, Junio 1986.
El Salvador, Ministerio de Agricultura y Ganadería. Comisión de Reforma Agraria Nacional (CORAN)	Fundamentos y Perspectivas del Proceso de la Reforma Agraria en El Salvador, Edición Unica. San Salvador, Septiembre 1981.

Fernández Antonio Arena, José El Proceso Administrativo.
Editorial Diana 11a. Impresión, México 1987.

Fernández Antonio Arena, José La Auditoría Administrativa
Editorial Diana 8a. Impresión, México 1981.

García, Antonio Modelos operacionales de Reforma Agraria y Desarrollo Rural en América Latina. Servicio Editorial del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (ITCA). 10 Edición. Costa Rica. 1985.

Gurovich, Luis A. Sistema de Riego. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Costa Rica 1985.

Green Paul E, et al Investigación de Mercados.
Editorial Limusa. Tercera Reimpresión. México 1987.

Hamton, David R.	Administración Contemporánea. Editorial Mc Graw Hill. 10 Edición en Español. México 1983.
Hunt Donnell	Maquinaria Agrícola. Editorial Limusa 70 Edición, México 1986.
Instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café	Manual Técnico del Cultivo del Café en El Salvador. Editado por el ISIC, Santa Tecla; El Salvador, C.A. Octubre 1976.
Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social.	Guía para la Presentación de Proyectos. Siglo Veintiuno Editores. Sexta. Edición Colombia 1978.
Johansen M. Ludwig	Revista "Lechero Latinoamericano. Volúmen II Nº3 México, Octubre - Diciembre 1990.

- Mastretta Velásquez, G. Técnicas de Administración de la producción. Editorial Limusa 4a. reimpresión México 1985.
- Menjívar, Rafael Hacia una Reforma Agraria en El Salvador. Revista Económica Salvadoreña. Facultad de ciencias Económicas. Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador 1986
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. Documentos Técnicos sobre aspectos Agropecuarios. Granos Básicos y Calibración de Equipios de Aspersión. CENTA. San Andrés, La Libertad, El Salvador, C.A., Agosto, 1986.
- Morrissey, George L. Administración por Objetivos y Resultados Fondo Educativo Interamericano, S.A. Colombia 1976.

- Morrison, Frank B. Alimento y Alimentación del Ganado. Unión Tipográfica Editorial Hispano - Americana, S.A. de C.V. México 1980.
- Murcia, Héctor H. Guía para la Administración y Planeación de Empresas Agropecuarias. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA. Publicación Miscelanea No 112. Guatemala 1974.
- Rojas Soriano, Raúl Guía para Realizar Investigaciones Sociales. Dirección General de Publicaciones de la Universidad Autónoma. 7o. Edición, México 1982.
- Salinas Ramos, Francisco La Cooperativa Agraria Ediciones CEAC 1o. Edición. Barcelona, España, 1984.

Ten Brinke, Lr. Henkw. et al Administración de Empresas Agropecuarias. Editorial Trillas, 4o. Reimpresión. México 1985.

Zepeda, Carlos Felipe. et al Manual de Cooperativismo. Editado por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias. Edición Unica. San Salvador, El Salvador, Enero 1984.