

2ej' 123



Universidad Nacional Autónoma de México-

Facultad de Contaduría y Administración

**LA UNIDAD AGRICOLA INDUSTRIAL PARA LA
MUJER CAMPESINA**

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

ELPIDIO LOPEZ LOPEZ

CARLOS MOLINA ZAMUDIO

Director del Seminario: SEGIO O. VAZQUEZ CASTAÑEDA

México, D. F.

1981



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	1
I ANTECEDENTES	
1.- LA ETAPA REVOLUCIONARIA	4
2.- CONSOLIDACION DEL GOBIERNO	11
3.- PERIODO POSCARDENISTA	16
4.- LA REFORMA INTEGRAL	24
5.- DESARROLLO EJIDAL	27
II PROCEDIMIENTOS PARA LA CONSTITUCION Y - ESTABLECIMIENTO DE LA UNIDAD AGRICOLA - INDUSTRIAL PARA LA MUJER	
1.- OBJETIVOS	39
2.- REQUERIMIENTOS	42
3.- ESTRUCTURA Y ORGANIZACION	45
4.- FINANCIAMIENTO	54
4.1.- Requisitos para la obtención del crédito.	62
4.2.- Procedimiento para la obtención - del crédito.	63
4.3.- La solicitud del crédito	65
4.4.- Requisitos generales de las soli- citudes	65
4.5.- Documentos necesarios	66

	Pág.
4.6.- Recuperación del crédito	67
III EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD AGRICOLA INDUSTRIAL PARA LA MUJER	
1.- DEFINICION DE ADMINISTRACION	69
2.- ELEMENTOS QUE LO INTEGRAN	74
3.- APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	78
3.1.- Previsión	78
3.2.- Planeación	81
3.3.- Organización	89
3.4.- Integración	95
3.5.- Dirección	98
3.6.- Control	102
IV PERSPECTIVAS DE LA UNIDAD EN LOS DIFEREN- TES SECTORES DE LA PRODUCCION	
1.- SECTOR SERVICIOS	105
2.- SECTOR AGRICOLA	106
3.- SECTOR PECUARIO	106
4.- SECTOR INDUSTRIAL	107
CONCLUSIONES	112
ANEXO I	115
ANEXO II	117
BIBLIOGRAFIA	119

INTRODUCCION

En México, desde hace mucho tiempo, se ha venido desaprovechando la fuerza de trabajo femenino, principalmente la campesina a la cual se le ha limitado el acceso a la educación, capacitación, organización, financiamiento y asistencia técnica; esta situación se ha venido modificando mediante programas que el gobierno federal ha implantado en los últimos años.

La Constitución Política, en su artículo 4º, nos dice que: "El varón y la mujer son iguales ante la Ley" y que la "máxima participación tanto de la mujer como de los hombres en todos los campos es indispensable para el desarrollo total de un país, el bienestar del mundo y la causa de la Paz" (*). Pese a esto, aún padece la mujer campesina desigualdad, explotación y atraso.

Reconociendo que el estado (rector de la economía) ha venido incrementando los programas productivos y de bienestar social, orientados a lograr que la mujer campesina forme parte del proceso de desarrollo rural, la Ley Federal de la Reforma Agraria, en sus artículos 103, 104 y 105, sienta las bases legales para crear la Unidad Agrícola Industrial

(*) Preámbulo de la declaración sobre la eliminación de la discriminación contra la mujer, 7 de noviembre de 1971.

para la mujer, lo que posibilita la formación de empresas - rurales colectivas integradas por mujeres campesinas.

Esta pequeña o mediana empresa requiere de las técnicas y - conocimientos de la Administración Moderna, en la misma for- ma que cualquier organismo, para lograr un mejor aprovecha- miento de los recursos disponibles y llevarlos a su óptima utilización. De ahí nació nuestro interés por realizar es- te trabajo que se desarrolla en cuatro capítulos.

En el primer capítulo, de Antecedentes, se toca la situación y la Legislación Agraria desde el inicio de la Revolución, - pasando por cada período presidencial, hasta llegar a la -- promulgación de la Ley Federal de Reforma Agraria y la Ley General de Crédito Rural.

El segundo capítulo está dedicado a dar una noción del pro- blema y del papel que desempeña la mujer campesina que tra- baja fuera del hogar. De los objetivos de la Unidad Agríco- la Industrial para la Mujer, su constitución, establecimien- to, organización, funcionamiento, en fin, de los requisitos necesarios para formarse legalmente y ser sujeta de crédito.

El capítulo tercero se dedicó a la Administración, su defi- nición por diferentes autores, la importancia del Proceso - Administrativo, los elementos que la componen y su aplica- ción dentro de la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer.

En el capítulo cuarto se vieron las unidades en funciona---
miento en los sectores de servicio, agrícola, pecuario e in
dustrial, sus beneficios y los problemas que han tenido que
afrontar. También se aportan algunas conclusiones.

Se incluyen dos anexos, en los que se presentan las formas
utilizadas en el lanzamiento de convocatoria y el acta de -
la junta de establecimiento y constitución de la Unidad.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.- LA ETAPA REVOLUCIONARIA

La Revolución Mexicana de 1910 fue un movimiento armado cuyo eje giró en torno a las demandas campesinas por la distribución de la tierra.

Desde el inicio de la Revolución, la cuestión agraria era el centro de las discusiones políticas de los principales líderes y al triunfo de este movimiento, la Reforma Agraria se convierte en la solución de los problemas que originaron dicho levantamiento.

Cuando el General Porfirio Díaz en 1910 trató de reelegirse por octava vez para la presidencia de la República, Francisco I. Madero publicó el 5 de octubre de ese año el Plan de San Luis Potosí, declarando nulas las elecciones y llamando a las armas al pueblo mexicano. Este plan abordaba el problema agrario, lo cual atrajo la atención de los campesinos, sin embargo, estos se decepcionaron pronto pues Madero demostraba poca decisión al respecto.

Una buena parte de las masas campesinas que habían apoyado a Madero contra la dictadura de Díaz al principio de la Revolu

ción, se sublevó nuevamente al comprobar el poco interés para resolver el problema agrario, las dirigieron Pascual Orozco en Chihuahua, Francisco Villa en los otros estados del norte y Emiliano Zapata en el Estado de Morelos.

Pascual Orozco y Francisco Villa, originarios del norte del país, (donde existían pocas comunidades indígenas y una escasa población rural), abocándose al problema del reparto de tierra proponen sus planes agrarios en 1912 y 1915 respectivamente, en los que se aboga por el fraccionamiento del latifundio y la creación de pequeñas y medianas propiedades agrícolas.

El Caudillo agrario más ilustre, el general Emiliano Zapata, bajo las consignas de "Tierra y Libertad" y "La tierra es de quien la trabaja", formuló un programa agrario, incluido en el plan de Ayala del 28 de noviembre de 1911, el cual entre otras cosas dice: "Los terrenos, montes y aguas que hayan usurpado los hacendados, científicos* o caciques, a la sombra de la tiranía y de la justicia penal, entrarán en posición de estos bienes inmuebles, desde luego los pueblos o ciudadanos que tengan sus títulos correspondientes de esa propiedad, de las cuales han sido despojados por mala fé de nuestros opresores, manteniendo en toda trance, con las armas en la mano la mencionada posición y los usurpadores que

*científicos: nombre con que se identificaba a la clase dominante que acompañaba a Porfirio Díaz.

se consideren con derecho a ellos lo deducirían ante tribunales especialistas que se establezcan con el triunfo de la Revolución"(1).

En la segunda década del presente siglo, surgieron discusiones entre los que concedían la máxima prioridad a una agricultura campesina basada en las tradiciones de tenencia comunal y los que pugnaban por la empresa privada a gran escala en el campo, lo que en el fondo era un conflicto político entre los campesinos partidarios de Zapata y facciones de clase media y alta rurales seguidoras de Carranza.

Venustiano Carranza, proclamado Primer Jefe del Ejercito Constitucionalista y encargado del Poder Ejecutivo de Agosto de 1914 a mayo de 1917, adopta el programa agrario de sus adversarios (el decreto del 6 de enero de 1915), el cual puede considerarse como la primera Ley en esta materia dando así principio legal a la Reforma Agraria.

La concepción de la función social de la tierra encontró su máxima expresión en la Constitución Política de 1917, en cuyo artículo 27 (sustentado sobre bases más firmes en cuestiones agrarias que el Decreto del 6 de enero) entre otras cosas dice que "la propiedad de la tierra y aguas comprendidas entre los límites del territorio nacional, corresponden originalmente a la nación, la cual ha tenido y

(1) Reyes Osorio Sergio, Estructura Agraria y Desarrollo Agrícola en México. Pág. 203

tiene el derecho de transmitir el dominio de ellas a los -- particulares, constituyendo la propiedad privada"(2).

A partir de este principio, todos los latifundios quedan su jetos a expropiación con el propósito de crear pequeñas propiedades o propiedades comunales.

El 11 de Marzo de 1917 fue electo Presidente Constitucional Venustiano Carranza por el período de 1917-1921, pero su interés por la causa agraria es circunstancial, ya que considera a aquella sólo como instrumento para alcanzar sus finines políticos. Como resultado de presiones y protestas el reparto agrario procedió de acuerdo al artículo 27.

Frente a las pretenciones del Presidente Carranza, de no -- respetar la Constitución y querer imponer la candidatura -- presidencial del civil Ignacio Bonilla, el ejército que apoyaba al entonces secretario de Guerra, general Alvaro Obregón, junto con los grupos agraristas del sur, decidieron levantarse en armas contra Carranza.

Al ser asesinado Venustiano Carranza en 1920, es sustituido en la presidencia por Adolfo de la Huerta, de junio a no---viembre del mismo año.

(2) Const. Política de los Estados Unidos Mexicanos, pág.46 Reforma Política, Gaceta informativa de la Comisión Federal Electoral. Serie legislación 2da. Edición 1978.

Elegido el General Alvaro Obregón como presidente constitucional (1920-1924), se inicia un período de consolidación - de las conquistas revolucionarias, de estabilidad política y progreso económico y social.

El primer intento por legislar en materia de tierras ejidales apareció en 1920, y a partir de ese momento se publicaron un número impresionante de leyes, decretos, reglamentos, circulares y acuerdos tratando de dar cuerpo a la Reforma Agraria, lo cual da una idea de que los problemas en el campo seguían vigentes.

En 1922 se establece un reglamento agrario y la Comisión Nacional Agraria-creada a raíz del decreto del 6 de Enero de 1915-publica en su circular No. 51 las primeras normas jurídicas sobre la tenencia y explotación colectivas de las tierras ejidales y la repartición de los beneficios en función del trabajo aportado.

El presidente Obregón, aclamado como líder agrarista, se -- mostró prudente y cauteloso ante las presiones internacionales y la turbulencia causada por la política opositora a -- una reforma integral.

Al asumir como presidente constitucional Plutarco Elias Cailles (1924-1928), se fortalece el papel del Estado como rec

tor de la economía y defensor de los intereses de desarrollo capitalista, lo que implicaba necesariamente salvaguardar al capital nacional y extranjero.

Aunque el presidente Calles hizo concesiones al campesinado armado, reuniéndolos en agrupaciones controladas por el estado, llevó a cabo una reforma agraria parcial como lo demuestran las siguientes publicaciones:

- a).- En 1925; la Ley del Patrimonio y parcelario ejidal.
- b).- En 1926; la Ley de Colonización, Ley Federal de Irrigación y dos leyes agrícolas independientes.
- c).- En 1927, la Ley Agraria.

Esta última fue reformada en años posteriores a su mandato presidencial.

Calles, al igual que Obregón, era partidario de la pequeña propiedad privada y las legislaciones señaladas arriba iban encaminadas al desarrollo de ella. El creciente descontento en el campo obligó entregar a los campesinos poco más de tres millones de hectáreas de tierras, "pero como buen partidario de la concepción latifundista del desarrollo del capitalismo, se las arregló para no distribuir la tierra a los campesinos en función de las disponibilidades reales, sino según "normas" que hacían de los ejidatarios, "minifundistas" (3).

(3) Gutelman Michel. Capitalismo y Reforma Agraria en México. Ed. ERA 5a. edición 1979. Página 97.

El Presidente Constitucional interino Emilio Portes Gil -- (1928-1930), manteniendo una línea agrarista, acelera durante su breve período el ritmo de distribución de la tierra, pero no pudo contrarrestar las tendencias regresivas causadas por la acción de grupos latifundistas existentes.

A principio de los años treinta, la ausencia de reformas profundas y los efectos de la depresión mundial sobre la economía mexicana, demostraron la incapacidad del estado para controlar efectos y resolver los problemas de producción agrícola resultantes de acaparamientos constantes de la propiedad por medios de latifundios tradicionales e ineficientes, con lo que se muestra una reforma agraria en crisis.

Abelardo R. Rodríguez, al asumir la presidencia tras la renuncia del ingeniero Pascual Ortíz Rubio en 1932, modifica el artículo 27 constitucional para crear una dependencia directa del Ejecutivo Federal encargado de la aplicación de las leyes agrarias y de su ejecución, a la que se denominó Departamento Agrario (abril de 1934), adoptándose el primer código agrario.

2.- CONSOLIDACION DEL GOBIERNO

Antes de 1935, el gobierno mexicano adopta un modelo de desarrollo capitalista parecido al de los Estados Unidos de Norte America, según el cual la empresa privada debería ser el motor principal del crecimiento económico, limitando la participación estatal a un mínimo.

La convención nacional del Partido Nacional Revolucionario, realizada en diciembre de 1933, aprobó el primer plan sexenal para México, para devolver la paz al agro, nombrando -- candidato presidencial al general Lázaro Cárdenas para el -- período de 1934-1940.

Al asumir a la presidencia, el general Cárdenas habría de -- romper con las administraciones anteriores "cerró el ciclo de las grandes transformaciones revolucionarias, liquidando se definitivamente la época del caudillismo, los levanta--- mientos militares y las subversiones armadas de inspiración reaccionaria" (4). Logró emanciparse de quienes lo habían -- postulado y llevado al poder proponiendo reformas económi-- cas, políticas y sociales tendientes a estabilizar al país. Una de las estrategias del desarrollo se basaba en eliminar el control que ejercían los latifundios en la producción --

(4) Varios autores. El sistema mexicano. Edit. Nueva Política, 1976, página 185.

agrícola, promoviendo la organización campesina y llevando a cabo una amplia reforma agraria, donde las "comunidades campesinas tuvieran acceso a la tierra, al crédito, a la -- ayuda técnica y a los servicios sociales" (5), siendo el eje do la forma de tenencia de la tierra más beneficiada.

Durante el gobierno de Cárdenas se aplicó sistemáticamente la legislación agraria y se distribuyó tierra a los campesinos a un ritmo creciente, al grado de que en este período se registra el mayor reparto de tierra que en todos los --- años anteriores. Las distribuciones llegaron a su punto -- culminante en los años 1936 y 1937, como lo demuestra el -- cuadro siguiente: (6).

ANOS	NUMERO DE BENEFICIARIOS	SUPERFICIE ENTREGADA (ha)
1935	178,995	2'900,226
1936	198,878	3'303,787
1937	184,457	5'016,321
1938	115,014	3'206,772
1939	65,976	1'746,890
1940	71,818	1'716,581

(5) Hewitt de Alcántara Cynthia. La modernización de la -- agricultura mexicana. 1940-1970. Edit. Siglo XXI edic. 1978 año 19 página

(6) Gutelman, Michel. op. cit. página 104.

Además de fomentar la movilización del campesinado, promoviendo organizaciones para que pudieran participar políticamente, Cárdenas lo armó para defenderse y defender sus tierras de los mercenarios que habían contratado los terratenientes.

Las tierras expropiadas y distribuidas a los ejidatarios en gobiernos anteriores eran de baja calidad o baldías y en 1936, en virtud de diversos problemas con los hacendados fue afectada una de las regiones agrícolas más ricas del país, La Comarca Lagunera, "expropiándose tres cuartas partes de las tierras de riego, beneficiando a 30,000 campesinos y creando 276 ejidos colectivos" (7).

Esta fue la primera experiencia a gran escala en este tipo de medida de expropiar empresas agrícolas muy desarrolladas, la cual fue procedida por otras más, tales como: "las plantaciones henequeras de Yucatán, las haciendas arroceras y ganaderas de Michoacán y las haciendas arroceras y de trigo del Valle del Yaqui, Sonora" (8).

Para implementar la Reforma Agraria, en 1935 se publicó un decreto estableciendo centrales de maquinaria para servir a los ejidatarios y la creación del Banco Nacional de Crédito

(7) Reyes Osorio Sergio. op. cit. pág. 207

(8) Varios autores. op. cit. pág. 220

Ejidal, que se encargaría además de atender las peticiones crediticias de los ejidos, "de la organización de producción y de la venta de las cosechas, de la compra y de la reventa de semillas, fertilizantes, equipos mecánicos y demás insumos; de vigilar y supervisar el funcionamiento de los ejidos, y de representar a los integrantes del ejido ante las autoridades federales y locales" (9).

La motivación básica para la creación del Banco Ejidal fue que los ejidatarios, expeones de los grandes latifundios, "eran más pobres, menos educados y menos productivos que los pequeños propietarios; por consiguiente, tendrían problemas de crédito especiales y requerirían mayor supervisión y mucho adiestramiento" (10), dejando al Banco Nacional de Crédito Agrícola la responsabilidad de los pequeños propietarios.

Dentro del sistema ejidal se dió preferencia a los grandes ejidos colectivos, como un esfuerzo gubernamental tendiente a demostrar la eficacia del sistema de producción colectiva para mantener altos niveles de producción.

Al término de este período presidencial, era notorio un cambio en la estructura agraria de México, la productividad de

(9) Op. Cit. p. 221.

(10) Op. Cit. p. 221.

las tierras ejidales se incrementó a consecuencia del cambio de política oficial para con la agricultura, por lo que en 1940 la producción de los "ejidos en conjunto producían el 51% del valor de los productos agrícolas de México" (11), afirmándose que durante la administración Cardenista llegó a su máxima expresión la Reforma Agraria.

(11) Hewitt de Alcántara Cynthia. Op. Cit. página 21

3.- PERIODO POSCARDENISTA

El camino de desarrollo del gobierno de Cárdenas no se continúa al terminar su mandato en 1940. Al asumir a la presidencia el General Manuel Avila Camacho, éste obtiene de las clases medias y altas su apoyo económico y político, con lo cual variará el rumbo de la política agraria mexicana.

Diversos "factores" contribuyeron a este cambio en la política agraria, principalmente los siguientes: (12).

- a).- La creencia generalizada, pero equivocada, de que la Reforma agraria estaba frenando el desarrollo agrícola del País.
- b).- El desarrollo de cierta corrupción, mala administración y excesiva burocratización que surgió en ciertos ejidos y en algunos organismos encargados de las políticas agrarias, lo que desalentó a muchos agraristas.
- c).- La creencia por los grupos conservadores, nacionales e internacionales, de que los ejidos constituían un experimento comunista y por consiguiente peligroso para la estabilidad del régimen.
- d).- La situación internacional, que obligaba a un mayor --

(12) Reyes Osorio Sergio Op. Cit. página 210

acercamiento a los Estados Unidos de Norteamérica, los que no estaban de acuerdo con la Reforma Agraria Mexicana.

e).- La ideología conservadora del General Manuel Avila C., Presidente constitucional electo para el sexenio de 1940-1946.

f).- La creciente atención de técnicos y gobierno al problema de la industrialización nacional, relegando a segundo plano el problema agrario.

A partir de 1940, en México se define la política de industrialización como prioritaria, por lo que en lo sucesivo el desarrollo del país, habría de sujetarse a esta prioridad; con esto la agricultura desempeñaría un papel nuevo, ya no como base de desarrollo rural, sino como cimiento de las grandes industrias.

En el sexenio del General Avila Camacho, el arreglo del problema de la indemnización por la expropiación petrolera decretada por Cárdenas (18 de marzo de 1938), y la colaboración entre Estados Unidos Americanos y México en diversos proyectos, contribuyeron a mantener relaciones cordiales entre ambos gobiernos y sentaron las bases para nuevas inversiones norteamericanas en la industria mexicana.

Las nacientes empresas manufactureras y con ellas la mayor

parte de los beneficios del desarrollo económico, se concentraron en pocas ciudades, trayendo como efecto inmediato un rápido aumento en la emigración de la zona rural a las ciudades, suministrando el campesino mano de obra barata.

Esta política de industrialización, el aumento de población urbana, disminución de la población rural y la Segunda Guerra Mundial a principios de los cuarenta trajeron consigo:

- a).- Inflación (los precios de los artículos alimenticios - eran aumentados)
- b).- Que la producción agrícola quedara muy a la saga de la demanda urbana.

El gobierno, como medida temporal, tuvo que importar mayor cantidad de trigo, maíz, frijol, azúcar, arroz y tecnología para la agricultura.

"La revolución industrial operada en las actividades rurales de los Estados Unidos a partir de la segunda guerra mundial y la creciente incapacidad productiva de la agricultura de los países subdesarrollados, contribuyeron a iniciar un vasto proyecto de modernización capitalista de los sectores rurales" (13), convirtiendo a los países pobres en importadores de crecientes volúmenes de alimentos básicos.

(13) SARH, El desarrollo agroindustrial y la economía internacional. Coordinación general de desarrollo agroindustrial. 1979, página 71.

"Penetración del modelo norteamericano en los sectores rurales de los países pobres, se inició en México en 1943. Mediante un convenio entre la fundación Rockefeller y el gobierno del presidente Manuel Avila Camacho, establecieron las bases institucionales para exportar la revolución agrícola de los Estados Unidos Americanos" (14), creyendo lograr los mismos resultados.

"Las semillas mejoradas y el paquete de insumos imprescindible para los nuevos sistemas de cultivo" (15), fueron las principales mejoras tecnológicas del plan. Estas mejoras tecnológicas, necesarias para incrementar la producción agrícola, fueron orientadas hacia la pequeña propiedad agrícola privada para proveer a las ciudades de rápida expansión y aprovisionar a las nuevas industrias, y no para tratar de resolver la pobreza que afligía a una gran parte de la población rural.

El sector primario, la agricultura, predominante en la estructura económica del país y de la mayoría de los países en vías de desarrollo, además de dar alimento y empleo ha sido considerado por muchos como una base desde la cual puede iniciarse el proceso de industrialización.

"En el mandato de Avila Camacho frenó el ritmo de distribu-

(14) Op. Cit. página 74

(15) SARH Op. Cit. página 71.

ción de la tierra. Se aceleró la política de riego, aumentó la unidad mínima de dotación ejidal de 4 a 6 hectáreas - de riego y 8 a 12 de temporal (solo para nuevos ejidos), se dieron "mayores garantías a la propiedad privada, quedando plasmado todo esto en el Código Agrario proclamado en 1942 y que continuó vigente hasta 1971" (16).

El régimen de Miguel Alemán (1946-1952), al igual que el de su antecesor, se caracterizó por el apoyo total que brindó a los grupos capitalistas dominantes y por un retroceso en las políticas del gobierno Cardenista "representaron un retorno a la antigua concepción del estado que opera en favor de los intereses del capital privado" (17).

Las medidas tomadas en detrimento del sector ejidal pueden considerarse como una contrarreforma agraria "para dar un - caracter legal a esta contrarreforma se modificaron los --- apartados X, XIV y XV del artículo 27 de la constitución. Los cambios introducidos en el párrafo XV, precisaron las - condiciones de existencia de la pequeña propiedad privada - en un sentido muy favorable a los capitalistas privados" (18)

(16) Reyes Osorio Sergio, Op. Cit. Página 215

(17) Varios autores. Op. Cit. Página 222.

(18) Gutelman. Op. Cit. 114.

"Las distribuciones de tierras a los campesinos fueron mucho más lentas y los latifundistas pudieron explotar tranquilamente sus múltiples pequeñas propiedades"inalineables. En este período le fueron entregados a los "pequeños" propietarios 11,957 certificados de inafectabilidad, relativos a más de un millón de hectáreas. Simultáneamente 336 certificados en que se daba fé de propiedades que se dedicaban únicamente a la ganadería, permitieron poner 3'449,999 hectáreas al abrigo de toda incautación. En total más de cuatro millones y medio de hectáreas quedaron así garantizadas contra cualquier reforma"(19).

En el período de Alemán se establecieron medidas proteccionistas que debían favorecer la industrialización del país, al mismo tiempo que a ciertos tipos de producción agrícola que interesaban a la agricultura capitalista naciente, principalmente el trigo, algodón, café y henequén. Se abandonó una política ejidal consecuente, se distribuyeron 3'000,000 de hectáreas a 56,108 campesinos de los ejidos y resultaba que 336 propietarios de pequeña propiedad tenían más tierra que todos los campesinos beneficiados juntos.*

El presidente Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958) prosiguió --

(19) Gutelman. Op. Cit. página 117.'

(*) Datos estadísticos obtenidos del libro de Gutelman Michel. Op. Cit. página

esta política, distribuyó disposiciones agrarias, repartió 3'500,000 hectáreas beneficiando a 57,000 campesinos, pero también concedió 160,000 certificados de inafectabilidad -- agraria a pequeñas propiedades o a las explotaciones dedicadas a la ganadería; esto significaba impedir que se confiscaran 5'300,000 hectáreas, o sea mucho más que las superficies distribuidas a los ejidatarios que pedían tierra (*).

Debido a la gran cantidad de solicitudes de tierras y a la afirmación del gobierno de que no quedaba tierra por repartir y que el problema agrario estaba resuelto "en diciembre de 1954, una adición al artículo 167 del Código Agrario, -- disponía que las tierras ejidales en forma de parcelas individuales o de bienes colectivos que hubieren mejorado por medio de obras de saneamiento, de avenamiento o cualquier otro tipo de trabajo que aumentó su valor y que no haya sido realizado por los ejidatarios mismos serán sometidos a una nueva clasificación. Los excedentes de tierra que resulten de esta nueva clasificación constituirán nuevas tierras de dotación para cada pueblo y serán concedidos de preferencia a aquellos campesinos que tengan derechos agrarios insatisfechos por insuficiencia de tierras laborables"(20).

Esta fue la solución encontrada a las peticiones del sector

(*) Datos estadísticos obtenidos del libro de Gutelman, Michel. Op. Cit.

(20) Gutelman. Op. Cit. 120.

rural, la de buscar tierras para distribuir a los campesinos del ejido dentro del mismo terreno ejidal.

Al término de este período presidencial, el descontento en el campo volvía a poner en peligro la estabilidad política económica y social del país.

Las abundantes invasiones de propiedad privada por campesinos sin tierra dan fé de ello.

4.- REFORMA AGRARIA INTEGRAL (1959 - 1970)

Desde 1946, año de la reforma al artículo 27 constitucional fueron haciéndose más insistentes los llamados por parte de los grupos políticos, campesinos, técnicos, etc., para que el gobierno efectuara una rectificación en su política agraria que, sin menospreciar los avances de desarrollo agrícola, enfocara el problema de la tenencia de la tierra, promoviendo el desarrollo de ejidos y procurando la mejor distribución del ingreso nacional.

Al asumir a la presidencia el Lic. Adolfo López Mateos (1958-1964), proclamó una nueva etapa de la reforma agraria, a la que se ha dado el nombre de "integral", y que tiende a convertir al campesino mexicano no sólo en productor, sino también en consumidor.

El reparto de tierra "...solo es el inicio de una actividad del estado, y que continúa con la canalización de elementos económicos, bienes y servicios para facilitar la incorporación del campesino a la productividad general del país. Fue el aspecto integral de este período, lo cual no era esto -- nuevo" (21).

(21) Reyes Osorio Sergio. Op. Cit. página 433

Se dejó de conceder inafectabilidad y ni siquiera se autorizaron, a partir de 1960, renovaciones. Incluso se invitó - con frecuencia a los ganaderos a renunciar antes de llegar al plazo previsto a ciertos privilegios que habían obtenido mediante un pago de compensación. Dejando de ser utilizables importantes extensiones de tierra que pudieron asignarse a las distribuciones.

Junto con mejores inversiones en los diferentes tipos de -- programas de desarrollo rural, en este período se aceleró -- nuevamente el ritmo de distribución de la tierra."...

245,800 ejidatarios recibieron más de 16 millones de hectáreas..."(22), se volvió a dar preferencia a los ejidatarios en los nuevos distritos de riego y la colonización de las -- nuevas tierras, no podían hacerse validamente, sino dentro del marco del sistema ejidal.

En diciembre de 1958, cambia de nombre el departamento de -- Asuntos Agrarios y Colonización. Se aprueba en 1959 un reglamento de planificación, control y vigilancia de las in-- versiones de los fondos comunes ejidales y se modifica, en 1962, la legislación relativa a colonización y creación de nuevos centros de población agrícola y ejidal.

Durante la gestión presidencial de Gustavo Díaz Ordaz (1964

(22) Gutelman Michel. Op. Cit. Página 122.

1970) se funda el Banco Nacional Agropecuario, fortaleciéndose "...el crédito que se otorga a ejidatarios, se impulsa una política de nacionalización y expansión de la industria los fertilizantes y de la electrificación rural" (23).

A partir de 1965, se registra una baja en la tasa de crecimiento de la producción agrícola, contra lo cual se intensifica el reparto de tierra, distribuyéndose de 1964 a 1969 -- más de 16 millones de hectáreas a 301,000 ejidatarios" (24). Según los cálculos, al concluir el mandato de Gustavo Díaz Ordaz las superficies distribuídas debían llegar a más de -- 20 millones de hectáreas, o sea más que en el período de -- Cárdenas, pero no fue así por falta de tierras para distribuir.

Se crea el Programa Nacional Agrario, mediante el cual se -- dividió cada entidad federativa en zonas con el propósito -- de medir año con año los posibles predios afectables y conocer la extensión de la tierra sobre el mínimo afectable para ser entregada a los ejidatarios.

(23) Reyes Osorio Sergio, op. cit. página 520

(24) Gutelman Michel. op. cit. página 122

5.- DESARROLLO EJIDAL

"El término ejido, se presentó por primera vez en la Reforma agraria, en una proclamación de Zapata en 1911, en que pide la devolución de los ejidos de los pueblos"(25), refiriéndose a los campos o feudos de tipo colectivo, situados fuera de los poblados, los que servían para el ganado y la recolección de madera principalmente.

Estas peticiones fueron incluidas en el decreto del 6 de enero de 1915 y en el artículo 27 de la Constitución de 1917 pero no definían lo que es ejido.

En la práctica, el concepto ejido se aplica para designar cualquier tierra entregada a los campesinos a través de los procedimientos señalados en la ley, ya sea destinada al uso individual o al colectivo de los miembros de una comunidad.

En el régimen del Presidente Cárdenas, el ejido llegó a convertirse en la unidad básica de la agricultura y hacia ella fueron encaminados los beneficios del gobierno.

Al término de este mandato, en 1940, se dió un cambio a la economía del País, con el cual la industrialización sería lo primordial para el desarrollo y la pequeña propiedad

(25) Restrepo Ivan. La Agricultura Colectiva, la experiencia en la Laguna en México. Edit. Siglo XXI, primera edic. 1979. pág. 150.

agrícola sería la abastecedora de las fábricas manufactureras. El ejido era considerado incapaz de producir excedentes agrícolas y se le excluyó de las zonas ricas y económicamente importantes. No fué sino hasta 1959 que, como medida para prevenir disturbios, se puso en marcha nuevamente la política de distribución de la tierra al ejido, como la estructura básica para el desarrollo rural.

En el período del Lic. Luis Echeverría Álvarez (1971-1976) se desarrolla una política tendiente al fortalecimiento de la organización ejidal, proclamándose la conversión del ejido en célula de democracia y en unidad productiva, impulsándose la colectivización ejidal y la creación de empresas rurales.

Se pretendió retomar un poco de los elementos de las estrategias de desarrollo rural de la administración de Cárdenas y se trató de incrementar la inversión pública al campo, -- destinando una gran parte al sector campesino.

Entre los diversos programas que se impulsaron, se intentó promover la industrialización rural, para lo cual se pretendía aprovechar, además de los productos agrícolas tradicionales (caña de azúcar, maíz, algodón, sorgo, etc.), otros productos y recursos naturales no explotados todavía dentro del sector ejidal, por lo que se crea el Fondo Nacional de

Fomento Ejidal (FONAFE), como un intento de promover la industria rural. "El FONAFE era parte de la Secretaría de la Reforma Agraria, y se fundó en la década de los cincuenta, para servir como depositario de los fondos que recibían algunos ejidos del país por la explotación total o parcial de sus recursos naturales comunales no-agrícolas; esos fondos podían utilizarse para financiar proyectos de desarrollo de la comunidad, como escuelas, caminos, centros de salud y -- otros servicios públicos de bienestar" (26).

El FONAFE, declaraba en 1970 "...haber establecido tres pequeñas industrias en todo el país, dos talleres de manufactura de sombreros en Oaxaca y una planta elaboradora de productos lácteos en Zacatecas. (...) seis años más tarde se -- habían financiado ya 351 empresas campesinas que abarcaban seis áreas de actividad, económica, forestal, agropecuaria, turística, manufacturera, pesquera y de la construcción" (27)

Simultáneamente, dentro del Programa de Desarrollo Rural -- (Pider) que inició la antigua Secretaría de la Presidencia (hoy Secretaría de Programación y Presupuesto), se vino dando una ayuda a la industrialización rural, y desde 1973 se

(26) Alcántara Ferrer. Industrias colectivas del pueblo: Un estudio de caso sobre Industrialización Rural en el Sur de Jalisco. Colegio de México. 1979. página 8.

(27) Op. cit. página 8.

han canalizado"...fondos procedentes del Gobierno Federal - y del Banco Mundial, hacia algunas regiones de relativa pobreza rural, con el objeto de reestructurar la economía campesina sobre bases productivas más eficientes, (...) cubriéndose tres áreas básicas:

- a).- Infraestructura física y económica
- b).- Actividades productivas (agricultura, ganadería, pesca, minería, fruticultura y pequeñas industrias).
- c).- Infraestructura social (capacitación técnica, salud, vivienda, etc.).

"Además, el Pider coordinaba una parte de sus actividades - con un grupo denominado Actividades Productivas, dentro de la misma Secretaría de la Presidencia, a fin de incorporar en su programa nacional, la experiencia de industrialización rural que en esos años se estaba llevando a cabo en la región de Jalisco"(28).

El grupo Actividades Productivas nació cuando, en 1965, el gobierno del Estado de Jalisco dividió administrativamente al territorio en regiones, cada una de las cuales habría de contar con una comisión de desarrollo encargada de promover el crecimiento económico y el bienestar de la población.

En la parte meridional del estado se estableció la Comisión

(28) Op. cit. pág. 23.

del sur, con restricciones presupuestales, su papel se limitaba "...a promover, organizar y sobre todo a coordinar programas de infraestructura económica y social, a poblados de antemano por el Gobierno Federal"(29).

En el período del licenciado Echeverría, la posición política y económica de esta comisión se fortaleció y llegó a estar en posibilidades de organizar pequeñas industrias rurales. Los propios campesinos sin tierra de la región, fueron los que dieron el primer paso: demandar empleos remunerados en sus propias localidades.

En 1973, al tramitar la Comisión del sur ante la Comisión Federal de Electricidad (C.F.E.) la ampliación de la electrificación regional, esta, por razones presupuestales, sugirió que si la Comisión del sur le abastecía de postes el programa de electrificación rural se ejecutaría de inmediato, por lo que se fundó lo que oficialmente se llamó Actividades Productivas, Sociedad Anónima de Capital Variable, fabricándose los postes que se requerían. Dos terceras partes de las ganancias obtenidas se reinvertieron en nuevas instalaciones fabriles o talleres a fin de seguir produciendo bienes, principalmente para el Gobierno Federal y proporcionar empleo remunerativo a los jóvenes campesinos sin tierra de la región.

(29) Op. cit. página 23.

Este éxito, aunado a la familiarización de la población con las formas de trabajo colectivo o comunal y a la adquisición de experiencia de industrias rurales, llevó a la comunidad a solicitar el establecimiento de talleres colectivos.

La nueva empresa, Actividades Productivas, empezó a extenderse y diversificar su producción de bienes manufactureros. Originalmente se pretendía abastecer con sus productos de manera exclusiva al Gobierno Federal, sin embargo, los procedimientos administrativos de la burocracia suelen ser lentos en perjuicio sobre todo para empresas medianas y pequeñas, financieramente débiles como ésta. Se cambió la estrategia, produciéndose los bienes que necesitaba la población local y regional, los cuales se distribuían por medio de los comerciantes en pequeño y así no dependería de un sólo cliente. Tuvo tanta popularidad esta corporación entre la población regional que se le llamó "Industrial del Pueblo".

En la siguiente gráfica podremos observar que en tres líneas de producción (productos de madera, gises y zapatos) - se concentraba la mayor inversión, precisamente los productos que el gobierno compraba.

INDUSTRIAS DEL PUEBLO: Distribución según tipo de actividades productivas - junio de 1975.-

TIPO DE ACTIVIDAD	TALLERES		TRABAJADORES		INVERSION	
	ABS	%	ABS	%	(000)	%
ALIMENTOS ENVASADOS	26	37.2	296	29.4	440	2.5
TEXTILES SUETERES	20	28.6	254	25.2	745	4.2
PRODUCTOS DE MADERA	3	4.3	185	18.4	8826	49.6
GISES	1	1.4	88	8.7	5019	28.2
MATERIAL DE CONSTRUCCION	8	11.4	68	6.7	515	2.9
ZAPATOS	5	7.1	37	3.7	2185	12.3
AGRICULTURA Y GANADERIA	4	5.7	26	2.6	42	0.3
ADMINISTRACION	1	1.4	35	3.5	--	--
OTRAS	2	2.5	18	1.8	15	0.1

FUENTE: Samuel Lichtenstejn, Grupos Industriales del Pueblo Comisión del sur de Jalisco. México manuscrito inédito, octubre 1976.

Desde un principio, el objetivo principal de la corporación había sido el de proporcionar empleos remunerativos a la población desocupada de la región, en sus propias localidades para que el campesino sin tierra pudiera tener asegurado un mínimo de ingreso y no se viera forzado a emigrar.

Fue en la etapa de desarrollo de las "Industrias del Pueblo" ...que se decidió a promover la participación de la mujer.

Hasta entonces, el 40% de la membrecía era femenina y el 75% de esta estaba concentrada en tres líneas mayores de producción; costura, tejido de suéter y elaboración de alimentos envasados, considerándose (...) que era necesario llevar a cabo una campaña para atraer un mayor número de mujeres como trabajadoras-miembro, por ser más responsables en su trabajo, más entusiastas en la participación de tipo colectivo y corporativo que los hombres jóvenes y además eran más respetados por la gente de fuera de la corporación."

"A fines de 1975, la corporación contaba con una sólida base de apoyo, para llevar a cabo una expansión posterior, por toda la región, a nivel local, la oferta de empleos y un mejor ingreso para los campesinos sin tierra (o para sus hijas que por primera vez en su vida podían participar en la toma de decisiones dentro y fuera del hogar), aseguraban su lealtad en este movimiento social de colectivismo industrial" (30).

En la empresa Actividades Productivas, S.A., fue donde con mayor ímpetu se promovió la organización colectiva de la mujer campesina en industrias rurales de modo que obtuviera una remuneración y contribuyera a la economía familiar.

Durante este sexenio (1971-1976), se promovieron y aproba--

(30) Op. cit. página 30.

ron importantes leyes agrarias e introdujeron algunas reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

- a).- En 1971, se expide la Ley Federal de Reforma Agraria - (vigente actualmente).
- b).- En 1972, la Ley Federal de Aguas
- c).- En 1974, se reforma la Ley de Secretaría y Departamentos de Estado. La modificación consistió en la creación de la Secretaría de la Reforma Agraria, antes Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización.
- d).- En 1975, se expide la Ley General de Crédito Rural.
- e).- En 1976, se reforma el párrafo tercero del artículo 27 constitucional y se expide la Ley de Sociedades de Solidaridad Social.

Para la elaboración de esta ley el gobierno se apoyó en la experiencia exitosa de "Industrias del Pueblo en el Sur de Jalisco", y diez días después de promulgada, esta cambió su razón social por la de Corporación Industrias Colectivas -- del Pueblo, siendo la primera en registrarse.

Además de estas legislaciones agrarias se dieron otras medidas de tipo administrativo, como:

- a).- La integración de todos los recursos financieros oficiales al campo, en una sola institución, creándose - el Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL) en donde

se unifican el Banco Nacional de Crédito Ejidal, el Banco Nacional de Crédito Agrícola y el Banco Nacional de Crédito Agropecuario.

b).- La creación de la Comisión Nacional de Zonas Aridas.

c).- La Comisión para la Regularización de la Tenencia de la Tierra.

Considerando que las condiciones de vida y trabajo de la población rural son deprimentes, a la mujer campesina le toca la mayor parte, esto es, principalmente por la permanencia de formas culturales y tradicionales, donde se conserva una situación de resago respectivo a la toma de decisiones y a su participación activa en la producción y organización.

Tomando en cuenta lo anterior y al no haber una legislación que protegiera y motivara a las mujeres campesinas no ejidatarias, dispuestas a organizarse para producir bienes y/o servicios y así cooperar en la economía familiar, en la Ley Federal de Reforma Agraria promulgada en 1971,* se establece la base legal de la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer, la cual dice:

"Artículo 103.- En cada ejido que se constituya, deberán de reservarse una superficie igual a la unidad de dotación, localizada en las mejores tierras colindantes con la zona de

* Libro segundo, "El Ejido", título segundo, capítulo quinto artículos 103, 104 y 105.

urbanización, que será destinada al establecimiento de una granja agropecuaria y de industria rural explotada colectivamente por las mujeres del núcleo agrario, mayores de 16 años, que no sean ejidatarias".

"Artículo 104.- En los ejidos ya constituidos, la unidad -- agropecuaria y de industrias rurales se establecerán en algunas de las parcelas vacantes o en terrenos de la ampliación, si la hubiere, una vez que se hayan satisfecho las necesidades de las escuelas del poblado".

"Artículo 105.- En la unidad señalada para la producción organizada de las mujeres del ejido, se integrarán las guarderías infantiles, los centros de costura y educación, molino de nixtamal y en general todas aquellas instalaciones destinadas específicamente al servicio y protección de la mujer campesina".

Posteriormente, en 1975, se expide la Ley General de Crédito Rural, cuyo artículo 54, fracción VII, dice:

"Artículo 54.- Para los efectos de esta ley se consideran sujetos de crédito del sistema oficial de crédito rural y de la banca privada, las personas morales y físicas que se señalan a continuación.

VII.- La mujer campesina, en los términos del artículo 103 de la Ley Federal de la Reforma Agraria".

En este artículo se fundamenta el reconocimiento como sujeto de crédito ante el Banco Nacional de Crédito Rural de -- las unidades agrícolas-industriales para la mujer campesina y de los grupos de mujeres organizadas de ejidos y comunidades.

Con esta legislación (Ley Federal de Reforma Agraria, Ley - de Sociedades de Solidaridad Social y la Ley General de Crédito Rural) se pretende incorporar al desarrollo rural del país a la mujer campesina no ejidataria, aprovechando su -- fuerza de trabajo, que siempre ha sido subutilizada y tan - necesaria para el progreso de México. La Unidad Agrícola - Industrial para la Mujer Campesina es uno de los medios pa-ra lograr este fin, pero no la solución total.

CAPITULO II .

PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTRUCCION Y ESTABLECIMIENTO DE LA
UNIDAD AGRICOLA INDUSTRIAL PARA LA MUJER

1.- OBJETIVOS

La participación de las mujeres campesinas en la producción y en la organización social, es un factor muy importante para asegurar un proceso de desarrollo integral en el medio rural de nuestro país.

Es necesario reconocer que es determinante la intervención del Estado en la economía nacional y que, por lo tanto, puede apoyar o nulificar un proyecto de colectividad industrial campesina.

El Estado debe incrementar y diversificar programas productivos y de bienestar social, orientados a incorporar eficazmente a la mujer campesina al proceso de desarrollo, crear y fortalecer la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer, - que posibilita la formación de empresas colectivas que le permiten un mejor aprovechamiento de sus recursos.

Los objetivos que persigue esta unidad, de conformidad a -- las normas para la organización y funcionamiento misma que

fue publicada por el Diario Oficial de la Federación el 5 - de abril de 1979, en las páginas 29 a la 31, serán los siguientes" (30):

- a).- Propiciar la incorporación de la mujer campesina, no - ejidataria mayor de 16 años, al proceso productivo del país en general y del ejido en particular.
- b).- Incrementar el ingreso familiar a través de explotacio nes agrícolas, pecuarias, agroindustriales, artesana-- les, de servicio y otras que puedan ser desarrolladas por la mujer campesina y que sean económicamente facti bles.
- c).- Propiciar los servicios y protección para la mujer por medio de instalaciones como guarderías infantiles, --- tiendas de consumo, centros de costura, comedores, la- vaderos públicos, asistencia médica y demás que puedan satisfacer esta finalidad.
- d).- Desarrollar actividades que eleven el nivel social y -- cultural de la mujer, como eventos culturales, deporti vos, campañas sanitarias, remozamiento de viviendas y otras.

(30) Reglamento de funcionamiento de la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer. Editado por la Secretaría de la Reforma Agraria, pág. 6.

La Unidad Agrícola Industrial para la Mujer (UAIM) tanto en sus objetivos como su estructura y organización interna, es muy parecida a la corporación industrial colectivas del pueblo, del sur de Jalisco.

2.- REQUERIMIENTOS

Como se vió en el capítulo anterior, existen ordenamientos de tipo legal para el establecimiento de la Unidad que viene a formar una sociedad de solidaridad social. Para que esta sociedad pueda ser sujeto de crédito, es necesario -- que cubra ciertos requisitos como: consititución, establecimiento e inscripción ante el Registro Agrario Nacional, -- que a continuación detallamos:

La (UAIM), prevista en los artículos 103, 104 y 105 de la Ley Federal de Reforma Agraria, podrá establecerse y organizarse por:

- a).- Promoción de la Secretaría de la Reforma Agraria.
- b).- Por acción de las mujeres campesinas no ejidatarias - interesadas en formarlas.
- c).- Por autoridades del ejido.
- d).- Por petición de alguna institución.

Atendiendo a lo dispuesto en el artículo 104: Se establecerá mediante la adjudicación de una parcela siguiendo los procedimientos establecidos al respecto.

En los ejidos donde la Unidad no se establezca conforme al

artículo 104, se localizará en un solar de la zona urbana - ejidal, en el se construirán las instalaciones necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.

La constitución y establecimiento de la organización de la unidad se llevará a cabo en una junta general a la que asistirán las mujeres que deseen integrarla y el representante de Reforma Agraria, pudiendo asistir las autoridades del -- ejido y el representante de la institución de crédito que vaya a financiarla (ver anexo 1).

De la junta general, se levantará un acta que deberá contener la voluntad expresa de las mujeres que participen en la unidad, sus nombres, edades y domicilios, el nombramiento - de los comités de administración y vigilancia, la aproba--- ción de su reglamento de funcionamiento, el cual deberá contener como mínimo los siguientes requisitos:

- a).- Los objetivos de la Unidad.
- b).- Los derechos y obligaciones de los integrantes y las - reglas para su admisión, separación y exclusión.
- c).- Las facultades y obligaciones de sus órganos.
- d).- La modalidad organizativa adoptada y su funcionamiento.
- e).- Las normas para la constitución, operación y recuperación de los créditos que conforme al artículo 62 de la Ley General de Crédito Rural señale la institución --- acreditante.

- f).- Los ejercicios sociales y Balance.
- g).- Los fondos sociales y la manera de hacer la distribución de utilidades o, en su caso, la forma de responder a las pérdidas.
- h).- Los casos de suspensión y terminación de alguna o algunas de sus actividades.
- i).- Las sanciones.

Una vez integrada la documentación correspondiente (anexo - 2), la Secretaría de la Reforma Agraria se encargará de su revisión, dictamen, trámite de inscripción ante el Registro Agrario Nacional y la devolución debidamente requisitada a las integrantes de la unidad.

Para el logro del proceso de desarrollo de la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer, es necesaria la participación de la Secretaría de la Reforma Agraria, realizando la promoción en ejidos donde exista la posibilidad de lograr la regularización de la tenencia de la tierra y se pueda establecer dicha Unidad.

También interviene la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, que proporciona la asistencia técnica; el Banco Nacional de Crédito Rural, que proporciona el financiamiento siempre y cuando cumpla los requisitos establecidos por la Ley General de Crédito Rural (31).

(31) Op. Cit. página 10.

3.- ESTRUCTURA Y ORGANIZACION INTERNA

La estructura se forma de los siguientes elementos:

- a).- Los miembros de la Unidad.
- b).- Los comités de administración.
- c).- Los comités de vigilancia.

La autoridad máxima de la Unidad es la junta general de los miembros y se integra legalmente con todos o con la mitad más uno, en ella se delibera y toman decisiones sobre la actividad a desarrollar.

Las juntas podrán ser ordinarias, extraordinarias y de balance y programación; las juntas generales ordinarias se efectuarán mensualmente, a la hora, fecha y lugar señalado en el reglamento interior de la Unidad.

Para la celebración de la junta extraordinaria, se requerirá de convocatoria, la cual deberá ser publicada con ocho días de anticipación a la fecha de su celebración, indicándose lugar, fecha y hora de reunión, asuntos a tratar, nombre y firma de quien convoca y, cuando se trate de segunda convocatoria, deberá contener el apercibimiento de que la junta se celebrará con el número de miembros que asista.

Las convocatorias serán fijadas en la oficina de la Unidad

del ejido y en el lugar más visible del poblado, enviando copia al Comisariado Ejidal, a la Delegación Agraria correspondiente y a otras dependencias oficiales que tengan interés en el asunto que figure en el orden del día.

De toda junta general se levantará acta que deberá contener tipo de junta, hora, lugar y fecha de la celebración, la --mención de haber sido celebrada en primera o segunda convocatoria; número de los representantes que hayan participado los asuntos tratados y los acuerdos que hayan tomado. De esta documentación se envía copia a las autoridades del ejido y a la Delegación correspondiente.

La junta general de balance y programación, se realizará al final de cada ciclo de producción o anualmente y se observará el procedimiento y los requisitos que se señalan para la celebración de la junta extraordinaria.

La junta general de balance y programación conocerá y resolverá sobre los asuntos siguientes:

- a).- Aprobación de presupuestos y programación de actividades.
- b).- Contratación de créditos.
- c).- Balance y resultados económicos de la Unidad.
- d).- Reporte de utilidades.

La administración de la Unidad estará a cargo del Comité de

Administración, integrado por: presidenta, secretaria y tesorera, propietarias y suplentes que serán elegidas por integrantes de la Unidad en junta extraordinaria y durarán en su cargo tres años, sin derecho a la reelección para los mismos puestos. Tendrán como facultad que en todo deben de ejercer en forma colegiado los siguientes.

- Suscribir en forma mancomunada los documentos de contratación, distribución y operación de los créditos, así como aquellos que impliquen la creación de derechos y obligaciones de la Unidad con terceros.
- Contratar para la unidad los créditos y seguros necesarios
- Elaborar los presupuestos y programas de la Unidad.
- Convocar y presidir las juntas generales de la Unidad.
- Representar a la Unidad ante terceros.
- Someter a la aprobación de la junta general los presupuestos y programas de la Unidad así como informar de los avances y resultados.
- Coordinar sus actividades con las autoridades del ejido o comunidad.
- Las demás que la junta les señale.

La supervisión de la Unidad estará a cargo de un Comité de Vigilancia nombrado por la junta general de los integrantes

de la Unidad formado por los puestos de Presidenta, Secretaria y vocal, propietarias y suplentes, quienes durarán en el puesto tres años, no pudiendo ser reelegidas para los mismos cargos y tendrán como funciones las siguientes:

- Cuidar que los planes de operación, trabajo y organización se ajusten a lo programado.
- Vigilar que el crédito distribuido a la Unidad se invierta en el objetivo para el que fué solicitado.
- Supervisar los libros donde se registren los asientos contables.
- Vigilar que los gastos de administración se ajusten a lo presupuestado.
- Vigilar que los miembros de la Unidad cumplan con las obligaciones establecidas.
- Informar a la junta general de las irregularidades observadas en el funcionamiento de la Unidad y proponer los medios para corregirlos.
- Convocar a la junta general cuando no lo haga el Comité de Administración, ya sea por sí o a petición del 25% de los integrantes de la Unidad.
- La realización de las operaciones de crédito, comercialización y en general cualquier otra que efectúe la Unidad con terceras personas, lo hará a través del Comité de Ad-

ministración previa aprobación de la junta general de sus integrantes y supervisión de su realización por el Comité de Vigilancia.

Serán miembros de esta Unidad las mujeres no ejidatarias mayores de 16 años, conforme al siguiente orden de preferencia:

- a).- Esposas, hijas y demás familiares de sexo femenino de ejidatarios con derechos vigentes.
- b).- Familiares femeninos de campesinos con derecho a salvo.
- c).- Familiares femeninos de trabajadores agrícolas asalariados que vivan en el ejido, previo acuerdo de la junta general.

La Unidad Agrícola Industrial para la Mujer se establecerá con un mínimo de 20 mujeres campesinas no ejidatarias, conforme al orden de preferencia y, si la capacidad económica de la unidad lo permite, podrán ingresar a ella las mujeres vecindadas que llenen los requisitos establecidos, previa solicitud hecha al Comité de Administración de la Unidad el cual la someterá a la aprobación de la junta general extraordinaria.

Las integrantes de la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer tendrá los siguientes derechos y obligaciones:

- Asistir a las juntas generales ordinarias y a las legal--

mente convocadas.

- Participar con voz y voto en todas las juntas de la Unidad.
- Aportar su trabajo personal, percibiendo el pago correspondiente.
- Gozar de todos los beneficios proporcionados por la Unidad.
- Acatar las disposiciones contenidas en el reglamento interior y los acuerdos en las juntas generales.
- Desempeñar los puestos que le confiera la junta general.
- Aportar las cuotas y bienes que se acuerden.
- Cuidar y conservar los bienes de la Unidad.
- Obtener la utilidad que le corresponda.

La calidad de miembro de la Unidad se pierde por la muerte, separación, o exclusión.

Para separarse de la Unidad, la integrante lo hará saber -- por escrito al Comité de Administración para que éste lo someta a la aprobación de las demás integrantes de la junta general extraordinaria, siempre que la solicitante esté al corriente de sus obligaciones.

La integrante que se separe será responsable ante la unidad de las obligaciones hasta el momento de su separación, recibiendo las utilidades que hubiera generado y que le correspondan después de la celebración de la junta de balance y programación.

Las integrantes de la Unidad serán excluidas por acuerdo de las dos terceras partes de la totalidad en junta general extraordinaria, cuando hubieren incurrido en las siguientes causas:

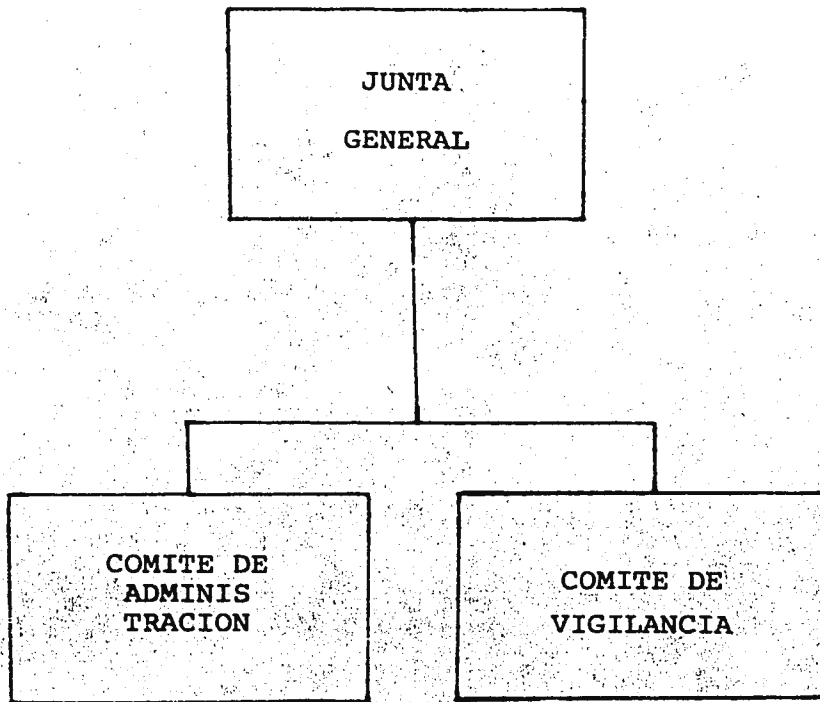
- Por acumulación de cinco faltas consecutivas injustificadas a las labores de la Unidad.
- Por incumplimiento a las disposiciones de las Leyes:
 - . Federal de Reforma Agraria.
 - . General de Crédito Rural.
- Por no acatar las disposiciones contenidas en el reglamento interior de la Unidad y los acuerdos de las juntas generales.
- Realizar actividades económicas que signifiquen competencia con las que desarrolla la Unidad o el ejido.

La integrante de la Unidad que sea excluida, no tendrá dere

cho a que le devuelvan sus aportaciones ni al reparto de -- utilidades.

En caso de muerte de alguna de las integrantes, las aportaciones y utilidades serán entregadas en el momento de su -- admisión, si no hubiere beneficiario, dichos conceptos servirán para incrementar el fondo de reserva y capitalización de la Unidad(32).

(32) Op. Cit. página 12.



4.- FINANCIAMIENTO

El movimiento armado de 1910, que sacudió hasta los cimientos todo el andamiaje social, político y económico de nuestro país no podía substraerse a estos factores de inconformidad, generándose como consecuencia, los siguientes ordenamientos legales (33):

Ley de Crédito Agrícola del 10 de enero de 1926.

Ley de Crédito Agrícola para ejidatarios y agricultores en pequeño el 2 de enero de 1931.

Ley de Crédito Agrícola del 9 de febrero de 1934

Ley de Crédito Agrícola del 31 de diciembre de 1942.

Ley de Crédito Agrícola del 31 de diciembre de 1955.

Ley de Crédito Agrícola del 10 de febrero de 1926 (publicada en el Diario Oficial del 4 de marzo de 1926).

Con la promulgación de esta ley se creó el Banco Nacional de Crédito Agrícola, S. A., institución especializada para el otorgamiento de crédito a la agricultura, constituido -- por un organismo central y dos subsidiarios que fueron (34).

(33) El Crédito rural en México. Editado por Banco Nacional de Crédito Rural en Noviembre de 1978, página 9.

(34) Op. cit. página 9.

- Sociedades Regionales de Crédito Agrícola.
- Sociedades Locales de Crédito Agrícola.

El Bangrícola se organizó como sociedad anónima con un capital inicial de 21 millones de pesos, suscrito en la siguiente forma:

Acciones de la serie "A", por aportaciones del Gobierno Federal.

De la serie "B", por aportaciones de los gobiernos de los estados.

De la serie "C", por aportaciones de los particulares.

Los resultados prácticos de esta ley fueron pocos eficaces pues su efecto principal consistió en la centralización del crédito agrícola en vez de procurar su descentralización, - factor básico en este tipo de crédito.

En efecto, como el Bangrícola otorgaba los fondos necesarios a las sociedades regionales y locales, no existía impedimento legal para que operase directamente con el público y de hecho así sucedió, prestando de los fondos a particulares, quienes la mayoría de las veces utilizaban los créditos para fines muy diversos a los que se proponía la ley. Sin embargo, la citada ley introdujo dos innovaciones afortunadas: El registro público de crédito agrícola, institución de gran utilidad y trascendencia y los Bancos ejidales

cuya finalidad fue otorgar crédito a los ejidatarios.

Ley de Crédito Agrícola para ejidatarios y agricultores en pequeño del 2 de enero de 1931.

(publicada en el Diario Oficial el 24 de enero de 1931).

Conforme al artículo 10. de esta ley, el sistema de crédito agrícola, que acusaba un mercado tipo cooperativo, estaba - integrado por:

- Banco Nacional de Crédito Agrícola, S. A.
- Bancos Regionales de Crédito Agrícola.
- Sociedades cooperativas agrícolas.

El Banagrícola se estableció como sociedad anónima, con sede en la Ciudad de México, y con una duración de 50 años, cuyo capital estaba integrado por acciones con valor de \$ 10.00 cada una, que deberían de ser íntegramente pagadas.

Se autorizó a la sociedad para emitir acciones por la suma de 30 millones de pesos.

El sistema cooperativo, pese al noble propósito del legislador de 1931, no alcanzó ni siquiera un mediano éxito, sino que, lejos de ello constituyó un fracaso.

Ley de Crédito Agrícola del 24 de enero de 1934

(publicada en el Diario Oficial el 9 de febrero de 1934).

En esta fecha fue promulgada la nueva ley de crédito agrícola. En esencia, los postulados de esta ley fueron los siguientes:

a).- El sistema nacional de crédito agrícola quedó integrado de acuerdo con el artículo 10. en esta forma:

- Banco Nacional de Crédito Agrícola.
- Bancos Regionales de Crédito Agrícola.
- Sociedades locales de Crédito Agrícola.
- Uniones de sociedades locales de Crédito Agrícola.
- Sociedad de Crédito colectivo agrícola e
- Instituciones auxiliares.

Ley de Crédito Agrícola del 2 de diciembre de 1935.

(publicada en el Diario Oficial del 20 de diciembre de 1935)

Con esta ley nació el Banco Nacional de Crédito Ejidal, S. A., que separó de la operación del Bangrícola la clientela constituida por ejidatarios y comenzó a operar crédito en el año de 1936.

El crédito agrícola se dividió en dos ramos: para ejidatarios y para pequeños propietarios, con el fin de lograr una mayor eficacia en su distribución.

"Las siguientes cifras de los créditos otorgados por estos bancos en el período de Cárdenas, indica la preferencia que se le dió al ejido en comparación con los pequeños propie--

tarios" (35.

AÑO	BANCO AGRICOLA	BANCO EJIDAL
1936	11'459,000	23'278,000
1937	19'440,000	82'880,000
1938	11'500,000	63'442,000
1939	6'281,000	61'177,000
1940	6'303,000	59'149,000

Ley de Crédito Agrícola del 31 de diciembre de 1942.

(publicada en el Diario Oficial del 27 de marzo de 1943).

En realidad son pocos los cambios que se hicieron en esta ley respecto a la anterior; entre ellos destacan la reaparición de los Bancos Regionales, quedando integrado el sistema como sigue:

- Banco Nacional de Crédito Ejidal y Agrícola.
- Sociedades Locales de Crédito Ejidal y Agrícolas.
- Uniones de Sociedades de Crédito Ejidal y Agrícolas.
- Sociedades de Interés colectivo agrícola y
- Bancos Regionales de Crédito Agrícola.

Ley de Crédito Agrícola del 31 de diciembre de 1955.

Esta Ley vigente, se puede decir en términos generales im--

(35) Op. Cit. página 221.

plicó mejoras considerables respecto de sus antecesoras. A continuación se enumeran las innovaciones de la Ley de -- 1955

- Banco Nacional de Crédito Ejidal, S.A. de C.V.
- Banco Nacional de Crédito Agrícola, S.A.
- Bancos Regionales de Crédito Ejidal.
- Bancos Regionales de Crédito Agrícola
- Sociedades locales de Crédito Ejidal.
- Sociedades locales de Crédito Agrícola.

El Banco Nacional Agropecuario, S.A.

Esta institución constituyó un espléndido aunque malogrado intento de descentralizar el crédito agrícola y coordinar los esfuerzos de todos los bancos agrícolas y ejidales, con el fin de lograr la integración regional, tanto en el sector ejidal como en el de la pequeña propiedad.

El Banco se creó por decreto el 2 de marzo de 1965, y sus propósitos fueron altamente constructivos, con la meta ulterior de finiquitar la desorganización en el manejo de los fondos.

"El 7 de enero de 1975, por acuerdo del C. Presidente de la República, se ordenó la función de la Banca Oficial Agropecuaria. Para dirigirla fué designado un Director General, un subdirector general y tres gerentes generales, uno por --

cada exbanco, para que continuaran ejerciendo los créditos en todo el país, acatando las políticas y ordenamientos del gobierno federal dirigido por el H. Consejo de Administración y puestos en práctica por el Director General del Banco" (36).

La anterior situación continuó hasta el 5 de abril de 1976, fecha en que se publicó la Ley General de Crédito Rural y - que dió nacimiento a una nueva institución crediticia cuyo nombre es Banco Nacional de Crédito Rural, S. A. en el que se fusionaron los tres exbancos y el cual comprende 12 bancos de crédito rural, los que se anotan a continuación" (37):

- Banco de Crédito Rural del Noroeste, S. A.
Ciudad Obregón, Sonora.
- Banco de Crédito Rural del Pacífico Norte, S. A.
Mazatlán, Sinaloa.
- Banco de Crédito Rural del Pacífico Sur, S. A.
Zamora Michoacán.
- Banco de Crédito Rural de Occidente, S. A.
Guadalajara, Jalisco.
- Banco de Crédito Rural del Centro Norte, S. A.
Torreón, Coahuila.
- Banco de Crédito Rural del Norte, S. A.
Chihuahua, Chihuahua.
- Banco de Crédito Rural del Noreste, S. A.
Cd. Victoria, Tamaulipas.

(36)Op. Cit. página 23.

(37)Op. Cit. página 24.

- Banco de Crédito Rural del Centro, S. A.
Querétaro, Querétaro.
- Banco de Crédito Rural del Centro Sur, S. A.
Puebla, Puebla.
- Banco de Crédito Rural del Golfo, S. A.
Veracruz, Veracruz.
- Banco de Crédito Rural del Istmo, S. A.
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
- Banco de Crédito Rural Peninsular, S. A.
Mérida, Yucatán.

Además el BANRURAL con dos filiales que son:

- Banco Provincial de Sinaloa, S. A.
Culiacán, Sinaloa.
- Banco de la Provincia Mexicana, S. A.
Zamora, Michoacán.

4.1. REQUISITOS PARA LA OBTENCION DEL CREDITO

Será sujeto de crédito la mujer campesina cuando trabaja colectivamente la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer, - en los términos de los artículos 54 fracción VII de la Ley General de Crédito Rural y 103 de la Ley Federal de Reforma Agraria, o bien, cuando integradas al ejido adopten las siguientes formas de organización(38).

- El grupo de mujeres campesinas integradas al ejido o a la comunidad, como unidades económicas de explotación especializada (artículos 63 y 67 de la Ley General de Crédito Rural).
- El grupo de mujeres campesinas integradas junto con el --ejido a las uniones de ejidos o de comunidades (artículo 81 al 93 de la Ley General de Crédito Rural).
- El grupo de mujeres campesinas integradas a las asociaciones rurales de interés colectivo, (artículos 100 al 103 - de la Ley General de Crédito Rural).

Las áreas de organización y asistencia técnica de los ban--cos regionales, tendrán a su cargo la responsabilidad de organizar a los sujetos de crédito conforme a lo señalado en los puntos anteriores, estableciendo en cada caso el regla-

(38) Normas para el otorgamiento de crédito a la mujer campesina. Editado por el Banco Nacional de Crédito Rural el 13 de diciembre de 1979, página 9.

mento de funcionamiento correspondiente.

4.2. PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCION DEL CREDITO.

La solicitud de crédito deberá presentarse ante la sucursal del sistema Banrural que corresponda, de acuerdo a la jurisdicción del solicitante, acompañada de los documentos que a continuación se detallan(39):

- a).- Relación de los solicitantes, certificado por la delegación de la Secretaría de la Reforma Agraria que corresponda, cuando se trate de unidades agrícolas industriales para la mujer y por la autoridad ejidal, en caso de mujeres campesinas organizadas, conforme a los incisos B y C en requisitos para la obtención del crédito.
 - b).- Acta de asamblea de la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer, en su caso, o bien del ejido tratándose de mujeres campesinas organizadas en grupos de trabajo, donde conste el aval del sujeto de crédito.
- En ambos casos deberá contener el nombre de los solicitantes, montos de los créditos y su finalidad.

Toda solicitud de crédito para ser tramitada deberá estar considerada en el plan de operaciones autorizado.

Para el otorgamiento de crédito son requisitos previos:

(39) Op. Cit. página 13.

- a).- Selección cuidadosa del sujeto de crédito.
- b).- Adecuada organización del sujeto de crédito y conocimiento suficiente por parte de éste, de la actividad que se emprenderá.
- c).- Evaluación técnica del proyecto, que cuando se trate de financiamientos con recursos BANXICO-FIRA deberá ser formulada por personal habilitado por Fira.
- d).- La disposición de los integrantes del sujeto de crédito a participar en el programa de mejoramiento integral de la familia campesina.
- e).- Un análisis formulado por la oficina de Promoción de Servicios Sociales del Banco Regional correspondiente, sobre los recursos humanos destinados a la asistencia técnica y la supervisión constante en el desarrollo del programa objeto del crédito.

Para el cumplimiento de los requisitos antes anotados y en general de estas solicitudes, deberán coadyunar las siguientes áreas de los Bancos Regionales, según corresponda.

- a).- Organización y asistencia técnica.
- b).- Créditos refaccionarios.
- c).- Créditos de habilitación o avío.
- d).- Créditos agroindustriales.
- e).- Supervisión.

4.3.LA SOLICITUD DEL CREDITO

La solicitud del crédito se debe presentar por escrito en - la sucursal "B" del sistema Banrural más cercana. El solici- citante debe hacerlo oportunamente para que se tramite y se contrate en fechas anteriores a las de la inversión(40).

Hay que considerar el destino que se dará al crédito solici- tado, luego el sujeto de crédito debe hacerlo con suficien- te anticipación para que quien lo otorga también cuente con un lapso amplio para su trámite.

REQUISITOS GENERALES DE LAS SOLICITUDES:

Nombre

Domicilio

Datos para localización

Ejido y/o comunidad

Pequeños propietarios y/o colonos

Número de individuos

Localización del lugar donde se llevará a cabo la inver-
sión.

(40) Op. cit. página 48.

4.5. DOCUMENTOS NECESARIOS:

Título de propiedad

Ultimo recibo de impuesto predial

Certificado de libertad de gravamen

Autorizaciones Judiciales

Poder

Certificado de inafectabilidad

Facturas

Carta de Prelación

Acta constitutiva de la Sociedad

Solicitud

Acta de posesión provisional

Acta de posesión definitiva

Ultima carta de depuración censal

Certificado de derechos agrarios

Título de posesión parcelaria

Acta de Asamblea de Balance y Programación.

En tierras consideradas dentro de un distrito de riego, el sujeto de crédito deberá presentar certificación de derecho de agua y/o permiso de perforación.

Asimismo debe considerarse que los predios estén comunicados por caminos transitables en toda época del año.

4.6. RECUPERACION DEL CREDITO

La recuperación de los créditos estará en función de la evaluación técnico-económico y del programa de amortización -- previsto, situación que será apoyada con la asistencia técnica y supervisión proyectada, las cuales serán responsabilidad de las áreas correspondientes de los Bancos Regionales.

Para el adecuado control de las cosechas se formulará un -- programa coordinado entre la oficina de promoción de servicios sociales y el área técnica del Banco Regional, donde -- incluyan las previsiones necesarias para coadyuvar con la -- clientela en la contratación de los servicios más indispensables, tales como maquilas, transportes, almacenamientos y comercialización de los productos y demás servicios requeridos en el proyecto.

Con el objeto de lograr los mejores resultados en la comercialización de los productos en beneficio de la clientela, las oficinas de promoción de servicios sociales de los Bancos Regionales serán asesorados por los subcomités de ventas regionales, para conseguir los mejores precios del mercado.

Con los resultados de la venta de cosechas y productos, se

efectuará la liquidación de los préstamos otorgados a la --
clientela, así como el reparto de utilidades de acuerdo a --
su participación y producción obtenida.

En el caso de cultivo o ganado siniestrados, se promoverá --
en ANAGSA la indemnización correspondiente para la aplica--
ción a la restitución y/o conservación del bien(41).

(41) Op. Cit. página 19.

CAPITULO III

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD AGRICOLA INDUSTRIAL
PARA LA MUJER

1.- DEFINICION DE ADMINISTRACION

La administración es tan antigua como la civilización. No es una función nueva, sino que a través de la historia ha desempeñado un papel importante en la iglesia, gobierno, -- ejército o en los negocios comerciales e industriales; con modalidades diferentes, pero en todas ellas encontramos problemas de aplicación de las técnicas administrativas.

Etimológicamente la palabra administración, "se forma del - prefijo "ad" hacia, y de "ministratio" que viene a su vez - de "minister", vocablo compuesto por "minus" comparativo de inferioridad y del sufijo "ter" que sirve como término de - comparación" (42).

La etimología de minister es pues diametralmente opuesta a la de "magister", de "magis", comparativo de superioridad y de "ter".

Si "magister" (magistrado), indica una función de preeminen

(42) Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas, teoría y práctica, primera parte. Ed. Limusa, 1980. Página 15.

cia o autoridad el que ordena o dirige a otros en una función - "minister" expresa precisamente lo contrario, subordinación u obediencia: el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Así pues, administración según su etimología nos dá la idea de referirse a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, se un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son los elementos principales obtenidos.

A continuación daremos definiciones de los principales autores en administración.

E. F. BRECH: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regula en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J. D. MOONEY: "Es el arte o técnica para dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de naturaleza humana".

PETERSON AND PLOWMAN: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular".

KOONTZ AND O'DONNELL: "La dirección de un organismo social

y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G. R. TERRY: "Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos".

F. TANNENBAUM: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

HENRY FAYOL: "Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar".

ISAAC GUZMAN VALDIVIA: "La dirección eficaz del esfuerzo y colaboración de otras personas para lograr determinados resultados". "Es la ciencia de la dirección social".

AGUSTIN REYES PONCE: "Es el conjunto sistematizado de reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructurar y manejar un organismo social".

"Es la técnica de la coordinación".

WILLEAM J. Mc LARNEY: "Es la combinación más efectiva posible de hombres, materiales, máquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de la empresa".

AMERICAN MANAGEMENT ASOCIATION: "Es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros".

De las definiciones anteriores nos formamos una idea de lo que es administración; su finalidad es la de lograr los objetivos predeterminados, pero ¿cómo lograr estos fines?, -- por medio de coordinar los recursos con que se cuentan: humanos, materiales y técnicos.

George R. Terry nos dice: "coordinación es la sincronización ordenada de los esfuerzos para adecuarlos en cuanto a monto, tiempo y dirección al ejecutarlos, resultando de ellos acciones unificadas y armónicas que tiendan al objetivo establecido".

El Lic. Isaac Guzmán Valdivia al referirse sobre la coordinación escribe: "Es la creación, el mantenimiento y el desarrollo del orden. Y el orden, como es sabido, es el punto vital de toda comunidad humana. El orden es la garantía de permanencia de estabilidad, de firmeza, de desenvolvimiento y de progreso de toda sociedad".

La administración se dá en cualquier organismo social y se hará más necesaria mientras más complejo sea éste. Es la responsable directa o indirectamente del éxito o fracaso y sin una buena administración se vuelven inútiles los recursos que forman la organización.

La administración es un proceso que tiene funciones básicas o fundamentales al que se le ha llamado proceso administrativo. Este nos ayudará a lograr una buena administración, obteniendo los objetivos deseados.

2.- ELEMENTOS QUE LO INTEGRAN

El proceso administrativo es la estructura básica de la administración, el conjunto de medios para lograr los objetivos de la organización, donde se aplican los principios y reglas de la administración.

E.F. Brech, dice: "es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

"El proceso administrativo se inicia con el hombre inteligente, variando su intensidad de acuerdo con la etapa y sobre todo en función de los elementos disponibles" (J.A. Fernández Arena).

El proceso administrativo se clasifica en elementos, etapas, fases o factores. Entendemos por elementos de la administración (43), de acuerdo con la terminología usada por Fayol - "los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza aquella".

A continuación se presenta un cuadro donde se citan diversos criterios para distinguir los elementos que forman el proceso administrativo.

(43) Agustin Reyes Ponce. Op. cit. página 58.

A U T O R	AÑO	- E L E M E N T O S				(44)
HENRY FAYOL	1886	PREVISION	ORGANIZACION		COMANDO COORDINACION	CONTROL
LINDALL URWICK	1943	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION		COMANDO COORDINACION	CONTROL
WILLIAM NEWMAN	1951	PLANEACION	ORGANIZACION	OBTENCION RECURSOS	DIRECCION	CONTROL
R.C. DAVIS	1951	PLANEACION	ORGANIZACION			CONTROL
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
JOHN F. MEE	1956	PLANEACION	ORGANIZACION		MOTIVACION	CONTROL
GEORGE R. TERRY	1956	PLANEACION	ORGANIZACION		EJECUCION	CONTROL
LOUIS A. ALLEN	1958	PLANEACION	ORGANIZACION		MOTIVACION COORDINACION	CONTROL
DALTON Mc FARLAND	1958	PLANEACION	ORGANIZACION			CONTROL
AGUSTIN REYES PONCE	1960	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
ISAAC GUZMAN VALDIVIA	1961	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION Y EJECUCION	CONTROL
J. ANTONIO FERNANDEZ A.	1967	PLANEACION	- I M P L E M E N T A C I O N			CONTROL

(44) Fernandez Arena José Antonio, El Proceso Administrativo. Edit. Herrero Hermanos Sucesores, S.A.
10a. Edic. México 1975. Pág. 75.

La clasificación que nosotros tomaremos será la de Agustín Reyes Ponce, por considerar que una mayor división facilita su comprensión y ayuda a aplicarlo a problemas concretos.

Hay diversos autores que aparecen en el cuadro anterior, -- que al desarrollar el proceso administrativo, en el fondo - cubren las mismas necesidades diferenciándose sólo en la de nominación.

"Recogiendo lo más útil a nuestro juicio, de las diversas - clasificaciones de los elementos, pero sobre todo las de -- Terry, Koontz y O'Donnell, seguiremos nosotros la siguiente:

Previsión: Responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?.

Planeación: Responde a la pregunta ¿Qué va a hacer?.

Organización: Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

Estos tres elementos se refieren a la fase que Urwick llama mecánica.

Integración: Responde a la pregunta ¿Con qué se va a hacer?

Dirección: Se refiere al problema: Ver que se haga.

Control: Investiga en concreto: ¿Cómo se ha realizado?.

Estos tres elementos se encuentran dentro de la fase dinámica de la administración"(45).

(45) Agustín Reyes Ponce. Op. Cit. página 60 y 61.

3.- APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD AGRI- COLA INDUSTRIAL PARA LA MUJER.

Siguiendo el orden anterior, dados los elementos del proce-
so administrativo empezaremos por la Previsión:

3.1. Previsión:

Definición: "Es el elemento de la administración en el que,
con base en las condiciones futuras en que una empresa ha--
brá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica
se determinan los principales cursos de acción que nos per-
mitirán realizar los objetivos de esa misma empresa" (46).

"Conjetura anticipada; predicción de acontecimientos ulterio-
res, presunción de la evolución futura al hacer planes" (47).

Según Reyes Ponce, este elemento tiene tres principios cien-
tíficos:

- Principio de previsibilidad: En todo organismo siempre
existirá un riesgo y éste será menor cuanto más pueda --
apoyarse en experiencias pasadas y se apliquen métodos -
estadísticos o de cálculo de probabilidad.

(46) Agustín Reyes Ponce. Op. Cit. página 106.

(47) Sergio Hernández y Rodríguez. Administración I volumen
II Facultad de Contaduría y Administración U.N.A.M. pá-
gina 629.

- Principio de la Objetividad: "Las previsiones deben descansar en hechos más bien que en opiniones subjetivas".
 - Principio de la Medición: "Las previsiones serán tanto más seguras, cuanto más podamos apreciarlas, no solo cualitativamente sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse.
- Estos principios se tomarán en cuenta para la fijación de nuestro objetivo o meta".

La palabra objetivo, dice Terry "representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo".

Objetivos: "son los fines o metas que se pretenden alcanzar ya sea tratándose de la empresa en su conjunto, o sus departamentos, secciones o funciones" (43).

Los objetivos, además de conformidad con los principios anteriormente anotados, deben de: fijarse por escrito, ser estables, conocidos, comprendidos, realistas pero además representar un reto.

Para nuestro trabajo el objetivo ya ha sido señalado oficialmente en las Normas para la Organización y Funciona---

(48) Samuel Romero Betancourt. Principios fundamentales de la Administración de empresas. Editorial IEESA 1977, pág.22

miento de la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer

"Artículo 11.- La unidad agrícola Industrial para la mujer tendrá como objetivo, el establecimiento de granjas agropecuarias e industriales rurales que proporcione la incorporación de la mujer campesina al proceso productivo, el desarrollo de actividades conexas y complementarias a las del ejido, establecimiento de guarderías infantiles, centro de costura, educación, molinos de nixtamal, así como los objetivos que la Ley General de Crédito Rural señala para los sujetos de crédito en cuanto le sean aplicables y en general todas aquellas instalaciones destinadas específicamente al servicio y protección de la mujer campesina" (49).

El Banco Nacional de Crédito Rural hará un estudio de pre-factibilidad, para conocer la situación socioeconómica del ejido y así tener bases sólidas para asesorar a la Unidad en lo que es más conveniente para establecer.

El Banco Oficial hará una investigación técnica para determinar los cursos alternativos de acción, o sea, lo que puede hacerse. Lo más factible y usual es la de construir una industria rural dedicada a producir los bienes que la población local o regional necesite.

(49) Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de abril de 1979, página 27.

(En el capítulo IV se especificará en qué sectores de la -- economía la unidad agrícola industrial para la mujer se podrá formar).

3.2.- Planeación

Definición: "Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización" (50).

"Planeación es el medio por el cual se define un problema, - se analizan las soluciones del pasado y se esbozan planes y programas" (51).

Fabián Martínez Villegas: "es definir los objetivos y determinar las actividades por medio de las cuales se alcanzarán éstos, implica escudriñar el futuro, tratar de cuantificar y calificar el riesgo y la incertidumbre y prepararse mejor".

George R. Terry: "Consiste en determinar lo que debe de hacerse, que acción debe de tomarse, quién es el responsable ante ella y por qué".

(50) Agustín Reyes Ponce. Op. Cit. página 165.

(51) José Antonio Fernández Arena. Op. Cit. página 77.

Harold Koontz: "Es la función administrativa que consiste en relacionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y los programas de una empresa".

Lo que en la previsión se señaló como posible y conveniente, en la planeación se afina y se corrige, estableciendo los planes concretos a seguir y desarrollándolos a través de políticas, procedimientos, reglas, presupuestos, programas y estrategias.

Importancia: Como lo detalla Reyes Ponce "la eficiencia no puede venir de la improvisación, como se ha visto administrar es hacer a través de otro, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse. El control es imposible si no se compara con un plan previo Sin planes, se trabaja a ciegas".

La planeación resulta muy útil para los administradores "es la más importante de las funciones de la administración --- puesto que requiere una escogencia entre varias alternativas de acción" (52). Al igual que en la previsión, el maestro Reyes Ponce nos indica que en este elemento existen --- tres principios:

(52) Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Curso de Administración moderna. Edit. Mc Graw-Hill. Quinta Edic. 1977 -- página 115.

- Principio de la precisión: Los planes no deben de hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas

En algunas ocasiones existen factores impredecibles o -- sin control, mientras éstos sean menores se estará en posibilidades de lograr el objetivo.

- Principio de la Flexibilidad: Dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que - hayan variado después de la previsión.

O sea que el plan no debe de ser totalmente rígido, de - modo que los factores sin control puedan acoplarse a --- nuestra planeación inicial.

- Principio de Unidad: Los planes deben de ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican a la empresa deben - estar de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Cada departamento o sección tiene empleos que muchas veces no concuerdan con otros departamentos, pero deben de coordinarse con el plan general del organismo.

Este elemento requiere varias etapas para lograrse íntegramente, a continuación se señalan según Koontz y O'Donnell - (53), las cuales son: Objetivos, políticas, estrategias, -- procedimientos, reglas, programas y presupuestos:

El objetivo, como se vió en la previsión, son los fines hacia los cuales se dirige la actividad.

Las políticas son también planes, en el sentido de que son planteamientos generales que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de los subalternos.

"Los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que -- le correspondan tomar, sirven por ello, para formular, in-- terpretar o suplir las normas concretas" (54).

Las políticas ordinariamente tienen por lo menos tantos niveles como la organización, y van desde las políticas más -- amplias de la compañía, pasando por las políticas más altas de los departamentos hasta los menores, o políticas deriva-- das, aplicables a los más pequeños segmentos de la organiza-- ción.

Estos deben de estar por escrito, ser difundidas a todos -- los niveles, interpretadas ya sea por el director si éstas

(53) Op. Cit. página 120

(54) Agustín Reyes Ponce. Op. Cit. Página 165.

son generales o por el jefe de departamento si son departamentales y se deben de revisar periódicamente.

En nuestro caso la política general dependerá, claro está, del giro de la industria y la asamblea general decidirá sobre la cuestión.

Estrategias.- La que R.N. Anthony define "Como el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos -- usados para obtener estos objetivos y políticas que deben de gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos" (55).

"La determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adaptación de -- los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos" (56).

Procedimientos.- "Son aquellos planes que señalan las se---cuencias cronológicas más eficientes para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa" (57)

(55) R.N. Anthony. Planeación y sistema de control: una referencia para análisis. División Harvard Business --- School, 1965 página 24

(56) A.D. Chandler Jr. Estrategia y estructura. The M.I.T. press. 1962 página 13

(57) Agustín Reyes Ponce. Op. Cit. página 172.

Al igual que las políticas, se dan en todos los niveles de la organización y a diferencia de éstas son más numerosas en los niveles de operación. Nos indican el cómo se van a realizar las actividades.

A continuación se detalla un ejemplo para diferenciarlos:

Una política de la unidad podría ser la de conceder vacaciones a los agrupados y el procedimiento, que estas vacaciones sean escalonadas o distribuibles para que este organismo no interrumpa sus labores.

Es necesario que esté por escrito y de preferencia graficadas (gráficas de proceso, de flujo, etc.), revisarse periódicamente, evitar duplicaciones, ser conocidas y debidamente aplicadas.

Regla.- "Las reglas son planes en cuanto revisten el carácter de curso de acción requerida que, como otros planes, se toman entre varias alternativas. De ordinario son las formas más simples de un plan".

"Es muy común confundir los objetivos, las políticas y las reglas, las cuales trataremos de diferenciar" (58).

Objetivo: "Fija la meta a seguir".

(58) Agustín Reyes Ponce. Op. Cit. página 169.

Políticas: "Son el objetivo de acción. Es una norma genérica, busca señalar solamente los criterios - generales que han de orientar la acción en el mismo sentido".

Reglas: "Es una norma específica. No deja campo de decisión o elección al jefe a quien se delega - responsabilidad y autoridad, sino tan solo le permite analizar si el caso concreto que debe de resolver se encuentre o no, comprendida -- dentro de la regla que se le impone".

Programas.- "Son aquellos planes en los que no solamente se fijan objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo para realizar cada una de sus partes" (59)

Estas pueden ser generales (si se refiere a toda la empresa) y particulares (si se refiere a un sólo departamento).

Es frecuente que se elaboren a corto o largo plazo.

Presupuesto.- "Es un planteamiento de resultados expresados en términos numéricos" (60). Un presupuesto se le llama "Financiero" si son en cualquier otro término numérico.

Puede considerarse como instrumento de control y ser necesario para éste.

(59) Agustín Reyes Ponce. Op. Cit. página 174

(60) Koontz y O'Donnell. Op. Cit. página 127.

Existen técnicas para explicar los planes; entre las más usuales están:

a).- Los manuales.- Es un folleto o libro de fácil comprensión y que contiene elementos administrativos para un fin concreto, los más importantes son:

- Manuales de objetivos y políticas. Estos deben de clasificarse según su nivel.
- Manuales departamentales. Son aquellos donde se reúnen todas las políticas, reglas, etc., aplicables a cada departamento.
- Manuales de empleo o de bienvenida. Donde se integran todos los datos de interés para el empleado en general pero sobre todo para el de nuevo ingreso.
- Manuales de organización. Son aquellos donde nos muestran en forma analítica y dinámica las funciones así como, las descripciones de los puestos.

b).- Diagramas.- Nos sirven para representar, analizar - mejorar y/o explicar un procedimiento, y entre los más conocidos, citamos los siguientes.

- Diagramas de proceso. Principalmente los basados en los estudios de movimientos.
- Diagrama de flujo.

- Gráficas de Gant.- Consiste en representar cada actividad por una barra horizontal, las que se cruzan -- con niveles o líneas verticales que indican el tiempo.
- Los sistemas como el PERT (Program Evaluation and Review Technique), C.P.M. (Critical Path Method) y --- R.A.M.P.S. (Resource Allocation and Multi Project -- Scheduling), los cuales suelen llamarse de técnicas de trayectoria crítica.

3.3- Organización

Definición: Terry: "es el arreglo de las funciones que se estimen necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las -- personas que tienen a su cargo las funciones respectivas".

Sheldon.- "Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que de las labores -- que así se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los -- esfuerzos disponibles".

Peterson and Plowman - "Es un método de distribución de las autoridad y responsabilidad y sirven para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos".

Litterer - "Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal), entre sus integrantes con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas".

Agustin Reyes Ponce - "Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señaladas".

Para seguir con el maestro Reyes Ponce, él nos indica que este elemento tiene principios de los cuales señalaremos los que más se apeguen a nuestro trabajo (61).

- Principio de especialización: "Cuando más se divide el trabajo dedicado a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo mayor eficiencia, precisión y destreza".

(61) Agustin Reyes Ponce. Administración de Empresas. Teoría y práctica. Segunda parte. Ed. Limusa. 1980, página 213

- Principio de la Unidad de mando: "para cada función debe de existir un sólo jefe".

Principios de organización formal señalados por Koontz y -- O'Donnell (62).

- Principios de Unidad de objetivos: "Una estructura de organización es efectiva si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la empresa".
- Principio de Eficiencia: "Una estructura de organización es eficiente si facilita la obtención de los objetivos de seados, con el costo mínimo o con el menor número de imprevistos".

Si la organización es coordinar actividades de los individuos para una mayor aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos, y teniendo en cuenta los principios anteriores, existen combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, los cuales se expresan en las gráficas de organización llamadas organigramas (el de la unidad está descrito en el capítulo II) y son complementados por los análisis de puestos.

De estas combinaciones hay tres sistemas fundamentales.

Lineal simple o militar, funcional o de Taylor y el lineal - y de staff. A continuación se explica el primero por ser el que se apega a nuestro trabajo.

El sistema lineal simple o militar, se caracteriza por establecer una sola línea de mando y responsabilidad entre los diferentes jefes, en este tipo de línea de mando es siempre descendente en tanto la línea de responsabilidad es ascendente.

Señalaremos las ventajas y desventajas según Reyes Ponce (63)

VENTAJAS: - Es muy sencillo y claro

- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad
- Se facilita la rapidez de acción
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda la autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee.
- Es fácil y útil en la pequeña empresa

DESVENTAJAS:

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.

(63) Agustín Reyes Ponce. Administración, segunda parte. Op. Cit. página 221.

- Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- Se facilita la arbitrariedad, porque cada jefe tiene cierto sentido de "propiedad" de su puesto.
- Los jefes están siempre recargados de detalles.

La última secuencia que supone la organización, una vez que se hayan establecido los diversos comités o departamentos y niveles jerárquicos, es la función precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo.

En el capítulo II se señalaron los diversos comités, su nivel jerárquico y las funciones que desempeñarán.

Como se vió, la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer está compuesta por comités, y a éstos últimos algunos autores lo definen como:

"Uno de los recursos más comunes y contravertido es el comité ya se llame "junta", "comisión", "grupo de trabajo" o "equipo", su naturaleza esencial es la misma, por que el comité es un grupo de personas a quienes como grupo, se les compete en alguna cosa" (64).

(64) Koontz y O'Donnell. Op. Cit. página 389.

Según el diccionario Larouse "es el conjunto de individuos escogidos por una asamblea para encargarse de un negocio".

"Es un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, - decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún - acto o función" (65).

El comité es útil por lo siguiente:

- No delega demasiada autoridad ni responsabilidad a una sola persona.
- Tienen mayor visión sobre formulación de objetivos y políticas de su área.
- Se obtiene deliberación y criterio colectivo.
- Se tendrá más experiencia de la que puede poseer una sola persona.
- Permite una participación más amplia al tomar decisiones.

Para formar estos comités se debe de tener en cuenta:

- Justificar el costo en tiempo y dinero.
- Que quien lo encabece no influya fuertemente sobre los demás miembros.
- Estar bien organizado.
- Tener conciencia de la responsabilidad colectiva y responder como si se le hubiera encargado personalmente.

(65) Agustín Reyes Ponce. Admón. 2da. parte. Op. Cit. página 247.

3.4. Integración

Definición: "Integrar es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y planeación señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social" (66).

Reyes Ponce nos señala principios fundamentales para este elemento:

- Principio de la adecuación de hombres y funciones: "Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúna los requisitos mínimos para desempeñarlo adecuadamente; en otros términos debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres".
- Principio de la integración de las cosas, a las que subdivide en:
 - a) Del carácter administrativo de esta integración: "En las funciones técnicas (ventas, producción, finanzas, etc.), se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque miran a la coordinación de los elementos técnicos entre sí, y con las personas".

(66) Agustín Reyes Ponce. Administración segunda parte. op. Cit. página 256.

- b) Del abastecimiento oportuno: "Los elementos materiales deben de disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal, que, ni falte en determinado momento, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costo y disminuyendo correlativamente las utilidades".
- c) De la instalación y mantenimiento: "Supuesto que la -- instalación y mantenimiento de los elementos materiales representan costos necesarios, pero también suponen momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que, esa improductividad se reduzca al mínimo".
- d) De la delegación y control: "Si toda administración supone delegación, en materia de integración de cosas aspecto eminentemente técnico, con mayor razón debe delegar la gerencia general dentro de un sistema estable la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistema de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales".

Existen cuatro etapas para que una persona se integre a la empresa:.

- Reclutamiento.- En la unidad será la convocatoria de la Junta General, según anexo 1.
- Selección.- se hará conforme el orden de preferencia según lo indicado en el capítulo II y la cual tendrá asesoramiento técnico, para que cumpla con los requisitos que demanda el puesto.
- Introducción.- Esta la daña la institución encargada del asesoramiento técnico a todas las integrantes, pero habrá casos de exclusiones; entonces al nuevo elemento se le explicará en forma adecuada sobre su trabajo apoyándose en el manual de bienvenida!
- Desarrollo.- De todas aquellas actividades que eleven el nivel social y cultural de la mujer.

Sobre la integración de cosas, Reyes Ponce nos señala varias técnicas que a continuación citamos (67).

1) Principales técnicas financieras:

- Técnicas para la adquisición de capitales y la estructuración interna.
- Técnicas para el manejo financiero

(67) Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas, según da parte, Op. cit. página 2985.

2) Principales técnicas de producción:

- Técnicas de instalación
- Técnicas de operación
- Técnicas de desarrollo

3) Principales técnicas de mercadotecnia. Supone tanto las técnicas de investigación como las de administración de este importantísimo aspecto.

4) Principales técnicas de conservación

5) Principales técnicas de compras.

El Comité de Administración de la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer elaborará estas técnicas y las someterá a consideración de la Junta General; si son aprobadas, el Comité de Vigilancia se encargará de supervisarlas.

3.5 Dirección

Definición.- Koontz y O'Donnell: "La función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

William P. Leonard: "La dirección consiste en el mando, la coordinación y el control".

Henry Fayol: La define indirectamente al señalar, "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar, tal es la misión de la dirección".

Chester Barnard: "El coordinar los esfuerzos de aquellos -- que integran el sistema cooperativo".

"La dirección es el corazón o esencia de la administración" además de ser delicada por intervenir el hombre, aquí es -- donde se realizan las funciones que anteriormente se elaboraron en la planeación y organización para lograr los objetivos fijados.

Reyes Ponce nos marca principios para este elemento: (68).

- El principio de la coordinación de intereses: "El logro -- del fin común se hará más fácil, cuando mejor se logre -- coordinar los intereses del grupo y aún los individuales, de quienes participan en la búsqueda de áquel".
- Principio de la impersonalidad del mando: "La autoridad -- en una empresa debe ejercerse, más como producto de una -- necesidad de todo organismo social, que como resultado ex -- clusivo de la voluntad del que manda".
- Principio de la resolución de conflicto: "Debe procurarse que los conflictos se resuelvan lo más pronto posible, y

(68) Agustín Reyes Ponce. Administración, segunda parte, -- página 308.

del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes".

- Principio del aprovechamiento del conflicto: "Debe procurarse aún aprovechar el conflicto, para forzar el encontro de soluciones".

El mismo Reyes Ponce nos señala fases o etapas de la dirección:

- a) Que se delegue autoridad, ya que administrar es "hacer - a través de otros". En la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer, la máxima autoridad es la Junta General, delegando autoridad a los comités.
- b) Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben de precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.
- c) Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma - simultánea a la ejecución de la autoridad. El Comité de Vigilancia de la Unidad Agrícola estará a cargo de la suprevisión en general.

Un elemento muy importante para un organismo es la dire-----cción, y para que esta se ejerza debe haber comunicación, a la que muchos le han llamado "el sistema nervioso de la - administración".

La comunicación es indispensable para lograr la necesaria -
 coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos -
 perseguidos por una organización(69).

Definición de comunicación: "Es un proceso por virtud, del
 cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son
 conocidos y aceptados por otros(70).

"Se considera la comunicación como transferencia de infor-
 mación de una persona a otra. Es el medio por el cual se
 unifica la actividad organizada"(71).

Existen elementos básicos que intervienen en la comunica-
 ción los cuales son:(72).

- Emisor: "Es el origen de la información".
- Mensaje: "Es aquello que queremos comunicar, lo que se -
 quiere decir".
- Canal: "El vehículo o medio que transporta los mensajes".
- Receptor: "Es la persona o grupo que recibe y capta la -
 información transmitida".

(69) Fernando Arias Galicia (coordinador) Administración de
 Recursos Humanos. Edit. Trillas 1975, página 387.

(70) Agustín Reyes Ponce. Administración. segunda parte. Op. /
 Cit. página 312.

(71) Koontz O'Donnell. Op. Cit. página 564.

(72) Fernando Arias Galicia. Op. Cit. página 387.

3.6- Control

Es el último elemento del proceso administrativo, donde se verá que se estén llevando a cabo las funciones de acuerdo a lo planeado. La planeación y control se dan juntos, porque una acción que no ha sido planeada no puede controlarse.

A continuación se darán algunas definiciones de control:

Koontz u O'Donnell: "Es la medida y corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar -- que los objetivos y planes de la empresa se estén llevando a cabo".

William O. Leonard: "Controlar es evaluar, justipreciar, - examinar, investigar. Es la actividad necesaria para cerciorarse de sí los planes y objetivos se está o no realizando".

George R. Terry: "Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se -- lleve a cabo de acuerdo a lo planeado".

El maestro Reyes Ponce, al igual que en los anteriores elementos nos indica varios principios:.

- Principio de los estándares: "El control es imposible si no existen "estándares", de alguna manera prefijados y será tanto mejor cuando más precisos y cuantitativos sean - dichos estándares".
- Principio del carácter medial del control: "Un control deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se -- justifica ante los beneficios que de él se espera".
- Principio de excepción: "El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concreta en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado".

Hay tres propósitos fundamentales para los cuales los controles sirven:

- Como instrumento de superación
- Como medio para obligar a cumplir planes
- Como base para fundar nuevos planes de uso futuro

Un control debe ser reflejo de la organización que controla: fáciles de entender; que justifiquen su costo; flexibles y consistentes. Deben vigilar puntos estratégicos, constituyendo normas; además de indicar desviaciones; debe señalar

los puntos donde estas ocurrieron, las causas, las personas responsables y de ser posible las diferentes alternativas - que como medida correctiva podrían aplicarse.

Para cumplir con su misión, los controles sólo deben de incluir lo verdaderamente útil, revisarse periódicamente y como lo indica Koontz y O'Donnell "la necesidad de controles que miren hacia adelante".

Existen mecanismos de control, como son aquellos que ya hemos señalado anteriormente los cuales serían:

Las gráficas de Gant, las técnicas de trayectoria crítica, los presupuestos, las estadísticas, el punto de equilibrio, etc.

En la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer, el control lo ejercerá el Comité de Vigilancia, como ya fué descrito - en el capítulo II en lo referente a sus funciones.

Con la descripción que se ha dado de cada uno de los elementos que componen el proceso administrativo, nos damos una idea de la gran importancia que tienen dentro de un organismo y de que la falta de uno de ellos, o el no hacerlo adecuadamente, haría imposible lograr la buena administración.

CAPITULO IV

PERSPECTIVAS DE LA UNIDAD EN LOS DIFERENTES SECTORES DE LA PRODUCCION

"La mujer efectúa trabajos en el hogar que son imprescindibles para la familia y la sociedad, pero no reconocidas socialmente como importantes, pese a que constituyen una contribución indirecta al proceso productivo" (73).

Podemos ver que hoy día la unidad va teniendo mayor participación en el proceso productivo, ya que el número de unidades que se encuentran funcionando en diferentes sectores de producción es de 707, de las cuales un 33 % operan en el sector servicio, 29 % en el sector agrícola, un 23 % en actividades agropecuarias y un 15 % en el industrial.

1.- SECTOR SERVICIOS

Cabe mencionar que dentro del sector servicios las actividades que más se desarrollan son: Tortillerías, panaderías, molinos de nixtamal, tiendas de consumo. Como vemos, la unidad ha tenido gran auge en este tipo de actividades, uno de los motivos es que, por una parte, estas labores se pueden

(73) Características de la demanda de la mano de obra femenina en sectores seleccionados de la industria de transformación. Autor María Teresa Jiménez Edit. INET-1979 - página 21.

realizar en la misma casa, ya que no descuida las actividades del hogar ni a la familia.

2.- SECTOR AGRICOLA

Por la otra, sabemos que la agricultura es una actividad de subsistencia, en la que mayor parte del producto es -- consumido por la familia. Se comprueba que la mujer asume una pesada carga a las labores agrícolas, ya sea en el auge de la estación o durante el año entero (74).

Entre las actividades que más desarrolla la Unidad, está la siembra del algodón, sorgo tomate, frijol. Este tipo de actividad es muy pesado para la mujer ya que tiene que salir al campo descuidando a la familia y al hogar (74).

3.- SECTOR PECUARIO

A este sector últimamente se le ha brindado gran impulso dentro de las áreas productivas, ya que este tipo de actividad, por su características, es favorable para la mujer.

El tipo de actividad que existe dentro de este sector es

(74) Intregración de la mujer en el desarrollo. Autores, - Ester Boserup y Christina Liljencrantz. Edit. INET -- 1979, página 12.

la cría de puercos, granjas avícolas y cría de gallinas ponedoras. Además de que se pueden lograr que este sector se desarrolle más ampliamente, con la cría de puercos se puede lograr elaborar una procesadora de carnes frías"(75).

4.- SECTOR INDUSTRIAL

"La inadecuada utilización de la mano de obra femenina adquiere importancia significativa, tanto desde el enfoque -- del desperdicio social de recursos humanos que ello significa, como desde la perspectiva de la actual preocupación en el país por lograr una integración más completa de la mujer al proceso de desarrollo"(76).

"Como podemos observar en la producción familiar siempre -- hay una acentuada división del trabajo entre los sexos; sin embargo, ¿por qué se perpetúa esta división de trabajo, --- cuando la producción familiar es substituida por la producción en talleres de industria doméstica? ¿por qué se perpetúa aún en las industrias mecanizadas en gran escala, donde encontramos por lo general una producción mucho más alta de mujeres en la elaboración de alimentos y en las industrias textiles que en otras industrias"(77).

(75) Op. Cit. pág. 12

(76) Op. Cit. pág. 22

(77) Op. Cit. pág. 17

En primer término, cabe señalar que una división precisa de la mano de obra entre los sexos, es un método que ahorra -- trabajo en una comunidad autosuficiente.

Este tipo de comunidades necesita muchos diferentes tipos -- de bienes y servicios, tales como alimentos, equipo para -- proporcionar, transportar y preparar los alimentos, ropa, -- servicios; atención de los lactantes enfermos.

Por otra parte la división del trabajo entre los sexos pue-- de ser totalmente diferente en los grupos exógamos que vi-- ven en la misma región. Por consiguiente, la división habi-- tual de la mano de obra es considerada como una parte impor-- tante de la herencia cultural de cada grupo; cumple la fun-- ción de distinguir a un grupo cultural de otro.

Ello explica la razón por lo que las costumbres resultan -- tan arraigadas que se perpetúan aún cuando la producción -- llega a ser especializada y desaparece la base racional de dichas costumbres.

" Vemos que la unidad trata de aprovechar la mano de obra fe-- menina, y por eso ha tenido que intervenir en este sector, -- ya que en este tipo de actividades es donde menos participa la mujer por falta de mano de obra especializada. De las -- Industrias que participa la unidad cabe señalar las siguien-- tes:

- Deshidratación, conservación y envase de frutas y legumbres.
- Fabricación de tejidos y artículos de punto.
- Preparación de hilados y artículos de punto.
- Fabricación de prendas de vestir.
- Elaboración de cacao, chocolate, mieles.

"Las mujeres que son activas en el comercio y la producción interdependientes en escala pequeña tiene pocas o ninguna - otra posibilidad de obtener ingresos"(78).

Esto se debe a que las mujeres no son contratadas para las industrias ni para otros empleos remunerados. Así, las actividades comerciales femeninas típicas disponen de personal -- excesivo y los ingresos medios son bajos y tienden a disminuir. Uno de los medios es ayudar a estas mujeres con programas que ha emprendido el gobierno federal, para establecer negocios en ramas menos tradicionales en los que hay menos personal. Otro medio es ayudar a la mujer que se encuentra en la industria en pequeña escala a obtener un mercado más amplio para sus productos,

"Sin embargo en la mayoría de los casos la discriminación - jurídica ya deja de ser el obstáculo principal para mejorar,

(78) Op. Cit. página 19.

La participación de las mujeres en el desarrollo económico y social.

Los principales obstáculos que tienden a reforzarse recíprocamente, son mas bien los siguientes" (79).

- a) Las actividades tradicionales concernientes a la función de las mujeres en el mercado de trabajo y en la sociedad en general.
- b) El desempeño combinado con la creencia de que la función de la mujer en el mercado de trabajo marginal.

Es decir, que las mujeres son las primeras en salir y las últimas en entrar (en el caso de que la demanda de mano de obra sea insuficiente).

"Los puestos de trabajo que ocupa la mujer en la producción son aquellos que constituyen, por lo general, las etapas complementarias al proceso de transformación (tareas como acabado, etiquetado, control de calidad, empaquetado), donde no es grande el nivel de responsabilidad.

"Para corroborar o refutar esta reflexión se clasifican las tareas que se desempeñan en los diferentes procesos de la producción, en función del proceso mismo de la transfor

mación y/o de la complejidad de éstos, en iniciales crecepción, selección y preparación de materias primas para el inicio de la transformación, intermedios (que se realizan para la transformación de las materias primas), y finales (terminado, control de calidad y empaques), pensando en -- que las primeras y las últimas se caracterizan por ser trabajos fáciles y rutinarios, para los que solo se requiere alguna habilidad manual para su desempeño y que las intermedias requieran de mayor capacitación para el trabajo por su mayor grado de dificultad"(80)

(80) Op. Cit. página 77

CONCLUSIONES

- 1.- La organización sobre la cuestión agraria desde el inicio de la Revolución no ha estado bien definida, así lo demuestra el sin número de legislaciones para el agro -- que se promulgaron.
- 2.- Establecer industrias rurales para el campesino sin tierra en su propia localidad, da oportunidad a que éste - tenga un ingreso y no se vea forzado a emigrar.
- 3.- La creación de la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer Campesina muestra que el estado tiene interés en -- las organizaciones campesinas y en que la mujer participe activamente en el desarrollo rural, pero es necesario que se aceleren los trámites y que exista estrecha coordinación entre las instituciones oficiales que intervienen en su formación.
- 4.- Cuando la mujer campesina participa en las actividades productivas y percibe un ingreso, ayuda al ingreso familiar, pero se echa a costas una doble carga (según su estado civil) la educación de sus hijos y la administración de su hogar.

- 5.- Aplicar los elementos del proceso administrativo beneficiaría a la Unidad, permitiéndole alcanzar sus objetivos; es por eso que se les debe dar a los integrantes conocimientos contables y administrativos.
- 6.- La mujer se ha incorporado en diferentes sectores de la producción, uno de ellos donde su participación es mínima es en el industrial, porque no existe capacitación técnica para que pueda lograr su desarrollo en este tipo de actividades.
- 7.- Para que la Unidad sobreviva hay que encontrar bienes de producción para que esta pequeña empresa no sea destruida por la competencia, donde existen empresas tradicionalmente protegidas, mejor dotadas de capital, -- tecnología y experiencia.
- 8.- Otra de las conclusiones a la que se llegó es que:
 - a).- La formación de la Unidad debe ser voluntaria pero motivada.
 - b).- Los integrantes deben de participar activamente en la toma de decisiones.
 - c).- Los ingresos se distribuirán equitativamente en base a las aportaciones.

- d).- Mediante las asambleas se establecerá un proceso democrático en las decisiones.
- e).- Se debe proporcionar información periódica y completa sobre la marcha de la Unidad y el empleo de los fondos de inversión.
- f).- Es necesario establecer programas económicos y sociales que verdaderamente eleven el nivel de vida, económica y culturalmente.
- g).- Que se implanten programas permanentes de capacitación.

ANEXO I

CONVOCATORIA DE JUNTA GENERAL PARA CONSTITUIR LA UNIDAD ---
AGRICOLA INDUSTRIAL PARA LA MUJER.

De conformidad con lo dispuesto en los Artículos 4, 7 y 8 - de las Normas para la Organización y Funcionamiento de la - Unidad Agrícola Industrial para la Mujer.

SE CONVOCA

A todas las mujeres campesinas no ejidatarias mayores de 16 años del núcleo agrario _____ Municipio de _____ Estado de _____ interesadas en formar la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer a la Junta General para el Establecimiento y constitución de su Organización que tendrá verificativo el día _____ de _____ de 19 _____, a las _____ horas, en el local _____ y que se registrá bajo el siguiente:

ORDEN DEL DIA:

- I.- Elaboración de la lista de las mujeres no ejidatarias asistentes.
- II.- Instalación de la Junta General
- III.- Explicación amplia y detallada del funcionamiento de la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer por los representantes de la Secretaría de la Reforma Agraria y Banco Nacional de Crédito Rural.
- IV.- Acordar en su caso por parte de las mujeres no ejidatarias el establecimiento y organización de la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer.
- V.- Elección de los integrantes de los Comités de Administración y de Vigilancia
- VI.- Toma de protesta de las integrantes de los Comités de Administración y Vigilancia
- VII.- Discusión y aprobación del Reglamento de la Unidad.
- VIII.- Declaración de establecimiento de la Unidad y Clausura de la Junta.

hoja # 2 Anexo I

Núcleo Agrario _____ Municipio de _____
Estado de _____ a _____ de 19 _____

EL REPRESENTANTE DE LA
SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA.

El suscrito: hace constar que varias copias de la presente Convocatoria, fueron fijadas en los lugares públicos y visibles del poblado el día de su fecha.

LA AUTORIDAD MUNICIPAL

ANEXO II

ACTA DE LA JUNTA DE ESTABLECIMIENTO Y CONSTITUCION DE LA UNIDAD AGRICOLA INDUSTRIAL PARA LA MUJER.

En _____ Municipio de _____
 Estado de _____ siendo las _____ horas del
 día _____ de _____ de 198 _____, reunidos en el lugar acos-
 tumbrado para celebrar juntas, los CC. _____

 y _____
 Presidente, Tesorero y Secretario del Comisariado Ejidal; los -
 CC _____,
 y _____, Presidente, Secretario y Tesore-
 ro del Consejo de Vigilancia; la Autoridad Municipal del lugar
 y las mujeres campesinas mayores de 16 años que al final de es-
 ta acta firman, con el objeto de celebrar junta de estableci-
 miento y constitución de la Unidad Agrícola Industrial para la
 Mujer de este Núcleo Agrario, para lo cual fueron debidamente -
 convocadas mediante cédula de fecha _____ de
 de 198 _____, fijada en los lugares más visibles del poblado, -
 lo que queda comprobado con la constancia que hace la autoridad
 Municipal, se procedió a desahogar el orden del día: Como pri-
 mer punto se procede a elaborar la lista de asistentes de las -
 mujeres no ejidatarias interesadas en formar la U.A.I.M. y en -
 virtud de estar presentes _____ y cumpliéndose, así
 con el requisito en cuanto al número mínimo para formar la Uni-
 dad, se procede al segundo punto, el C. _____

_____ representante de la Secretaría de la Reforma Agraria
 declara instalada esta junta, procediendo inmediatamente al de-
 sahogo del tercer punto del orden día, explicando los alcances,
 objetivos e importancia que tiene la Unidad Agrícola Industrial
 para la Mujer en la Comunidad, En uso de la palabra el represen-
 tante del Banco de Crédito Rural procedió a dar una explicación
 amplia y detallada sobre las normas para el otorgamiento de --
 crédito a la mujer campesina, los requisitos y procedimientos -
 que deben observarse y líneas de crédito existentes. Hechas es-
 tas explicaciones por parte de los representantes de las insti-
 tuciones antes citadas, las mujeres no ejidatarias aquí reuni-
 das acuerdan organizarse para implementar el funcionamiento de
 la Unidad Agrícola Industrial para la Mujer y ser sujetas a los
 derechos, preferencias y prerrogativas, así como de las obliga-
 ciones que la Ley Federal de Reforma Agraria y la Ley General -
 de Crédito Rural establece para esta Unidad; posteriormente se
 procedió a elegir a las integrantes de los Comités de Adminis-
 tración y Vigilancia habiendo sido nombradas las CC.

hoja # 2 Anexo II

EL COMITE DE ADMINISTRACION

PROPIETARIAS

SUPLENTES

PRESIDENTA

SECRETARIA

TESORERA

EL COMITE DE VIGILANCIA

PROPIETARIAS

SUPLENTES

PRESIDENTA

SECRETARIA

VOCAL

Como punto siguiente del orden del día el C. _____
_____ tomó la protesta a las integrantes de dichos Co-
mités, exhortándolas a trabajar y respetar las Normas que ri-
gen la Organización y Funcionamiento de su Unidad. Posterior-
mente se procedió a la discusión del proyecto de Reglamento -
que regirá el funcionamiento interno de la Unidad.

BIBLIOGRAFIA

- Alcántara Ferrer Sergio, Industrias Colectivas del Pueblo.
Un estudio rural en el Sur de Jalisco. Colegio de México.
- Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos,-
Edit. Trillas.
- Banco Nacional de Crédito Rural, Normas para el otorgamiento
de Crédito a la Mujer Campesina.
- Banco Nacional de Crédito Rural, Unidad Agrícola Industrial
para la Mujer.
- Boserup Esther, Llijerronts Christina, Integración de la Mu-
jer en el desarrollo. I.N.E.T.
- Centro Nacional de Investigación Agraria, Conferencia Mun---
dial sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural.
- Diario Oficial de la Federación del 5 de Abril de 1979.
- Fernández Arenas Fernando. El Proceso Administrativo. Herre-
ro Hermanos Sucesores, S.A., Editores. México.
- Gutelman Michel, Capitalismo y Reforma Agraria en México, --
Ediciones ERA.
- Hernández y Hernández Sergio, Administración I, Vol. II, Fa-
cultad de Contaduría y Administración.
- Hewitt de Alcántara Cinthia. La Modernización de la Agricul-
tura Mexicana 1940 - 1970, Siglo XXI Editores,
- Jimenez Ma. Teresa. Características de la demanda de la mano
de obra femenina en sectores seleccionados de la Indus---
tria de transformación, I.N.E.T.
- Koontz Harold, O'Donnell Cyril, Curso de Administración Mo--
derna.
- Ley Federal de Reforma Agraria
- Ley General de Crédito Rural
- Restrena Ivan, Eckstein Salomon, La Agricultura Colectiva en
México.

Reyes Osorio Sergio, Stavenhagen Rodolfo, Eckstein Salomon
Ballesteros Juan, Estructura Agraria y Desarrollo Agrícola
en México, F.C.E.

Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y -
Práctica. Primera Parte. Edit. Limusa.

Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y -
Práctica. Segunda Parte, edit. Limusa.

Romero Betancourt Samuel. Principios Fundamentales de la Ad-
ministración de Empresas. IEESA.

S.A.R.H. Coordinación General de Desarrollo Agroindustrial.
El Desarrollo Industrial y la Economía Campesina.

S.A.R.H. Coordinación General de Desarrollo Agroindustrial.
El Desarrollo Agroindustrial y la Economía Internacional.

Torres García Virgilio, Elementos de Organización Campesina