

301802

8



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LA COOPERATIVA INTEGRAL COMO UNA
ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO
AGROINDUSTRIAL EN MEXICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
HECTOR BERNARDO NUÑEZ GIRON

MEXICO, D. F.

2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

DIRECTOR DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION ADMINISTRATIVA:
LIC. ARMANDO RAMIREZ RIVAS.

REVISOR:

LIC. JORGE VERA RODRIGUEZ.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EL COMIENZO DE LA SABIDURIA
EN ADMINISTRACION, ES LA
CONCIENCIA DE QUE NO EXISTE UN
TIPO OPTIMO DE ADMINISTRACION.

- TOM BURNS -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A MIS PADRES

ELBA GIRON DE NUÑEZ

QUIEN DESDE EL PRINCIPIO ACEPTO
Y AFRONTO EL ENORME RETO DE MI
EDUCACION, Y QUE SEGURAMENTE SIN
SU AMOR, APOYO Y DEDICACION,
NO HUBIERA SIDO UNA REALIDAD.
GRACIAS.

ING. HECTOR NUÑEZ DIAZ

POR SU INFINITO E INCONDICIONAL
RESPALDO, PACIENCIA Y ORIENTACION
EN MI TRABAJO UNIVERSITARIO,
Y EN TODOS Y CADA UNO DE LOS
ASPECTOS DE MI VIDA.
LA UNICA FORMA DE EDUCAR,
ES PREDICANDO CON EL EJEMPLO,
TU LO HICISTE, LO HACES Y LO HARAS.
SIN TU VALIOSA AYUDA, ESTE TRABAJO
HUBIERA SIDO IMPOSIBLE.
GRACIAS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A MIS HERMANOS

LIC. ELBA PATRICIA NUÑEZ GIRON

MI AMOR Y AGRADECIMIENTO ETERNO,
POR DESCIPRAR LO INDESCIPRABLE,
POR REALIZAR LO IRREALIZABLE,
Y POR SER QUIEN Y COMO ES.
GRACIAS.

JAVIER ALEJANDRO NUÑEZ GIRON (MELCHOR)

QUIEN DE LA NADA HACE UN TODO
Y DE TODO HACE UN PROBLEMA,
ESPERO QUE ESTE TRABAJO, ASI
COMO EL DE MI HERMANA, TE
SIRVA COMO GUIA PARA JAMAS
DEJAR LA DISCIPLINA QUE ES EL
PRINCIPIO Y EL FIN DE TODO.

A LA MEMORIA DE MIS ABUELOS

BERNARDO GIRON Y ROMEO NUÑEZ,
DE QUIENES APRENDI, APRENDO Y
APRENDERE POR SUS LEGADOS
Y RECUERDOS.

CON CARÍÑO, AMOR Y RESPETO
A MIS ABUELAS, TIOS Y
PRIMOS.

TESIS CON
FALLA DE OPORTUNIDAD

A MIS PROFESORES

LIC. ROLANDO HERMIDA

QUIEN ES EL RESPONSABLE DE HABER CREADO
EN MI EL AMOR QUE LE TENGO A MI PROFESION.

LIC. JORGE VALENZUELA

DE QUIEN APRENDI ENTRE OTRAS MUCHAS COSAS,
LA IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION.
GRACIAS POR SUS CONSEJOS Y APOYO.

LIC. ELDA MORALES

QUIEN ME HIZO DESCUBRIR QUE LO MAS IMPORTANTE
EN LA VIDA, ES TENER CONFIANZA EN SI MISMO.

LIC. ARMANDO RAMIREZ

POR LA DISCIPLINA QUE ME INCULCO,
SU COLABORACION Y PACIENCIA.
GRACIAS.

ING. FRANCISCO CARBAJAL

AGRADEZCO SU APOYO Y AMISTAD, QUE
CONTRIBUYERON A CONSOLIDAR MI INTERES
Y PASION POR LA ADMINISTRACION.

A TODOS AQUELLOS QUE CON SU NOBLE LABOR,
CONTRIBUYEN DIARIAMENTE EN LA CREACION
DE UN HOMBRE NUEVO, FORMADO MORAL Y
TECNICAMENTE PARA ENGRANDECER A NUESTRO PAIS.
GRACIAS.

TESIS CON
FALLA DE CONTENIDO

A MIS AMIGOS

JOSE MANUEL MUÑIZ L.

EN EL QUE SIEMPRE ENCONTRE UN AMIGO,
UN COMPAÑERO, UN APOYO, Y CON QUIEN
PASE Y SALI DE MUCHOS PROBLEMAS.

MARCO OCHSHORN P.

POR LA AMISTAD QUE HEMOS TENIDO Y
LOS MOMENTOS QUE PASAMOS.

ING. GERMAN VELAZCO

LA CONFRONTACION DE PUNTOS DE VISTA
HIZO NACER UNA GRAN AMISTAD.
GRACIAS POR TUS CONSEJOS.

A GABY, FELIPE Y LUIS ANGEL

POR EL APOYO QUE SIEMPRE ME BRINDARON.

TESIS CON
FALLA DE OPORTUNIDAD

I N D I C E

PAG. No.

INTRODUCCION.

**CAPITULO I AFECEDENTES HISTORICOS DE
LA AGRICULTURA EN MEXICO.**

1.1) Era Prehispánica.	1
1.1.1) Calpulalli.	1
1.1.2) Altepetlalli.	1
1.2) Período Colonial.	2
1.2.1) Ejido.	3
1.2.2) Tierra de Común Repartimiento.	3
1.3) Independencia.	4
1.3.1) Primer Período Independiente.	4
1.3.2) Segundo Período Independiente.	
Leyes de Reforma (1856 - 1858).	5
1.3.3) Tercer Período Independiente.	
El Régimen de Porfirio Díaz. (1876 - 1910).	8
1.4) Revolución (Reforma Agraria).	13
1.5) Constitución de 1917.	19
1.5.1) Distribución de Tierras.	20
1.5.2) Procedencia de las tierras.	20
1.5.3) Estructura Agraria Resultante.	21
1.6) La Reforma Agraria en Períodos.	23
1.6.1) 1917 - 1934	24
1.6.2) 1934 - 1940	28

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	PAG. No.
1.6.3) 1940 - 1960	31
1.6.4) 1960 - 1976	38
1.6.5) Reparto Agrario Efectivo y Aparente (1916 - 1976).	45
Referencias Bibliográficas.	46
CAPITULO II LA EXPLOTACION COOPERATIVA RURAL, EL EJIDO COLECTIVO Y LA AGROINDUSTRIA.	
2.1) Concepto de Cooperativas.	47
2.1.1) La Cooperativa.	48
2.1.2) La Cooperativa Rural.	48
2.1.3) Tipos de Cooperativa.	48
2.2) Concepto de Cooperativas Agrícolas en el mundo.	49
2.2.1) Ejido.	49
2.2.2) Koljos.	50
2.2.3) Kibutz.	50
2.2.4) Moshav.	51
2.2.5) Moshav Shitufi.	51
2.3) El Ejido Colectivo.	52
2.3.1) Antecedentes.	53
2.3.2) Estructura.	55
2.3.3) Funcionamiento de la Sociedad Cooperativa.	62



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	PAG. No.
2.3.4) Distribución del Ingreso,	64
2.3.5) El Crédito, El Mercadeo y Otros Servicios Cooperativos.	66
2.4) Agroindustria.	73
2.4.1) Concepto.	73
2.4.2) Importancia.	74
2.4.3) Agroindustria y Reforma Agraria.	75
2.4.4) Organización e Instrumentación Legal de la Agroindustria y la Empresa Ejidal.	78
2.4.5) La Agroindustria en el Desarrollo de México.	79
2.4.6) Agroindustria Ejidal y Pequeñas Agroindustrias de Comunidades Cooperativas.	82
2.5) Comparación entre los Diversos Sistemas de Comunidades Cooperativas Agrarias en el Mundo.	84
Referencias Bibliográficas.	94
CAPITULO III	
UN NUEVO MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO AGROINDUSTRIAL EN MEXICO (EL KIBUTZ COMO BASE PARA EL NUEVO MODELO).	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

3.1) Diagnóstico de la Crisis en el campo Mexicano.	96
3.2) Metodología y Acciones.	99
3.2.1) Integración Sectorial.	99
3.3) El Kibutz como Base.	107
3.3.1) Concepto.	107
3.3.2) Bases Comunales.	108
3.3.3) Administración.	111
3.3.4) Módulo de Agricultura.	117
3.3.5) Módulo de Ganadería.	125
3.3.6) Módulo de Avicultura.	141
3.3.7) Economía.	145
3.4) Recursos Humanos.	147
3.4.1) Manifiesto.	147
3.4.2) Filosofía (Democracia Comunal).	148
3.4.3) Kibutza.	152
3.4.4) Autogestión.	155
3.4.5) Organización del Trabajo.	158
3.4.6) Educación.	162
3.4.7) Cultura.	166
3.5) Estrategia Corporativa de Comercialización.	167
3.5.1) Concepto de Concesión.	169
3.5.2) Concesiones de Agricultura.	169
3.5.3) Concesiones de Ganadería.	170

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	PAG. No.
3.5.4) Concesiones Avícolas.	171
3.5.5) Cadenas concesionarias de "El Porvenir".	171
3.6) Vivienda.	175
3.6.1) Vivienda Familiar.	175
3.6.2) Vivienda para Universitarios.	176
3.6.3) Vivienda para Voluntarios.	177
3.7) Organigramas.	179
Referencias Bibliográficas.	184
CAPITULO IV. FABRICA DE HARINA Y ACEITE DE PESCADO.	
4.1) Proceso de Fabricación de la Harina y Aceite de Pescado.	185
4.2) Organización y Estructura de los Recursos Humanos a partir de los Círculos de Control de Calidad.	187
4.3) Distribución Física de la Planta.	194
Referencias Bibliográficas.	196
CAPITULO V. INVESTIGACION DE CAMPO. LOCALIZACION DEL PROYECTO "EL PORVENIR" BAJA CALIFORNIA.	
5.1) Recursos Naturales.	197
5.1.1) El Suelo y su uso actual.	197
5.1.2) Uso Potencial.	199

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	PAG. No.
5.1.3) El Agua y sus usos.	200
5.1.4) El Clima.	202
5.1.5) Comunicaciones y Transportes.	204
5.2) Población Total.	206
5.2.1) Estructura de la Población.	207
5.2.2) Oportunidad de Ocupación.	208
5.3) Situación Legal del Sector Ejidal.	211
5.4) Conservación de Recursos Naturales y Aprovechamiento de Sistemas Ecológicos Naturales.	211
5.4.1) Energía.	215
5.4.2) Rehabilitación de Tierras.	216
5.4.3) Una Alternativa para la Extracción del Agua.	218
5.4.4) Características Específicas de la Región de El Porvenir.	219
5.4.5) Mapa de Localización Geográfica Infraestructura existente. Infraestructura propuesta.	223
CONCLUSIONES.	225
BIBLIOGRAFIA.	



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

I N T R O D U C C I O N

La historia nos proporciona una serie de hechos a través de los cuales podemos deducir que el desarrollo de todas las naciones que en la actualidad gozan de un grado importante - de industrialización, se debe al desarrollo de la agricultura; es decir, que el proceso natural de cualquier país industrializado en la mayoría de los casos se presenta en la siguiente forma: Agricultura - Desarrollo - Autosuficiencia - Industrialización.

Esta secuencia histórica se dá puesto que al conseguir las diversas naciones un desarrollo agrícola, se cuenta con excedentes, mismos que se destinaron a impulsar otros sectores productivos, así como a la organización de la propia sociedad, equilibrando de esta forma los factores productivos y sociales.

La administración agrícola y agropecuaria en México, debe ser una técnica accesible al campesino, que la aproveche y que la entienda, debe ser también un ejemplo de descentralización y autogestión, la cual desarrolle al individuo para que éste a su vez haga evolucionar a la organización; siendo la máxima expresión de un sistema adhocrático, es decir, que contenga una flexibilidad tal que se adapte a las condiciones particulares y reales de cada campesino o agrupación de éstos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para la formulación de un sistema administrativo aplicable al campo mexicano, el administrador deberá convivir y aprender las circunstancias y necesidades reales del campesino, debe por tanto realizar un trabajo de campo y no estudios a nivel central o de gabinete que por experiencia han manifestado su inutilidad.

La administración agropecuaria y agroindustrial debe ser tan sencilla como para que la entienda el campesino pero no deberá ser simplista al grado que desvirtue la existencia de esta ciencia.

Durante la investigación se observó que todos los tratadistas del tema hablan de una bipolarización sectorial cuya conformación es, por un lado, el sector ejidal y por el otro, la pequeña propiedad. El primero se forma por campesinos apoyados por el Gobierno y el segundo por particulares respaldados por sus esfuerzos y capitales propios.

Por todo lo anteriormente mencionado, el objetivo del presente trabajo de investigación, es dar una alternativa a partir de la unión multisectorial, que contando con una verdadera estructura administrativa y democrática que procure la participación del sector público en forma cualitativa más que cuantitativa, que seleccione y racionalice la gestión del Gobierno y que fomente la participación del Sector Privado nacional, para que ambos sectores armónicamente relacionados cooperen y desarrollen sus intereses en este sector, a los cuales se les ha añadido una tercera variable, que esta-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ría formada por la Inversión Extranjera; ésta última no como un enclave económico sino como el resultado de acuerdos internacionales de cooperación económica y cuya función será la de apoyar la acción empresarial de la unidad agroindustrial.

Todo lo anterior dirigido a la búsqueda del desarrollo socioeconómico y administrativo del agro mexicano.

El planteamiento estructural del estudio o investigación, comprende dos partes básicas divididas en cinco capítulos, de los cuales los dos primeros, componen la parte histórica y conceptual de los sistemas de tenencia de la tierra - que pensamos es el factor principal que determina la forma de explotación de las mismas para posteriormente pasar a estudiar a fondo el cooperativismo nacional e internacional en materia agraria.

La segunda parte en que se divide el estudio es ya propiamente la propuesta del nuevo sistema administrativo agroindustrial inspirado en la resultante de la comparación de diversos sistemas de cooperación agrícola que se han desarrollado a nivel internacional.

El Capítulo Primero lo integran seis apartados en los cuales se ofrece una descripción de los antecedentes y rasgos más característicos de la historia agraria nacional, desde los aztecas hasta el sexenio de Luis Echeverría.

El Segundo Capítulo constituye el soporte teórico del estudio, en él se establecen las diversas definiciones de --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cooperativismo, sistemas cooperativos de explotación agrícola en diversas partes del mundo; se estudia el ejido colectivo y la agroindustria para finalmente, establecer las diferencias entre algunos de los sistemas antes mencionados.

El Capítulo Tercero contiene la metodología de integración o conformación del nuevo sistema propuesto, partiendo de un diagnóstico situacional hasta llegar a la estructuración del sistema. Este capítulo está constituido por seis apartados en los cuales, además de lo ya mencionado se estudian factores tales como el personal, la comercialización y la utopía de la forma de vida.

En el Capítulo Cuarto se trata la forma de operación y conformación industrial de una fábrica, ejemplo de la asociación del cooperativismo agrícola y la iniciativa privada y se estudia en él la organización de los recursos humanos y el proceso de fabricación a partir de los Círculos de Control de Calidad.

El Capítulo Quinto se compone de cuatro apartados durante los cuales se realiza el estudio de localización del proyecto atendiendo a los factores geográficos, naturales y humanos en la zona de Baja California Norte, particularmente en la franja comprendida entre Ensenada y Tecate; para posteriormente, llegar al estudio particular de la región de El Porvenir.

Debemos advertir que se buscó un lugar en donde no se -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

encontraran condiciones óptimas sino por lo contrario, para que con el trabajo de hombres y tecnología, se transforme - en un sitio de propósito dual, que por un lado eleve la posición socioeconómica del lugar y por el otro cree un idealis- mo de sobrevivencia y autodesarrollo del personal participan- te en el proyecto.

La metodología que se presenta es la suma de dos tipos de investigación; la primera documental y la segunda de cam- po, por tanto se puede afirmar que representa un esfuerzo de síntesis documental así como una investigación realizada en diversos sitios relacionados con el presenta trabajo, cuyo - objetivo como estudio radica en conjuntar dentro de una misma presentación diversos temas administrativos y sociales, que solo pudo ser posible a través de la síntesis.

Cuando se habla de síntesis se habla muchas veces de la adopción de criterios que sustentan diversos autores a los - cuales se les dá un sello o una interpretación, incorporándo- se al acervo particular con una concepción a partir de la -- yuxtaposición de tesis conciliables de diferentes doctrinas o sistemas. Tal situación crea el imperativo de dar pleno re conocimiento a los autores citados en las referencias biblio- gráficas y en la bibliografía, así como a muchos otros que - seguramente se omiten, asumiendo la total responsabilidad en cuanto al deterioro o las deformaciones que se hayan podido cometer con sus planteamientos originales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO PRIMERO

TESIS CON
FALLA DE C...

1.1) ERA PREHISPANICA.

Dentro de las diversas formas de tenencia de la tierra entre los aztecas, y en función de las actividades agrarias, la categoría más importante para nuestro proyecto era la tierra de propiedad común, que pertenecía a todo el pueblo, y a su vez podía ser de dos clases: "Calpulalli" y el "Altepetlalli". Su origen se remonta a la creación del imperio por tribus que emigraban hacia el sur y que estaban compuestas por pequeños clanes, comandados por ancianos.

1.1.1) CALPULALLI.

El Consejo de Ancianos conservaba un mapa exacto del Calpulalli, y con sumo cuidado registraba todos los cambios de posesión que se presentaban.

1.1.2) ALTEPETLALLI.

En contraste con el Calpulalli, que era trabajado individualmente, el Altepetlalli (tierra del pueblo) no estaba parcelado o cercado, sino era utilizado en común para pastoreo, recoger la leña, etc., y algunas veces, ciertas porciones de todo el Altepetlalli eran cultivadas colectivamente con

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

el objeto de obtener fondos para cubrir los impuestos y algunos gastos públicos.

1.2) PERIODO COLONIAL

Posteriormente durante el período colonial, el cual - contempla de 1517 a 1810, se dieron varios sistemas de tenencia de la tierra entre los cuales destaca una división entre los conquistadores que se dividían en: predios, ranchos y caballerías.

Las expediciones hacia el Nuevo Mundo fueron financiadas por capital privado; consecuentemente los conquistadores tenían el derecho de una recompensa por sus esfuerzos. La recompensa tomó la forma de concesiones de tierras, que variaban en magnitud de acuerdo al grado militar y a los méritos especiales de cada soldado; los peones recibían -- "peonías" o "ranchos"; los hombres de caballo recibían "caballerías", que después se llamaron "haciendas", además de los sitios de ganado. Los oficiales recibían varias caballerías ó grandes extensiones de tierra inculca.

Las leyes españolas reconocían diversos tipos de propiedad común entre los indígenas, entre ellos se destacan: Fundo legal, Ejido y Tierras de común repartimiento.

El fundo legal o conjunto de solares urbanos, fue concebido como la tierra necesaria para las habitaciones de los indígenas. Se medía como un cuadro de 600 varas hacia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

los cuatro puntos cardinales a partir de la iglesia, la cual se encontraba en el centro del poblado.

1.2.1) Ejido.

Esta misma ley ordenó el establecimiento de un ejido (de la palabra latina "exitus"-salida) en las afueras de los poblados existentes o nuevos, De una legua de largo, donde los indios pudieran tener sus ganados sin que se revolvieran con otros de los españoles, y para la recolección de leña. El ejido era originario de España, donde sirvió al mismo propósito, y muestra una semejanza sorprendente con el Altepetlla indígena de los períodos anteriores a la conquista.

1.2.2) Tierra de Común Repartimiento.

Esta forma de tenencia de la tierra era similar al Calpulalli indígena y las leyes españolas conservaron todos los reglamentos nativos. La tierra como un todo, era considerada de propiedad exclusiva del poblado; Por otro lado, no podía ser vendida ni fraccionada, debía dividirse y cultivarse individualmente por los campesinos del poblado, cuyos derechos eran hereditarios y cesaban únicamente cuando dejaban de trabajar sus parcelas.

Hacia el final del período colonial, el clero era el terrateniente individual más importante. Las propiedades de la iglesia eran llamadas de "manos muertas", ya que una vez adquirida la propiedad, difícilmente podía ser vendida y por ello automáticamente se retiraba del mercado. (1)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3.1) PRIMER PERIODO INDEPENDIENTE (1821-1854)

La primera ordenanza relacionada con la colonización se dió en marzo de 1821, un mes después de consumada la guerra de independencia y fue de índole muy especial, pues beneficiaba a los soldados veteranos de la guerra.

Una ley de colonización más completa se expidió cuatro años más tarde y fue precedida por muchas otras, una tras otra, las cuales se anulaban de la misma forma. Todas las leyes y reglamentos expedidos en esta época tenían tres puntos en común, que fueron:

1. Dotación de terrenos baldíos a los futuros colonos
2. Concesiones a los colonos extranjeros y
3. Preferencia para la distribución de terrenos baldíos a los campesinos que vivían en la región.

Ninguna de las medidas resultó ser efectiva.

Hacia la mitad del siglo, la atención fue dirigida a las vastas propiedades del clero y los proyectos de la colonización que se relacionaban con su comercialización, pero cuando se proclamó la independencia, la posición y la propiedad de la iglesia católica romana quedaron garantizadas, y por tanto la misma tendencia persistió bajo los gobiernos independientes, debido a las mismas razones que le hicieron prosperar durante los años del coloniaje.

Valentín Gómez Farías, obtuvo después de un largo y difícil debate, que la cámara aprobara la confiscación de

propiedad de la iglesia hasta por quince millones de pesos para que en esta forma, se solventaran las necesidades más apremiantes. Estas propiedades estaban calculadas en esa época entre 250 y 300 millones de pesos. El dinero fue utilizado para pagar las deudas de la nación, provocadas por la guerra contra los Estados Unidos.

En esta época el país tuvo 42 diferentes gobiernos, un emperador y 20 presidentes. Fue un período de iniciación - difícil para el joven país.

1.3.2) SEGUNDO PERIODO. LEYES DE REFORMA. (1855-1858)

Bajo la administración del presidente Juárez, el gobierno liberal expidió en 1856 la Ley de Desamortización, la cual ordenaba la venta inmediata, preferentemente a los arrendatarios de todas las propiedades de las corporaciones civiles y eclesiásticas en toda la República, a un precio igual al valor capitalizado de la renta previamente pagada al 6% de interés.

Esta ley buscaba tres propósitos esenciales:

1. Poner nuevamente en el mercado, las grandes extensiones de "propiedad muerta" estimulando el desarrollo económico general.
2. Alentar la formación de pequeñas propiedades privadas, ya que se tenía la esperanza de que los arrendatarios

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y los campesinos sin tierras, aprovecharan la oportunidad de adquirirlos a precios bajos y por tanto el problema agrícola y agrario sería finalmente resuelto.

3. Obtener ingresos fiscales de propiedad hasta entonces exentas de impuestos por ser propiedad del clero.

El propósito de esta ley no era desposeer de su riqueza a la iglesia ya que libremente podía invertir los productos de esa venta en acciones de empresas agrícolas, industriales o comerciales, sino más bien cambiar la naturaleza y calidad de esa riqueza.

En 1856 se convocó a una sesión especial del Congreso (la asamblea constituyente extraordinaria) y en 1857 fue aprobada una nueva Constitución. Las ideas agrarias fundamentalmente fueron incorporadas en el artículo 27 en el siguiente párrafo:

"La propiedad de las personas no puede ser ocupada sin su consentimiento, sino por causa de utilidad pública y previa indemnización. La ley determinará la autoridad que debe hacer la expropiación y los requisitos en que ella haya de beneficiarse. Ninguna corporación civil o eclesiástica cualquiera que sea su carácter, denominación u objeto, tendrá capacidad legal para adquirir en propiedad o administrar por sí bienes raíces, con la única excepción de los edificios destinados inmediata y directamente al servicio u objeto de la institución"

El repudio de la iglesia llegó hasta el ámbito inter-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

nacional y el Papa Pío IX lanzó un severo anatema contra el nuevo régimen y su constitución pagana, lo anterior obligó al gobierno liberal a tomar medidas más radicales, que se tradujeron en la Ley de Nacionalización de 1858.

Esto fue muy afortunado para el país ya que, como el lic. Silva Herzog lo hace notar, si los clérigos hubiesen aceptado la primera ley, hubieran continuado siendo una — fuerza económica muy poderosa, aún cuando su capital hubiera continuado adquiriendo una forma diferente. La segunda ley sin embargo, confiscó sin derecho a indemnización toda la propiedad del clero, con la sola excepción de los edificios que estaban siendo utilizados para el culto religioso.

La Ley de Desamortización declaró ilegal la posesión de tierras por corporaciones civiles y religiosas; por tanto, se aplicaba a tierras comunales, propiedad de los poblados, lo cual estaba explícito en las disposiciones, exceptuando las conocidas como Fundo Legal, que eran los solares urbanos y que fue concebido como la tierra necesaria para las habitaciones de los indígenas, más no era tierra productiva sino de concentración habitacional.

Esta teoría de descolectivización de la propiedad de la tierra se basaba en la doctrina de la libre empresa individual, y fue también la razón que sustentó otras medidas de tipo económico que se tomaron durante esta época, — pues se creía que la cultura indígena estaba subdesarrollada y estancada, por la falta de motivo poderoso de la ini-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ciativa privada, por lo tanto no podía florecer mientras no se entregara la tierra en propiedad irrestrictiva. Para superar el estancamiento, la propiedad comunal debía romperse y la tierra dividirse en pequeñas parcelas y venderse preferentemente a los campesinos que la habían estado cultivando hasta entonces. Una vez transcurridos tres meses de prioridad, todos podrían hacer una solicitud de compra para promover la competencia y dar una oportunidad a los campesinos - más capaces para tomar un lugar a la vanguardia con lo cual servirían de ejemplo y los demás campesinos los imitarían.

Los campesinos que si redimieron sus parcelas, como no conocían las responsabilidades de la propiedad privada o las artimañas legales de sus poderosos vecinos, rápidamente se encontraron privados de sus tierras cuando tenían necesidad de efectivo.

En esta forma lo que realmente se conseguía, no fue la explotación individual de las parcelas por los campesinos - de los poblados, sino el traspaso de grandes extensiones, a manos de los dueños de latifundios. (2)

1.3.3) TERCER PERIODO. EL REGIMEN DE PORFIRIO DIAZ (1876- - 1910).

Con la distribución de la propiedad y del ingreso, se intensificó la tendencia hacia la concentración de la tierra

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y se agudizó definitivamente la lucha al aumentarse considerablemente la distancia entre los grupos rurales antagonísticos que quedaron después de que la iglesia fue eliminada.

En 1875 se promulgó una nueva ley de Colonización, posteriormente respaldada por un decreto en 1885. Esencialmente era similar a las leyes anteriores, con el objeto de promover la migración interna y la inmigración extranjera hacia los terrenos baldíos que todavía se encontraban disponibles en grandes extensiones por todo el país; siempre y cuando llenaran cualquiera de las tres condiciones siguientes:

1. La adquisición por compra en un plazo de diez años.
2. La compra al contado a un precio especial reducido.
3. La adjudicación gratuita previa solicitud, otorgando el título definitivo de propiedad después que el colono había cultivado durante cinco años consecutivos su parcela.

La superficie máxima adjudicada en cualquiera de las dos primeras condiciones era de 2500 has. y de 100 has. en la tercera. (3)

Esta ley sin embargo, introdujo una innovación importante en relación con las anteriores; la ejecución del plan estaba confiada a concesionarios privados llamados "compañías deslindadoras", cuya función era explorar el país, localizar, medir y deslindar todas las tierras baldías, subdividir las en parcelas de acuerdo con el límite de 2500 has. y supervisar a los futuros colonos. En compensación por los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

gastos en que incurrían, las compañías estaban autorizadas a retener un tercio de toda la tierra deslindada. Esto iba de acuerdo con la política de Díaz de estimular el desarrollo económico mediante concesiones liberales a grandes compañías privadas, con frecuencia extranjeras, que estaban a cargo de empresas definidas, como era el caso de los ferrocarriles y la minería.

Sin embargo como había sucedido anteriormente, no se hicieron esperar los resultados contrarios a lo que se buscaba. Por razones similares a las enumeradas anteriormente no se desarrolló ningún tipo de colonización, ni la interna ni la externa. Los campesinos indígenas y mestizos no estaban preparados ni social ni psicológicamente, y además, no estaban dispuestos a abandonar sus poblados para trasladarse a regiones desconocidas; los peones estaban dispuestos a oponerse y además estaban atados por sus deudas a las tiendas de raya de las haciendas.

La característica principal de este período, es la hacienda o latifundio, que se constituía de la siguiente forma: El "casco" el cual semejava a una pequeña fortaleza feudal rodeada de grandes murallas, en el casco se encontraba la mansión del hacendado, las casas del administrador, la de los empleados administrativos, la oficina, la tienda de raya, la iglesia y la prisión.

La "tienda de raya", desempeñaba una parte muy importante en la estructura general, llenando varias funciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Entre éstas, probablemente la más importante era la relación con el manejo de la hacienda como una unidad cerrada, - tanto económica como socialmente. Se procuraba evitar la fuga de efectivo y consecuentemente el trabajo, no se pagaba en metálico sino con cupones que podían ser redimidos unicamente en la tienda de raya. Así los peones prácticamente - sufrían una reducción en el valor real, del ya de por sí bajo salario.⁽⁴⁾

En la mayoría de los casos las haciendas eran inmunes, ó bien, lo suficientemente fuertes para resistir las manipulaciones judiciales de compañías o del mismo gobierno.

A varios años de malas cosechas, siguió en 1909 una pérdida completa de cosechas, en la densamente poblada región central del país. Las haciendas eran anacrónicas, habían - crecido más allá de su límite máximo aceptable, y natural-- mente comenzaban a caer por su propio peso, con el agravante de que muchas de ellas tenían fuertes hipotecas, estaban mal manejadas y tenían una fuerza de trabajo muy explosiva.

La burguesía incipiente estaba ansiosa por entrar en el escenario económico, destruir la agricultura como la base - del poder y del éxito económico, y dar a la industria y al comercio el lugar que les correspondía en una economía creciente. Para realizar todo ello, era necesario abolir el - sistema feudal del latifundio, que había mantenido al país en un estado de estancamiento, sustituir a la clase decadente y semifeudal gobernante y renovar al régimen político que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

se había vuelto obsoleto. Sólo mediante una revolución radical que no tardó en estallar, pudo abrirse una nueva etapa en la historia mexicana, una etapa de libertad política y desarrollo económico. Por ello se hace necesario una reforma agraria. (5)

Durante la segunda mitad del siglo, el número de escritos sobre estos asuntos aumentó a un ritmo creciente. Cita remos solamente algunos de los más interesantes: Mariano Escobedo, gobernador del estado de San Luis Potosí, propuso - en 1871 que todos los hacendados fueran obligados a vender a plazos fáciles, la porción de su propiedad que no estuvieran cultivando, primero a sus arrendatarios y después al mejor postor. Argüía que si bien en cierto grado esto implicaba una violación al concepto ortodoxo de propiedad, aún se estaría haciendo el mínimo uso posible del principio de expropiación por concepto de interés público, el cual se había justificado entre líneas en la Ley de Desamortización.

Justo Sierra, durante los últimos años de la década de los setentas, se declaró abiertamente a favor de la expropiación por causas de interés público" con base en el concepto fundamental de la propiedad como un derecho social.

Venustiano Carranza dió dos pasos más adelante, proclamó primero que la única solución al problema agrario era la expropiación de los grandes latifundios que él consideraba como la consecuencia lógica y natural del principio de desamortización, y segundo que la compensación debería ser pos-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

terior y no previa.

Podemos mencionar que hasta los defensores ideológicos y los partidarios del presidente Díaz admitían que el sector agrícola se estaba rezagando, aún cuando ellos pensaban que su mandato constituía una bendición para el país, lo cual se podía demostrar con el progreso alcanzado en algunos sectores.

Sin embargo, el atraso rural se reflejaba en el hecho innegable de que aun cuando el 80% de la fuerza de trabajo en el país estaba concentrada en la agricultura, este era incapaz de cubrir las necesidades locales de productos alimenticios básicos. La opinión generalizada concurría en que algún cambio debería presentarse en la estructura agraria, si el estancamiento quería ser superado, lo cual tuvo que esperar y perfeccionarse hasta que la revolución de 1910 lo hizo posible.

1.4) REVOLUCION (REFORMA AGRARIA)

Una reforma agraria, tal como el término se entiende actualmente, implica un cambio radical en la estructura agraria, acompañado a menudo por una "Reforma" dentro de la misma estructura institucional. Siempre implica que el proceso se inicie dentro de una situación que en sus bases políticas sociales o económicas es considerada indeseable e insosteni-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ble, sin importar cuales han sido las causas que dieron lugar a esa situación. La palabra reforma, indica aquí una - reformulación del patrón existente de tenencia de la tierra. (6)

La Revolución Mexicana surgió como una revolución agraria. Su resultado más importante fue la reforma agraria, a la cual dió vida; tuvo como objetivos principales y fundamentales los siguientes:

- a. Restituir la tierra a aquellos núcleos de la población que habían sido despojados.
- b. La distribución gratuita de tierra a las poblaciones que carecían de ella, en la forma de porciones llamadas "ejidos".
- c. Redistribuir la riqueza vía la entrega de tierra a los campesinos.
- d. Crear una nueva estructura de tenencia que reemplazara el antiguo sistema latifundista y permitiera que el crecimiento agrícola se acelerara. (7)

Una vez emprendida la revolución, y con lineamientos políticos firmes, adquieren gran importancia los postulados agrarios vistos desde una perspectiva cronológica.

Francisco I. Madero, en su Plan de San Luis de 1910, subrayaba principalmente el tema de la No Reelección y mencionaba el problema agrario como una cosa secundaria, prometiéndole restituir a los poblados, la tierra de la cual habían sido ilegalmente desposeídos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Vicepresidente Vázquez Gómez, que en 1911 escribió: "El problema de la tierra es tan urgente y grave que si no se resuelve o cuando menos se comienza a tratar de inmediato, se resolverá mediante una revolución propia, tal y como la estamos viendo comenzar ahora mismo".

Emiliano Zapata en el Plan de Ayala, donde trataba a Madero de traidor por no haber cumplido sus promesas y proclamaba un programa de acción con los puntos siguientes: Restitución de las tierras a los pueblos, expropiación de un tercio de las grandes haciendas después de la debida indemnización a los dueños, para proveer a los pueblos y a sus habitantes con ejidos, colonias, terrenos urbanos y de labor y la nacionalización de las haciendas que se opusieran a la reforma. (Mótese la similitud con la clasificación de la tierra en la época colonial.)

Juan Sarabia, que formaba parte de un comité del ala izquierda del partido liberal, publicó en 1912 un proyecto que fue el que más se acercó a la ley de 1916 y que por lo tanto tiene un interés especial. Además de la demanda de la restitución, que para entonces prácticamente todo el mundo aceptaba, él demandaba la expropiación de la tierra en los casos siguientes: cuando los pueblos no tuvieran tierra y ésta se encontrara cerca de los poblados; cuando se necesitara para la creación de nuevos poblados mediante colonización; todos los latifundios que excedieran un cierto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

máximo legal, y todos los terrenos incultos.

La indemnización debería pagarse en bonos del gobierno que se rescatarían mediante pagos anuales, incluyendo la amortización y los intereses, en un plazo largo. El gobierno por su lado, debería cobrar a los beneficiarios. Finalmente las autoridades de los poblados tenían la opción de dividir la tierra entre los campesinos o poseerla en común. En el primer caso, ellos podían imponer al beneficiario la prohibición de vender o hipotecar sus parcelas dentro de un cierto tiempo. El proyecto que se debatió en el Senado, definía claramente las medidas que deberían tomarse, pero fue rechazado por considerarlo muy radical.

En Enero de 1915, el presidente Carranza decretó una nueva ley agraria, considerada como la contribución más importante desde las leyes de Reforma de 1856 y que fue incorporada a la Constitución dos años más tarde.

La ley contiene dos puntos importantes y básicos: la completa restitución de las tierras a los pueblos que tuvieron la posibilidad legal de demostrar sus derechos y la dotación de ejidos a aquellos poblados que no lo pudieran probar satisfactoriamente o que simplemente tuvieran necesidad de las tierras. En este último caso las tierras necesarias deberían expropiarse de las áreas circunvecinas.

Las tierras del ejido, ya fueran restituidas o dotadas serían de propiedad comunal hasta que una ley especial, que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sería emitida posteriormente, estableciera el proceso exacto por medio del cual pasarían a ser propiedad privada.

En junio de 1915 el jefe norteño Francisco Villa, publicó también una ley agraria, la cual consistía esencialmente en los siguientes puntos: La solución del problema agrario será responsabilidad de los gobiernos estatales (y no del gobierno federal, al cual se le asignaba solamente una función secundaria), los cuales deberían expropiar los grandes latifundios, previa indemnización, para después venderlos a particulares en lotes familiares que no deberían exceder la superficie que garantizaran cultivar. Además, se expropiarían las tierras alrededor de los poblados indígenas, para ser distribuidas a los habitantes de cada uno, como patrimonio familiar inalienable, que no podía ser hipotecado ni vendido.

En abril de 1916, una Convención Revolucionaria, apoyada principalmente por los seguidores de Emiliano Zapata, — proclamó un programa que contenía una doble meta al crear la pequeña propiedad por un lado y la restitución de la tierra y el agua a los poblados, por el otro, pero añadiendo a lo anterior la idea de crear bancos agrícolas que proveyeran de los fondos necesarios a los campesinos en pequeño, para invertir en proyectos de riego y caminos, para el establecimiento de escuelas agrícolas y campos de experimentación, para suprimir las tiendas de raya y fines análogos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Reforma Agraria se definió aquí como algo más amplio de lo que hasta esa fecha se había considerado, añadiendo a las demandas usuales de tierra, aquellos elementos necesarios de la Reforma incluyendo: crédito, riego, - comunicaciones, educación, investigación y reformas sociales.

Por último, Venustiano Carranza reunió un Congreso -- Constituyente en septiembre de 1916, con el propósito de - reformar la Constitución de 1857, en todos los puntos pertinentes. Después de prolongadas deliberaciones la nueva Constitución de la República Mexicana, fue promulgada el 5 de febrero de 1917. Las reformas más revolucionarias e importantes son las que se refieren a la reforma agraria, -- las cuales trataremos a continuación.

Los lineamientos básicos de la reforma agraria se encuentran en el artículo 27 de la Constitución adoptada por el gobierno revolucionario en 1917.

El programa agrario basado en este artículo, no fue - producto de una sola generación, ni de un sólo hombre sino el resultado de condiciones e ideas que fueron surgiendo - gradualmente. Como ya sabemos la revolución fue una revolución agraria, y pensamos que ni sus iniciadores tenían una idea clara de como se resolvería finalmente el problema agrario.

TESIS CON
FALLA DE COMITÉ

1.5) LA CONSTITUCION DE 1917

El artículo 27 de la Constitución Política de la República Mexicana, contiene los conceptos básicos que fundamentan la reforma agraria y sus elementos principales. El concepto fundamental de la estructura legal de la reforma agraria es la atribución que se le dá a la propiedad privada de la tierra. A este respecto la ley es clara y precisa:

"La propiedad de las tierra y aguas comprendidas dentro del territorio nacional corresponde originariamente a la nación, la cual ha tenido y tiene el derecho de transmitir el dominio de ellas a los particulares constituyendo la propiedad privada".

Este concepto se basa en la premisa de que el problema de la distribución y propiedad de la tierra no está consignado a la lucha entre los intereses individuales, sino que concierne también al bienestar y a la estabilidad de la sociedad como un todo. Por tanto se invoca el principio de "Utilidad Pública" cuya implantación está dentro de los atributos del Estado. La historia agraria de México, tal y como ha sido tratada, parece ratificar esta actitud. La revolución misma es la más clara expresión de la imperiosa necesidad de que el Estado intervenga en asuntos agrarios. (8)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.5.1) DISTRIBUCION DE TIERRAS.

A) REDISTRIBUCION DE LA TIERRA.

Los núcleos de la población que carezcan de tierra y agua o no las tengan en cantidad suficiente para las necesidades de su población, tendrán derecho a que se les dote de ellas en una o varias de las cuatro formas que a -- continuación se enuncian:

1. Restitución de las tierras de los pueblos, declarando nulas "todas las enajenaciones de tierras, aguas y montes pertenecientes a los pueblos".
2. Dotación de tierras y aguas suficientes a los "núcleos de la población que carezcan de ejidos o que no puedan lograr su restitución por falta de títulos, por imposibilidad de identificarlos, o porque legalmente hubieran sido enajenados".
3. Ampliación de tierras de los núcleos de población, si se prueba que las tierras existentes no son suficientes.
4. Creación de nuevos centros de población agrícola con "las tierras y aguas que les sean indispensables".

1.5.2) PROCEDENCIA DE LA TIERRA.

Las tierras requeridas para este programa se tomarán de dos fuentes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Tierras públicas, donde estuvieran disponibles, a las cuales se añadirán las recuperadas de las concesiones entregadas por el gobierno desde 1876. (Es decir, durante el régimen de Porfirio Díaz).

2. Expropiando "por cuenta del Gobierno Federal, el terreno que baste a este fin, tomándolo del que se encuentre inmediato a los pueblos interesados respetando siempre a la pequeña propiedad agrícola en explotación".

La expropiación se admite en la misma Ley Constitucional sólo "por causa de utilidad pública mediante indemnización". Este principio ha sido aceptado por todas las sociedades liberales, aún Adam Smith, lo justifica en los términos de beneficio social. En México sin embargo se ha adoptado como medida básica de reforma agraria y por lo tanto se ha debatido mucho.

Es lógico por lo tanto que la expropiación se aplique como instrumento para hacer una distribución equitativa de la riqueza pública, función que el mismo artículo constitucional le ha encargado al Estado.

1.5.3) ESTRUCTURA AGRARIA RESULTANTE

El resultado de esta reforma, una vez desaparecido el latifundio, sería una estructura agraria compuesta de dos integrantes o componentes:

TEXIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. El Sector Ejidal, que es la tierra entregada a un núcleo de población, ya fuera de restitución, dotación, ampliación o creación; constituye un ejido.
2. La Pequeña Propiedad que son todas las explotaciones agrícolas que no exceden de cierta extensión máxima.

Además de los dos conceptos anteriores, se respeta - la propiedad comunal de los pueblos, especialmente las comunidades indígenas, quienes tendrán capacidad para disfrutar las tierras, bosques y aguas que les pertenezcan.

Pero hay que considerar que cada época tuvo distintas formas de organización para el ejido. Este, como institución, fué creado en forma descendente desde arriba hacia abajo, y muchos de los cambios estructurales que en el ejido se han observado deben trazarse y medirse por la actitud asumida hacia él por los diferentes gobiernos. (9)

Este ejido debe distinguirse del ejido colonial ya - que este último tan solo incluía los pastizales y bosques que siempre se disfrutaban en común; aquel en cambio abarca toda la superficie dotada, incluyendo los solares urbanos y las tierras de labor.

Esto a grandes rasgos fue el programa agrario delineado en la nueva Constitución de 1917, dejando muchos aspectos para reglamentos e interpretaciones posteriores que fueron tomando forma sólo paulatinamente, aunque siempre - dentro del marco establecido en dicha Constitución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.6) LA REFORMA AGRARIA. PERIODOS.

Desde que fue oficialmente promulgada la Reforma Agraria mexicana, evolucionó con una cadencia irregular con saltos hacia adelante, retrocesos y pausas que no eran si no el reflejo de las luchas en el campo específico de la agricultura. Pueden de todos modos distinguirse con bastante claridad sus objetivos y fases.

El efecto económico de la reforma fue creciendo en importancia y las metas que se esperaban alcanzar con ella, se desarrollaron y maduraron; dichas metas fueron primero la creación de una estructura legal compleja sobre bases de las normas constitucionales: nuevos reglamentos que ampliaron o nulificaron los anteriores, y frecuentes cambios que reflejaron los diferentes objetivos que los legisladores tenían en mente en los diversos periodos presidenciales.

Por otro lado los logros prácticos alcanzados en lo que respecta a la distribución de la tierra así como las instituciones auxiliares: riego, crédito y educación.

Al convertir a los agricultores en propietarios agricolas, la Reforma Agraria determinó que el ingreso de los campesinos se igualara al producto medio de su trabajo. Esto no es sino una forma de decir que la redistribución de la tierra, objetivo principal de la reforma, constituyó también una redistribución del ingreso ya que la ren

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ta de la tierra fue transferida del latifundista al ejidatario, elevándose el ingreso que éste obtenía anteriormente como simple jornalero.

1.6.1) PERIODO 1917-1934

A) Venustiano Carranza.

El presidente Carranza aún cuando directamente fue -- constructor de los cimientos legales de la Reforma Agraria no se distinguió mayormente en la entrega de tierras, esto debido a las condiciones socioeconómicas y políticas del - país.

B) Alvaro Obregón.

El presidente Obregón, que fue elegido en 1920, le dió un empuje muy importante a la distribución de la tierra en contribución a la reforma agraria, fue sin embargo, de alcances más amplios: en 1920 se promulgó la primera ley de ejidos, en un intento de aclarar y sintetizar los diversos reglamentos y circulares emitidos hasta esa fecha. La extensión con que debería ser la parcela mínima capaz de producir para el operador un ingreso dos veces superior al - promedio del salario local.

El reglamento agrario del 17 de abril de 1922, define el tamaño de la parcela individual como de 3 a 5 has. de - terrenos de riego o su equivalente en otras clases de tie-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

rras. El tamaño exacto dentro de esos límites dependía de la proximidad de poblados mayores o de líneas ferroviarias ó de la vecindad de otros poblados sin tierras. La propiedad privada debe tener una superficie máxima de 150 hectáreas de terrenos de riego o su equivalente, para ser garantizada, así se fijó.

La contribución verdaderamente importante de Obregón para el particular que nos ocupa es la de la Circular No. 22, la cual nos introduce el término "Colectivización del ejido", los lineamientos generales de este sistema se verán en el Capítulo Segundo.

C) Plutarco Elías Calles.

A Calles se le acreditan, durante sus primeros dos años de gobierno, muchas iniciativas que marcan un notable impulso en el desarrollo agrícola y económico. La fundación del Banco de México, del Banco Nacional de Crédito Agrícola, los Bancos Ejidales Regionales que después iban a ser sustituidos por el Banco Nacional de Crédito Ejidal.

Las comisiones de Caminos y de Irrigación, que inmediatamente iniciaron proyectos de construcción de caminos y de obras de riego, escuelas, centrales agrícolas, etc.. Prácticamente los cuatro problemas básicos de la agricultura mexicana fueron atacados sistemáticamente por primera vez. Comunicaciones, riego, crédito y educación.

En este período gubernamental se pusieron obstáculos y obligaciones a la producción colectiva del ejido. Para complementar los puntos de ataque a los problemas —

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

agrarios, se dieron leyes como la de riego, crédito agrícola, y la de restitución de tierras y aguas, ésto fue entre 1926 y 1927.

D) Período de 1928 a 1934.

Durante este período tres hombres ocuparon la presidencia: Emilio Portes Gil, Pascual Ortíz Rubio, Abelardo Rodríguez y Lázaro Cardenas. Portes Gil ocupó la presidencia de 1928 a 1939, Ortíz Rubio de la fecha anterior -- hasta 1932, y Abelardo Rodríguez hasta 1934. En este período, Calles permaneció como la figura predominante en la vida política y constituía el verdadero poder detrás del poder que solamente anuló Cárdenas.

Esos seis años se distinguieron por el gran número de leyes expedidas sobre asuntos agrarios: nuevas leyes que reformaban las anteriores en una cadena de decretos que sería muy largo enumerar; la principal aportación que se tomó fue el Código Agrario, promulgado el 22 de marzo de 1934. Por primera vez todas las leyes, decretos y reglamentos relacionados con la reforma agraria, en todas sus fases de distribución de la tierra, fueron ordenados sistemáticamente e incorporados en un Código General. En ese Código se aumenta la dotación de la tierra de 2 has. de riego a 4 has. de riego.

Es interesante observar que la reforma agraria continuó definiendo el problema como la restitución y dotación de ejidos. Todas las otras medidas contenidas en -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

el artículo 27 de la Constitución como son: Fraccionamiento de latifundios, colonización, distribución de terrenos nacionales y ociosos, no fueron tocados en el nuevo Código Agrario que se concretó al aspecto ejidal.

Durante este período algunos hablan de la organización cooperativa del ejido, como algo que representaría - el primer paso hacia la transfiguración del "individualismo democrático en un socialismo democrático".

Esto estaba de acuerdo con el enfoque general socialista, muy común entre los pensadores más progresistas, y entre algunos de los altos funcionarios del gobierno. Pero la exacta organización entera que se perseguía para el ejido se definió en muy contadas ocasiones.

Efectivamente, la situación de la agricultura mexicana era inquietante.

Los grandes terratenientes, inseguros de cuál sería su suerte sólo invertían con reticencia. Les disgustaba la idea de mejorar tierras para que después tal vez se las confiscaran.

Por otra parte, los ejidatarios sin recursos y cuya única adquisición había sido una parcela ínfima, que ni siquiera estaban seguros de conservar, no hacían los esfuerzos necesarios para aumentar su producción. Además el mercado interior tendía a reducirse al aumentar el autoconsumo. Los productos agrícolas llegaban efectivamente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en cantidades reducidas a los mercados urbanos.

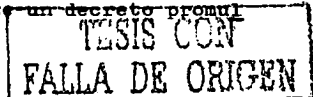
La dimisión del presidente Abelardo Rodríguez señaló el fin de una etapa en la distribución de tierras: la del clarísimo predominio de la concepción latifundista de la Reforma Agraria. Con Cárdenas, el proceso también tiene un carácter híbrido, pero en cierto modo la vía campesina es la que predomina.

1.6.2) PERIODO 1934-1940

El régimen de Cárdenas es sobresaliente ya que durante su período presidencial, se duplicó el número de la tierra distribuida y los ejidos creados durante las dos décadas anteriores y las dos posteriores. Distribuyó durante su mandato, 20 millones de has. y creó 11 mil ejidos, lo que es igual a lo logrado en todos los demás años juntos. En lo que respecta al cultivo colectivo de las tierras, su inicio en la práctica debe situarse definitivamente durante este período.

A mediados de 1936 fue creado el Banco Nacional de Crédito Ejidal, segregando este sector del Banco Nacional de Crédito Agrícola y en sustitución de los Bancos Regionales.

El paso más importante que dió Cárdenas en asuntos agrarios, fue la expropiación de las tierras de La Laguna y su transformación en ejidos, mediante un decreto promulgado el 6 de octubre de 1936.



El ejido había sido colocado en lo más bajo de la escala rural. Cárdenas no sólo elevó, sino convirtió al ejido en el sistema básico de la producción agrícola, reemplazando a la hacienda por completo, y predominando hasta por encima de la pequeña propiedad que, aún cuando era -- respetada por la Constitución y garantizada en repetidas ocasiones por Cárdenas, debería desempeñar un papel secundario.

Cárdenas se inspira en las directrices del Plan Sexenal del Partido Nacional de la Revolución, que fue elaborado en 1933. En la década de los 30's, la cuestión agraria es considerada todavía lo más importante del partido y del gobierno. Naturalmente la cuestión de la tierra es encarada como una cuestión social y económica.

Se trata de ordenar las relaciones de clases en el campo y dinamizar la productividad agrícola.

La importancia de la política agraria de Cárdenas se revela claramente en la amplia distribución de tierras realizada durante el período Cardenista. Con frecuencia -- las tierras repartidas a los trabajadores agrícolas se localizan en áreas dónde hay tensiones o luchas sociales. Al principio de su mandato creó el Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización, que tiene por objeto activar su presencia y actuación en el medio rural. Como declara reiteradamente el gobierno, los políticos y empresas esta

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tales y paraestatales, operan en el sentido de organizar política y económicamente el mundo rural en el cual se lo calizan las tensiones sociales más agudas.

Además Cárdenas define el ejido diciendo: La razón de ser de el ejido es:

1. Como sistema social debe liberar al campesino de la explotación de los regímenes individualistas.
2. Como modo de producción agraria, debe proveer en cantidad suficiente, con que satisfacer las exigencias alimenticias de la nación.

En el gobierno de Cárdenas, período en el que se fundó y organizó la Confederación Nacional Campesina (CNC) a nivel nacional, la creación de la Alianza Estado-campesinos, fue producto de la concordancia entre la política gubernamental en materia de desarrollo rural y los planteamientos campesinos de reparto agrario. (10)

En efecto, en el sexenio cardenista, el proyecto de modernización concebido por el gobierno, y cuyo eje era la desarticulación del ineficiente latifundio y de las anacrónicas relaciones sociales del régimen hacendario, fue coincidente con las reivindicaciones campesinas más movilizadoras: el acceso a la tierra y el sostenimiento de la condición campesina.

La meta principal que Cárdenas se había propuesto, era desmantelar definitivamente las fuerzas feudales, que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

según él eran un freno para el desarrollo del capitalismo. Consideraba la reforma agraria un instrumento indispensable para llevar a buen fin tal proyecto, cualesquiera que fueran las formas de apropiación de la tierra que de ahí resultaran. Esto se advierte claramente cuando uno examina con atención sus ideas acerca del ejido y de la pequeña propiedad privada.

En materia ejidal, la política de Cárdenas fue todo lo contrario de la de sus antecesores. Antes de él, los dirigentes mexicanos tenían una marcada tendencia a disociar verbalmente el "problema social" del "problema económico". Es decir para ellos la "cuestión campesina" y las cuestiones económicas no tenían que ver con una misma política.

1.6.3) PERIODO 1940-1960

A) Manuel Avila Camacho.

Es una etapa que marca un descenso en el ritmo de la distribución de la tierra y un gran esfuerzo por su consolidación, para solucionar los problemas planteados en las etapas anteriores de la reforma, tales como: comunicaciones, riego, mecanización, educación, etc.. y finalmente - para el establecimiento de garantías en relación tanto con la pequeña propiedad inafectable como con los derechos in

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dividuales de los ejidatarios a sus parcelas.

En 1942 se promulgó un nuevo Código Agrario, vigente hasta nuestros días, no obstante repetidos intentos de expedir uno nuevo. Se introdujeron en el Código de 1942 algunos cambios aún cuando no fundamentales.

Los cambios más importantes del código son los que indican el tamaño mínimo legal de la parcela ejidal que se aumento de 4 a 6 has. de tierra de riego, y la entrega de títulos a los ejidatarios tomó auge con el deseo de asegurar los derechos individuales del ejidatario sobre su parcela en las tierras del ejido.

El presidente Avila Camacho definió de la siguiente manera su posición hacia los problemas mencionados: Sobre la distribución de la tierra y el papel del ejido en la economía del país, los objetivos deben de acelerar el reparto ejidal y garantizar por medios efectivos la posesión y usufructo de la tierra a quienes, practicada la reforma, sean legítimos poseedores, llámense ejidatarios o pequeños propietarios; incrementar la producción del ejido hasta que éste llegue a ser base de la economía agrícola del país, en la medida de los recursos.

En las numerosas publicaciones de esa época se puede observar un desacuerdo general con los logros y con el desarrollo de la reforma agraria durante el período.

Todos parecían estar de acuerdo en que el ejido no podía permanecer estático sino que debería desarrollarse

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y superarse al cambiar las condiciones económicas y sociales. El problema era descubrir e implantar estas categorías mejoradas.

Avila Camacho tuvo una política muy favorable para la propiedad y la "colonización" privadas, en el sentido casi porfirista de la palabra. Estaba convencido de las dinámicas virtudes de la propiedad privada y persuadido de que era necesario apoyarse fundamentalmente en ella para desarrollar la producción agrícola comercial.

Al mismo tiempo las expropiaciones de latifundios cesaban casi por completo. Además muchos latifundios comenzaron a reconstituirse con pretéxto de practicar la ganadería. Cada vez eran más las certificaciones de derechos agrarios a hacer valer para los campesinos que pedían tierras, que les daban derecho sobre tierras a fraccionar sin precisión de vencimiento. Miguel Alemán iba a corroborar las garantías concedidas por su antecesor a los terratenientes.

B) Miguel Alemán.

Inmediatamente después de asumir el poder en 1946 el presidente Alemán, introdujo algunas reformas al artículo 27 de la Constitución. Hasta la fecha estas reformas continúan regulando al país en asuntos agrarios. Estos cambios se refieren a tres puntos: 1. El tamaño mínimo de la parcela ejidal se aumentó de 6 a 10 has. de tierras de riego. 2. A los dueños de terrenos con certificados de ina-

fectabilidad se les concedió el derecho de promover un "juicio de amparo" contra la expropiación de sus terrenos. 3. La pequeña propiedad privada se aumentó de 50 a 100 has. de tierras de riego o su equivalente, la cual podía aumentarse hasta 150 has. de tierra si se dedicaban al cultivo del algodón, y 300 has. si se plantaban con plátano, caña de a zúcar, café, henequén, hule, palma de coco, uva, olivos, - quinina, vainilla, cacao o árboles frutales. También (incorporando en el decreto de Cárdenas) la superficie necesaria para mantener 500 cabezas de ganado mayor debería ser considerada como "pequeña propiedad ganadera".⁽¹¹⁾

La opinión y los actos del régimen de Alemán, se inclinaban claramente hacia la individualidad de la parcela ejidal.

En el transcurso de este período se afirmó constantemente que la reforma agraria estaba en crisis, que se había estancado y que se había frustrado. Esta afirmación se basaba en simples observaciones, fundamentadas posteriormente por estudios empíricos, sobre el hecho de que el nivel de vida rural en México continuaba siendo bajo en promedio y en muchos casos por debajo de los mínimos de subsistencia.

Además de la distribución de la tierra, debía tomarse otro tipo de medidas para resolver el problema. La apertura de nuevas tierras al cultivo y a la construcción de obras de riego fue gradualmente sustituyendo la acentuación

que se había dado a la redistribución propiamente dicha. Además el aumento de las disponibilidades de crédito, la mecanización agrícola y el mejoramiento de las técnicas contribuyeron mucho al crecimiento agrícola registrado en esta época. Como una innovación en el campo de la organización regional se inició el proyecto de desarrollo integral del Papaloapan que tenía como modelo un plan de los Estados Unidos. Varios proyectos de este tipo se iniciaron durante este sexenio.

La organización interna del ejido no experimentó cambios legales notorios. Había una seria tendencia oficial en contra de los ejidos colectivos, algunas veces sobrepsó las reglamentaciones existentes. La parcelación de las tierras ejidales tomó auge, e inclusive se hizo obligatoria, algunas veces en contra de los deseos de algunos campesinos afectados. En el Banco Ejidal (ahora Banco Nacional de Crédito Rural) y en otras instituciones públicas, los empleados se oponían abiertamente al movimiento colectivo, sustituyeron a quienes lo habían visto con simpatía en épocas anteriores.

Si los ejidos colectivos habían sido tratados con -- cierto favoritismo hasta esa fecha, a partir de entonces fueron olvidados y en algunos casos hasta se opusieron -- francamente a ellos.

La política agraria alemanista consistió en reforzar el sector privado capitalista de la agricultura. Las medi

das tomadas en detrimento del sector ejidal pueden considerarse una verdadera contrarreforma agraria en comparación con la "vía campesina", definitivamente abandonada.

Para dar un carácter 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. (12)

C) Adolfo Ruíz Cortines 1952-1958

En el período de Ruíz Cortines, los aspectos meramente redistributivos de la reforma agraria, no fueron olvidados, ya que más de 3 millones de has. fueron distribuidas entre 250 000 campesinos. Siguiendo la tendencia de los dos períodos anteriores se puso mayor atención en otros factores que contribuían al desarrollo agrícola, riego y crédito. La importancia de elementos tales como mecanización y fertilización, fue llevada a primer plano. En este período se beneficiaron con agua de riego 1 128 000 has. fue casi igual a todo lo que habían beneficiado los gobiernos revolucionarios desde 1926 (1 428 000 has.) Como resultado de esto y de otras medidas adoptadas, la producción agrícola aumentó a niveles insospechados, y en muchos cultivos de consumo interno, las necesidades fueron satisfechas por primera vez en la historia del país.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Durante este período, fueron creados dos servicios: La Mutualidad de Seguro Agrícola y el Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura. La primera opera como un consorcio de compañías aseguradoras privadas, que asegura ciertas cosechas contra ciertos peligros y que a su vez, están cubiertas por el gobierno federal en casos de desastres de importancia. El segundo, fue el decreto del 31 de diciembre de 1954 que fue para estimular que la banca privada efectuara operaciones de crédito agrícola, hasta la fecha ésta era una carga de las instituciones nacionales de crédito, garantizando la recuperación de los préstamos por medio de un fondo especial depositado por el gobierno en el Banco de México.

Ambas medidas reflejaban el deseo de aumentar la participación del sector privado en el desarrollo agrícola y colocar al campesino sobre bases más económicas y firmes, avanzando más firmemente.

Al final de los mandatos de Alemán y Ruiz Cortines, - la propiedad privada estaba firmemente asentada. Protegida por todo un arsenal jurídico, favorecida por las inversiones oficiales, crecía sin cesar y parecía destinada a ser la verdadera base de desarrollo del capitalismo en la agricultura. Se notaba la existencia de una considerable diferenciación social. Quedaba bien establecido el principio de una agricultura cuyo motor sería la gran producción capitalista privada. (13)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.6.4) PERIODO 1958-1976

D) Adolfo López Mateos.

Durante el sexenio del Lic. López Mateos, la tendencia en relación con la actitud oficial hacia los ejidos colectivos, cambió una vez más, esta vez a su favor.

Para empezar, López Mateos dejó de conceder inafectabilidades y a partir de 1960, ya no se autorizó la renovación de ciertas concesiones hechas anteriormente. Se incitó con frecuencia a los ganaderos a renunciar, antes de llegar el plazo de ciertos privilegios que habían obtenido mediante compensaciones. Así dejaron de ser inutilizables importantes extensiones que pudieron asignarse a las distribuciones.

En materia de colonización, López Mateos siguió una política opuesta a la de Alemán y Ruiz Cortines, quienes habían hecho que las tierras recién colonizadas fueran atribuidas al sector capitalista privado.

López Mateos pensaba que la colonización de nuevas tierras no podía hacerse válidamente sino dentro del marco del sistema ejidal. La presión campesina sobre la tierra era entonces tan fuerte que en algunos casos, se llegó incluso a obligar a propietarios de 100 has. de riego a deshacerse de una parte importante de sus bienes en provecho de los ejidos.

Así López Mateos, expropia la posesión de tierras de los hermanos Gree de 261 653 has. en Cananea, Sonora,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

durante el período de 1958 y 1959 dá un decreto por el cual dota a 7 ejidos, estableciéndolos bajo la organización colectiva. Los primeros con esta organización desde Cárdenas exactamente 20 años atrás.

La agricultura seguía creciendo pero ahora a un ritmo menos acelerado.

E) Gustavo Díaz Ordaz 1964-1970

López Mateos y Díaz Ordaz tomaron diferentes medidas encaminadas a incrementar el patrimonio de predios distribuíbles a los campesinos sin tierras.

Con Díaz Ordaz, la política de recuperación de las - tierras disponibles se afirmó. Entre 1964 y 1969, fueron declaradas "tierras nacionales" más de 9 millones de hectáreas que no podían utilizarse sino para fundar ejidos y no podían constituir "pequeñas propiedades privadas". Desde el comienzo de la Reforma Agraria hasta 1964 solamente 3 millones 100 mil hectáreas habían sido declaradas "tierras - nacionales", y según el mismo presidente, la mayoría de - ellas habían sido vueltas a comprar por particulares.

La importancia de las distribuciones de tierras efectuadas durante los mandatos de López Mateos y Díaz Ordaz puede compararse con la época de Cárdenas. Según todas las probabilidades, al final del mandato de Díaz Ordaz, la superficie distribuida debía llegar a más de 20 millones de has. o sea más que en tiempos de Cárdenas. Teniendo en cuenta la calidad de las tierras distribuídas, el núme-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ro de beneficiarios debía ser probablemente inferior. Hu
bieron de firmarse 144 resoluciones negativas, por falta
de tierras para distribuir. Este es el aspecto adminis-
trativo que hay que considerar más importante: El fin de
las distribuciones o la obligación de desarrollar las fu-
erzas productivas.

Hay que tener en cuenta que las superficies inafecta
bles, las tierras disponibles para la distribución empeza
ban a agotarse rápidamente.

El 5 de agosto de 1969, Norberto Aguirre Palancares,
entonces Jefe del Departamento de Asuntos Agrarios y Colo
nización, dió la alarma al revelar que en adelante sería
imposible, por falta de tierras disponibles, responder a
las peticiones de dotación de los estados de Tlaxcala, Mo
relos, Colima, Aguascalientes, Querétaro, Guanajuato, Mi-
choacán y del Distrito Federal. Según él, en otros esta-
dos no tardaría en presentarse la misma situación.

Esta época marca una etapa muy significativa para la
agricultura, pues aunque se aumentó el número de hectare-
as de labor, en 1965 dá comienzo lo que se ha llamado la
crisis de los alimentos básicos. A partir de ahí el es-
cancamiento en cuanto a la incorporación de áreas de cul-
tivo es notable, pues 5 años más tarde, en 1970 a finales
de ese período de 1960-1965 con el período 1965-1970 el -
diferencial resultante marca claramente el deterioro del
sector

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

F) Luis Echeverría Alvarez 1970-1976

A fines de la década de los sesenta, la sociedad mexicana experimentaba una severa crisis económica que había empezado a gestarse a inicios de la década, cuyo punto de inflexión se localiza en torno a 1965. El campo expresaba con mayor dramatismo la situación nacional: se acentuaba y hacía crítico el deterioro del sector agrícola, afectando las condiciones de vida y trabajo de grandes masas de campesinos y limitando la capacidad del sector agropecuario para satisfacer las exigencias del desarrollo industrial.

Al asumir el poder Echeverría en 1970, tuvo que enfrentar los hechos y debió redefinir el carácter de la Reforma Agraria para convertirla, en un instrumento ligado a la satisfacción de las necesidades internas del país, y sólo como una medida de distensión política en el campo.

Desde la campaña electoral se propició un discurso ideológico agrarista que fijó como metas fundamentales el reparto de tierras a los innumerables solicitantes y la afectación a las distintas formas de neolatifundismo que habían prosperado en el país desde los años de los cuarenta. En apoyo a la política agraria se contó con la promulgación de nuevas disposiciones legales que reglamentaban la tenencia de la tierra (la Ley Federal de Reforma Agraria y la Ley Federal de Aguas), así como la reestructuración institucional para abordar de manera más ágil la -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

problemática agraria. La más destacada, la transformación del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización de la Secretaría de la Reforma Agraria con rango ministerial.

En 1970, no estaba de por medio sólo la cuestión de la tenencia de la tierra, sino el control mismo de los recursos productivos, de la orientación general de la producción.

Se insistía en la necesidad de que la producción fuese orientada por las fuerzas de la oferta y la demanda y que criterios estrictos de rentabilidad predominasen en las acciones de fomento y los esfuerzos para elevar la productividad.

La creciente presión campesina y las repercusiones sobre el país de la crisis mundial de alimentos, que llegó a uno de sus puntos más severos en 1972, determinaron que se optara por el camino de la autosuficiencia, dando especial atención a las demandas de los campesinos. Se realizó una importante canalización de recursos públicos al campo, se incrementaron los precios de garantía de los productos básicos y se desarrollaron numerosas actividades de organización de los productores.

Hubo un decidido impulso a la colectivización, se adoptaron características diferentes a la época cardenista. No se trataba de estimular un proceso autónomo de control y gestión de las explotaciones por parte de los campesinos, sino de someter a una racionalidad específica, la de la lógica global del sistema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La brecha que separó el discurso ideológico y la práctica agraria gubernamental se vió aminorada, por la política agrícola del sexenio que intentó promover la potencialidad productiva de los antiguos y nuevos ejidatarios y que pretendió suplir el macro reparto con recursos técnicos y financieros y con nuevas orientaciones de organización económica de la producción.

Se retomó el ejido como eje de la política de desarrollo en el Sector Agropecuario y se promovió el rescate de la economía campesina, como parte del proyecto que intenta ba fortalecer la alianza entre el Estado y los campesinos en el terreno político y económico. (14)

Desde la perspectiva económica se planteó la exigencia de resolver las necesidades internas del país con la promoción productiva de las pequeñas y medianas explotaciones agrícolas, proporcionándole a éstas un rol económico hasta entonces asignado de manera excluyente al sector empresarial del agro.

Estas orientaciones se expresaron en un conjunto de medidas legales, normativas, institucionales y de apoyo financiero, que auspiciaron un crecimiento importante del sector público al servicio del agro y que fueron recogidas en una propuesta de organización social de la producción (Plan Maestro de Organización y Capacitación Campesina, elaborado por el Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización DAAC, en 1974), que se convirtió en el instrumento articulador de las acciones gubernamentales en el medio rural.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En dicho Plan Maestro, se sostuvo que la limitación de la producción campesina, y particularmente la ejidal, radicaba en la ausencia de formas de organización capaces de captar de manera eficiente los recursos proporcionados por el Estado. (Crédito, tecnología y capacitación)

La respuesta fue el colectivismo y su promoción fue percibida como el instrumento que le proporcionaría viabilidad económica al ejido bajo criterios de eficiencia y rentabilidad consustanciales a la racionalidad que mueve a las empresas agrícolas. (15)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.6.5) Reparto Agrario Efectivo y Aparente.

Presidente	Período	Num. de ejidos dotados	Reparto efectivo ha.
Venustiano Carranza	1916-1920	334	381926
Alvaro Obregón	1921-1924	759	1 715 581
Plutarco Elías Calles	1925-1928	1 667	3 173 149
Emilio Portes Gil	1929	865	1 850 532
Pascual Ortiz Rubio	1930-1932	1 041	1 492 308
Abelardo Rodríguez	1933-1934	1 585	2 047 196
Lázaro Cárdenas	1934-1940	11 347	20 074 704
Manuel Avila Camacho	1940-1946	2 768	5 286 636
Miguel Alemán	1947-1950	1 726	3 129 285
Adolfo Ruiz Cortines	1953- 1958	1 094	3 469 958
Adolfo López Mateos	1959- 1964	-	3 162 796
Gustavo Díaz Ordaz	1965-1970	-	4 120 530
Luis Echeverría Álvarez	1970-1976	3 925	6 516 262

Dirección General de Estadística, SPP; José López Portillo
tercer Informe de Gobierno, Anexos SPP, 1979.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1.- Mendieta y Núñez, Lucio y Alcerreca Luis G. "Un Proyecto de Nuevo Código Agrario". Centro de Investigaciones Agrarias. México 1961. Pags. 89 - 93, 126 - 130.
- 2.- Silva Herzog J. "El Agrarismo Mexicano y la Reforma Agraria". Fondo de Cultura Económica. México 1964. Pags. 42,45,103 - 116,117,123,133,196,304 y 501.
- 3.- Idem 1. Pags. 80 - 89
- 4.- Idem 1 y 2. Pags. 80 - 90 y 45 respectivamente.
- 5.- Whatten N. L. "Rural México". The University of Chicago Press. 1948. Pags. 1 - 10.
- 6.- Eckstein Salomón. "El Ejido Colectivo en México". Fondo de Cultura Económica. México 1978. Pags. 30 - 45.
- 7.- "Progress in Land Reform, First Report N.Y. 1954. Pags. 27 - 30.
- 8.- "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos" Art. 27. Ed. Porrúa. México 1983.
- 9.- Banco de México. Trigesimoséptima Asamblea General Ordinaria de Accionistas. México 1959. Pags. 39 - 50.
- 10.- Hardy Clarisa. "El Estado y los Campesinos". Ed. Nueva Imagen. México 1984. Pags. 83 - 92.
- 11.- Mendieta y Núñez. "El Problema Agrario en México". Ed. Porrúa. México 1954. Pags. 89 - 100,132 y 414.
- 12.- Gutelman Michel. "Capitalismo y Reforma Agraria en México". Ed. ERA. México 1983. Pags. 114 - 120.
- 13.- Idem 12. Pags. 114 - 121.
- 14.- "Discurso de Toma de Posesión del Presidente Luis Echeverría". Presidencia de la República. México 1970. Pag. 10.
- 15.- Idem 10. Pag. 15.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O S E G U N D O

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1) CONCEPTO DE COOPERATIVAS

El hombre desde sus orígenes ha sido un ser social - que para evolucionar requirió sostener intensas relaciones sociales, por lo cual se agrupó con el fin de satisfacer - sus necesidades económicas, sociales y culturales, que lo condujeron al crecimiento, y como consecuencia de este fenómeno, tuvieron que fusionarse los objetivos y las labores de esas agrupaciones. Por lo que algunas de ellas alcanzaron tal desarrollo, que olvidando el aspecto humano, se dedicaron a los factores económico-productivos, por ello y como alternativa de desarrollo para zonas carentes de riqueza y abundancias, se propone aquí un retorno a las agrupaciones primarias, cuyo objeto es satisfacer al hombre y no que éste sea un medio para alcanzar un determinado fin; esto se refiere al cooperativismo el cual se estudia a continuación.

2.1.1) LA COOPERATIVA

La cooperativa es una entidad basada en la autonomía de voluntad de las personas que la integran para satisfacer sus necesidades económicas, culturales y sociales, mediante el propio esfuerzo y la ayuda mutua.⁽¹⁾ La cooperativa es un grupo de personas, con el compromiso de asociar sus acciones sobre las bases de democracia y autoayuda en base de asegurar un servicio ó acuerdo económico, que es a la vez socialmente deseable y beneficioso para todos los que participan.⁽²⁾

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.2) LA COOPERATIVA RURAL

La cooperativa rural ofrece una solución para el agrupamiento de los recursos de los cultivadores, en tierra, en trabajo, y en capital. (3)

2.1.3) TIPOS DE COOPERATIVAS

La cooperativa en la actualidad se ha diversificado mucho hacia áreas específicas de producción, consumo, ventas, y en la actualidad se ha basado en hacer cosas en común. Así, podemos distinguir los tres diferentes tipos de cooperativas comunitarias fundamentales que son:

1. Religiosas.
2. Socioreformistas.
3. Las denominadas específicamente por consideraciones económicas.

Los dos primeros tipos, caracterizados principalmente como un modo diferente de vida, dentro de un modelo estandarizado de vida mediante las normas, lo que se ha denominado "utopía" y que predominaron en el pasado, sigue siendo conceptual, las cooperativas modernas sobretudo en el aspecto agrario, como lo estudia y fundamenta Martin Buber.

La segunda clasificación, es decir, las socioreformistas aunque ya mencionadas dentro de la utopía, han sido —

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

fundadas sobre credos religiosos o ideológicos, principalmente impulsados por ideas de reforma social; La cooperativa comunitaria moderna resultado de la evolución de las antes mencionadas ha desarrollado un nuevo tipo socioeconómico de organización utilizado como instrumento de construcción de campos agrícolas, cuestión esta última, que es la columna vertebral de nuestro estudio.

La cooperativa agrícola ha despertado el interés por las posibilidades prácticas de explotación comunitaria. El objetivo de esta explotación agrícola podemos decir que es muy amplio ya que varía de país en país. Por ejemplo en la Unión Soviética el K O L J O S fundamenta una total reorganización de la agricultura. En México, el ejido pretende elevar el nivel de vida del campesino; y en Israel, el Kibutz fue célula fundamental para el establecimiento y desarrollo del nuevo estado.

2.2) CONCEPTOS DE COOPERATIVAS AGRICOLAS EN EL MUNDO.

2.2.1) EJIDO.

Según la terminología colonial, los ejidos eran los campos o fundos de uso colectivo que pertenecían a las comunidades indígenas. En lo esencial, se trataba de pastizales situados fuera del pueblo.

Después de la reforma agraria y como consecuencia de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ésta, se dice que es el núcleo o los núcleos de población que han sido dotados de tierras al través de los procedimientos señalados en la ley, que se refiere a la comunidad de campesinos que han recibido tierras para su explotación y que se puede dar en forma individual o parcelaria y en forma colectiva. (4)

2.2.2) KOLJOS

El koljos no es propiamente un sistema administrativo en el campo, es una necesidad política para el reparto de tierras, dotando a los campesinos además con toda clase de facilidades, para laborarlas y procurando siempre una racionalidad en su explotación. (5)

2.2.3) KIBUTZ

El kibutz es una aldea comunal en donde los bienes son propiedad común de sus miembros. Es una comuna o cooperativa de producción y consumo que goza de autonomía total. (6)

Es un modelo colectivista de la organización del trabajo y de la propiedad de los medios de producción, es decir, que es un modelo socialista ajustado a la economía de mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.4) MOSHAV

Es una aldea cooperativa en la que cada familia mantiene su propio hogar, su parcela de tierra y cultura en forma individual, pero la gestión de ventas y compras se realizan en forma cooperativa. (7)

2.2.5) MOSHAV SHITUPI

Al igual que los dos últimos sistemas, se fundamenta en la propiedad y la economía colectiva aunque en este sistema cada familia es responsable de su propio hogar. El trabajo y la remuneración se ajustan a las circunstancias individuales. (8)

Los sistemas de explotación agrícolas antes mencionados, se caracterizan por ser de tendencia colectivista, existiendo entre cada uno de ellos similitudes y diferencias que posteriormente se tratarán.

Es importante hacer mención de que estos sistemas no son los únicos, pero sí son la base de algunos otros, como pueden ser el Boljos, que utiliza la misma base conceptual del Koljos, pero su administración está totalmente a cargo del gobierno. El Zadrugas yugoeslavo que es similar al Koljos pero aplicando la autogestión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3) EL EJIDO COLECTIVO

2.3.1) ANTECEDENTES

Desde 1915 se han venido creando ejidos casi ininter-
rumpidamente, pero la función atribuida a estos ejidos can-
bió gradualmente; primero se les consideró como fuente de
ingresos complementarios a los salarios ganados en las gran-
des fincas de subsistencia para los grupos rurales más atra-
sados. Posteriormente se les asignó un papel primordial en
la producción agrícola y finalmente tienen objetivos pro-
ductivos semejantes con el sector agrícola privado. La or-
ganización interna más apropiada para el ejido siguió un -
trayecto paralelo, en función del papel que le tocó desem-
peñar al ejido dentro de la estructura agrícola general del
país, y de las tendencias políticas predominantes en cada
época. En este marco institucional debe situarse la crea-
ción de la mayoría de los ejidos colectivos, en un período
relativamente corto: entre 1936 y 1939. Posteriormente co-
mo se verá más adelante, se han formado ejidos colectivos
de diversos tipos.

Antecedentes históricos.

La circular 54 emitida por la Comisión Nacional Agraria en 1922 es considerada, con razón, como el antecedente más importante de la colectivización de la agricultura mexicana. En muchas regiones las autoridades locales la ig-

noraron y muy pronto fue anulada por disposiciones subsiguientes. En dicha circular, se aclara que si bien es campesino "se muestra reacio a unirse con gente cuya conducta desconoce y no puede investigar personalmente" resulta en la actualidad necesario constituir en el campo organismos superiores que permitan acabar con "el divorcio" que existe entre la organización de las fuerzas productoras que -- tienden a ser colectivas y el régimen de propiedad individual totalmente anticuado; en resúmen, buscar la mejor utilización por los grupos colectivos de los insumos productivos que a nivel individual no puedan usarse eficientemente por elevados costos o por problemas técnicos diversos.

Desde su creación en 1936, el ejido colectivo siempre ha sido objeto de apasionados debates. Para unos es la solución radical de todos los problemas agrarios, o por lo menos una solución particularmente interesante. Su argumento principal se basa en la idea de que unicamente las explotaciones de grandes dimensiones permiten hacer economías sociales en gran escala. La parcela ejidal es demasiado pequeña para permitir una producción eficaz, la aplicación de la ciencia y de las técnicas modernas, y sobre todo la mecanización de la producción. Para algunos, el ejido colectivo huele a algo diabólico. Sus detractores opinan que es la manifestación de una ideología política "exótica", extraña a la idiosincrasia mexicana y que es necesario comba

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tir. Pero el ejido colectivo permite utilizar mucho mejor las posibilidades de producción de una tierra con un solo poseedor.

Los que ven al ejido colectivo en una forma avanzada de organización de la producción, sin duda por la analogía formal con las explotaciones colectivas de los países socialistas, pierden de vista el lugar que ocupa esta institución en el conjunto de relaciones económico-sociales.

El ejido colectivo, como los demás tipos de unidades de producción, forma parte integrante de una sociedad mercantil y capitalista y por ello sufre lo mismo sus leyes y sus consecuencias.

La índole y las modalidades de producción de los ejidos colectivos están regidos por la ley de la ganancia y de la competencia en el mercado, en definitiva por la ley del valor. El modo colectivo y de organización no tiene por efecto modificar fundamentalmente las relaciones sociales - que traban entre ellos y con el resto de la sociedad los miembros del ejido colectivo, sino dar eficacia máxima en relación con el principio de la ganancia a una unidad de producción agrícola cuya actividad y organización técnico social interna se hallan dominadas por las presiones e imposiciones del mercado. Por eso, en principio, la organización de la producción dentro del marco de una unidad colectiva no puede funcionar sino sometiendo a las normas de la producción para el mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

No se le puede considerar sino como un productor mercantil colectivo. Posee sus medios de producción y conserva para sí la totalidad del producto de su trabajo (después de deducir naturalmente las contribuciones fiscales). Siendo - así, el ejido colectivo, como cualquier otra unidad de producción agrícola, debe ser afectado por las leyes de transformación capitalista de la agricultura y en particular sufrir de un modo u otro los efectos de el proceso de dife--renciación social. (9)

2.3.2) ESTRUCTURA

El hecho de que en determinados ejidos se trabaje co-lectivamente es independiente desde el punto de vista legal de sus relaciones con el Banco Nacional de Crédito Rural, - (Banrural); sin embargo en la práctica, y por regla general el mismo decreto que estableció el ejido colectivo, lo puso también bajo los auspicios del banco. Este fue un paso natural, ya que los ejidos debían "disponer de todos los ele-mentos técnicos y económicos necesarios", y era función del Banco el proporcionarlos. Así encontramos que en la mayoría de los casos lo que en realidad llamamos "ejidos co--lectivos", no son sino sociedades de crédito controladas por el banco, y que tienen la particularidad de trabajar sus tie

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

rras colectivamente. De ahí se deriva su nombre técnico, de "Sociedad Local de Crédito Colectivo Ejidal".

Hay que señalar dos derivaciones importantes: 1. El ejido libre, o sea ejidos o grupos ejidales, algunos de ellos colectivos, que en determinada etapa suspendieron sus relaciones con el Banco, y son financiados por casas comerciales; 2. La existencia de varios sectores, algunos colectivos y otros individuales, dentro de una misma sociedad de crédito, aunque la tendencia desde 1955 ha sido la de formar sociedades independientes con los sectores.

No existe una ley que reglamente la estructura y el funcionamiento de las sociedades colectivas como tales, y aquellos incisos que se ocupan de la materia en las leyes existentes, son vagos y de carácter muy general. El único denominador común a todas las sociedades en el pasado fue el Acta Constitutiva, que se redactó en 1936, y se firmaba en la asamblea general al constituirse la sociedad colectiva. Los siguientes puntos son los de mayor relieve en dicho documento:

"En el ejido de.. Municipio de.. Estado de.. se reunieron los señores.. quienes dijeron ser mexicanos, usufructuarios del propio ejido, con domicilio en el mismo.. y manifestaron que: de conformidad con lo dispuesto por la Ley Reformatoria de Crédito Agrícola del 2 de diciembre de 1935 en su artículo 6, según el cual el crédito se aprovechará en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

forma colectiva, han convenido en realizar sus actividades de producción colectivamente para el mejor uso del crédito ejidal".(+)

Debe llamarse la atención sobre los puntos: 1. que el documento está basado en una cláusula de la Ley de Crédito Agrícola, que fue abolida en las revisiones más recientes; 2. que la explotación agrícola colectiva está supeditada a la función del crédito, punto que ha sido criticado con frecuencia.

La sociedad debe ser de responsabilidad ilimitada. De esta manera, de las tres alternativas disponibles (responsabilidad limitada, ilimitada y suplementada), la sociedad colectiva adopta la que está más de acuerdo con las reglas establecidas por las cooperativas de crédito en otros países.

Los objetivos y las funciones de la sociedad estaban definidos en los siguientes términos que reproducimos íntegramente porque refleja el espíritu que animó a los fundadores del movimiento colectivo.

La sociedad tendrá por objeto:

1. Obtener crédito para el desarrollo de las actividades, efectuando las operaciones previstas en la ley de la mate-

(+) En la actualidad la Secretaría de la Reforma Agraria, realiza una campaña para establecer reglamentos detallados en cada ejido que se está organizando colectivamente; estos se someten a consideración de los interesados y normarán la vida interna de los ejidos colectivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ria: vigilar que dichos créditos se apliquen efectivamente en el desarrollo de las finalidades para las cuales se hayan concedido.

2. Organizar las actividades de sus miembros para el aprovechamiento cooperativo del crédito y de los recursos propios de la sociedad, implantando al efecto el sistema de producción colectiva, bajo los principios de la técnica agrícola y económica; establecer tiendas de consumo y todos los servicios que los mismos asociados necesiten.

3. Seleccionar, clasificar, industrializar, empacar y vender sus productos, con tendencia a lograr que de estas actividades obtengan los asociados una compensación racional por sus trabajos mediante la eliminación de intermediarios beneficiando igualmente a los consumidores de dichos productos al mejorar la calidad y establecer el justo precio de los mismos.

4. Establecer campos de experimentación agrícola y producción de semillas mejoradas, con el objeto de adoptar las prácticas y cultivos que garanticen el aumento de los rendimientos y la calidad de los productos obtenidos.

5. Adquirir maquinaria, animales de explotación o de trabajo, asperos, abonos, semillas, construir o adquirir almacenes, presas, canales, y obtener en general todo aquello que sea necesario para que la explotación del ejido se realice en las condiciones más económicas.

6. Representar a sus socios ante los gobiernos de la federación y de los estados y ante los ayuntamientos, e intervenir en los conflictos que se susciten entre los miembros de esta propia sociedad, para resolverlos en forma amistosa.

7. Realizar, todas las operaciones, celebrar los contratos y ejecutar todos los actos necesarios para la mejor consecución de los fines que se persiguen, buscando siempre el perfeccionamiento de la organización económica y social, a sí como el progreso social, económico, intelectual y moral de sus miembros.

La organización de la sociedad colectiva tal como se estipula en el acta citada es similar a la de cualquier so ciedad de crédito ejidal. La asamblea general que es una autoridad máxima, deberá convocarse cada dos meses en socie dades de menos de 50 miembros, y cuatro veces al año en so ciedades más numerosas. Todos los asuntos deberán decidir se por simple mayoría, excepto cuando se enmienden los estatutos o se disuelva la sociedad en cuyos casos se requerirá un 80% de los votos de todos los miembros.

Además de las funciones regulares de elegir a la comi sión de administración y a la junta de vigilancia, conocer y discutir sus informes, admitir y expulsar miembros, etc. también considerará y revisará o aprobará todas las solici tudes de crédito, los planes de operaciones y proyectos de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la comisión y aprobará todas las operaciones que excedan de determinada suma. Todas estas funciones no vienen al caso en las sociedades individuales, en las que los planes de operaciones se formulen sobre bases individuales.

La opinión del banco es solicitada en todos los asuntos importantes.

La comisión de administración es el cuerpo ejecutivo, y uno de sus miembros, el socio delegado, lleva la firma legal de la sociedad y responsable de todas las operaciones que se realicen. Las funciones de la comisión y las de la junta son similares a las del ejido, pero el campo real de actividades y sus responsabilidades inherentes, son mucho más amplios, debido a que dirigen y administran toda una empresa productiva. El acta constitutiva estipula la creación de una tercera comisión, la de control, que puede elegirse en forma ad hoc a petición de la asamblea, para examinar -- cualquier irregularidad particular que hubiera sido cometida por cualquiera de los dos cuerpos representativos.

Los libros y registros contables deberán encargarse a un contador, y la dirección técnica de todas las operaciones al jefe de zona designado y pagado por el Banco. Los cuerpos directivos de la sociedad tienen en todo el tiempo la facultad de examinar y revisar sus actividades. Generalmente se agrupan varias sociedades bajo la autoridad de un

contador o jefe de zona.

Se integrará un fondo social, con el 10% de los produgtos brutos de todas las cosechas obtenidas. También se estipula la formación de un fondo de reserva que se constituirá con el 25% de todas las utilidades líquidas, hasta que alcance un monto igual al promedio de las operaciones anuales de la sociedad que sirve como fondo de seguridad frente a posibles pérdidas de las cosechas. La cooperativa de consumo de cualquier otro servicio que se establezca, formará su proprio fondo social independiente e indivisible.

Todos los miembros deberán participar en el trabajo colectivo de la sociedad, recibiendo un anticipo semanal por las labores que hubieran desarrollado, de acuerdo con las cuotas específicas que se deciden en cada caso. Al finalizar el año, el beneficio social será distribuído en proporción al trabajo aportado por cada miembro.

Posteriormente, surgieron diversas formas de imputar y distribuir las utilidades, como se señala más adelante.

Con la aprobación del banco, la sociedad puede contratar los servicios técnicos y administrativos del personal necesario para desarrollar mejor las actividades de la sociedad.

Esta era la estructura de la sociedad colectiva, tal - como la preveía el acta constitutiva que sirvió de base común a las sociedades colectivas cuando éstas se fundaron en

del banco o su ayudante, y el jefe de trabajo. Algunos de los miembros desempeñan labores permanentes en actividades especiales, tales como mecánicos, tractoristas, almacenistas, etc.. El resto se divide en grupos, por regla general de 10, encabezados por un "capitán". El jefe de trabajo, señala las labores que debe desempeñar cada grupo, comúnmente por semana o por día y es responsable de que ejecuten en la forma debida, llevando un registro de los socios y firmando sus tarjetas en las que se apunta la cantidad y la clase de trabajo hecho por cada miembro. También tiene responsabilidad de distribuir el equipo, la maquinaria, los animales de trabajo y el agua, así como de vigilar los movimientos de materias primas.

Las cantidades solicitadas ya sean en efectivo o en especie deben coincidir con las señaladas en el calendario de operaciones aprobado conjuntamente por el banco y por la sociedad a principio del año.

El almacenista es la persona encargada del equipo móvil y las pertenencias de la sociedad.

De igual manera, otros miembros tienen a su cargo los corrales, la maquinaria u otros servicios que puedan existir, y todos ellos deben presentar informes periódicos al socio delegado y a los funcionarios locales del banco; En donde se llega a organizar una tienda cooperativa de consumo, el encargado de ella queda también bajo la vigilancia

TEJES CON
FALLA DE ORIGEN

estrecha de los representantes de la sociedad y del banco. (11)

2.3.4) DISTRIBUCION DE INGRESOS

Los beneficios que los miembros obtienen de sus sociedades son de dos clases; servicios prestados por la sociedad, tales como desayunos escolares, servicio de agua potable, y los ingresos que los ejidatarios reciben en efectivo. Estos últimos se pagan en dos partes: la primera en forma de anticipos, pagos semanales por el trabajo hecho por cada miembro, según su registro del jefe de trabajo; y la segunda parte al distribuirse las utilidades una vez que el banco haya hecho la liquidación de la sociedad al terminar el ciclo agrícola. El saldo se obtiene abonando el valor de las cosechas entregadas por la sociedad al almacén del banco o de alguna casa autorizada por él, y cargando los préstamos hechos en efectivo y en especie, y los intereses devengados.

En la laguna se experimentó también otro método muy interesante y por un tiempo se tuvieron muchas esperanzas en sus resultados; pero aparentemente no tuvo éxito. Se calculó el total del ingreso neto probable (incluyendo los anticipos), después de deducir todos los gastos futuros, y esa cantidad se dividió semanalmente entre todos los miembros; a cambio, cada socio se comprometía a contribuir con un cierto número de días-trabajo (se sugirió 250) en el --

campo, cuando fuera necesario o en cualquier otra actividad que emprendiera la sociedad. Cuando no hubiera trabajo, el exceso de mano de obra se ocuparía en proyectos de utilidad pública.

Tal vez tenga interés observar que este es el sistema empleado en muchas de las aldeas tipo "Moshav Shitufi" en Israel, que también en muchos otros aspectos se asemejan - mucho al ejido colectivo de México.

Para la distribución de las utilidades se han seguido varios criterios. Algunas sociedades reparten las utilidades por partes iguales. Esto se justifica cuando todos los miembros participan aproximadamente por igual en las labores, o cuando no se quiere castigar a quien no lo hace por invalidez o por su avanzada edad.

Más comúnmente, los ejidatarios aportan diferentes montos de trabajo y se hace necesario compensar a los que trabajan más. Esto se logra repartiendo las utilidades en proporción ya sea al número de días-trabajo registrados, o del valor de los anticipos percibidos. Aquellos que abogan por el primer método apuntan que es más equitativo, debido a - que los miembros que hacen labores clasificadas ya han sido remunerados con cuotas diarias más elevadas, mientras - que aquellos que se inclinan por el segundo criterio consideran que es una compensación justa y un incentivo conveniente para que haya mayor eficiencia en los trabajos.

Ambos sistemas han estado en uso de acuerdo con el principio de recompensas la fuerza de trabajo en función rigurosa de sus resultados.

2.3.5) EL CREDITO, EL MERCADEO Y OTROS SERVICIOS COOPERATIVOS

El Crédito.

Los bancos comerciales se han abstenido de otorgar -- préstamos a los agricultores en pequeño, basádonos en dos cosas: a. los considerables costos administrativos que su pone el atender a un gran número de clientes relativamente pequeños, dispersos en extensas superficies. b. la falta de garantías adecuadas que la mayor parte de los pequeños propietarios, puedan ofrecer para el préstamo solicitado, especialmente en vista de los grandes riesgos e incertidumbres inherentes a la producción agrícola. Las sociedades cooperativas de crédito han venido a resolver estos problemas y su gran popularidad en la mayor parte de los países, (ellos atienden aproximadamente a la mitad de todos los miembros de las cooperativas rurales en todo el mundo) parece indicar que éste ha sido uno de los problemas que más urgentemente reclamaban solución.

La sociedad de crédito ejidal en México fue creada -- con el mismo propósito. El Banco opera directamente con el ejidatario individual, debido a que la sociedad como tal no podía obtener una recuperación satisfactoria de las deudas en que incurrían los miembros. El procedimiento es: la co secha por lo regular se entrega directamente al banco o a un almacén conectado con él. El banco deduce todas las --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

deudas pendientes de la cantidad obtenida de la venta de la cosecha y al campesino se le abona el saldo.

Costos Administrativos.

En estas condiciones, la operación del crédito con un ejido colectivo presenta considerables economías de escala derivadas principalmente del ahorro en el papeleo y en el control directo del uso que se hace de cada préstamo, incluyendo la supervisión y control de cosechas, máquinas, etc..

Garantías.

En general, el campesino puede ofrecer cuatro tipos de garantías por los préstamos obtenidos: 1. la tierra que en el caso del ejidatario no resulta pertinente ya que ésta no puede enajenarse de ninguna manera; 2. dando en prenda las cosechas, el equipo, o ambos; 3. garantizando el préstamo -- con el capital propio de la sociedad; 4. ofreciendo la responsabilidad solidaria ilimitada de todos los miembros de la sociedad.

El fondo social debía también constituir garantía de -- los préstamos recibidos por la sociedad. Se esperaba que en el fondo aumentaría, en todas las sociedades de crédito, tanto individuales como colectivas y que acabaría por sustituir a los recursos aportados por el banco.

En consecuencia, al ejido sólo le queda este recurso que en realidad es lo único que se aplica en la práctica.

Así podemos concluir con que al ejido colectivo presenta



varias ventajas en lo que toca a la eficiente operación -- del crédito y a la labor de extensión y de educación que -- debía acompañarla, que no se encuentran en las condiciones que actualmente guarda el ejido individual. Sería necesario determinar empíricamente en qué medida se realizan estas ventajas y qué ahorro efectivo entrañan, pero nos llevaría muy fuera del marco ya muy extendido del presente trabajo.

El Mercadeo.

El mercadeo cubre varias fases, y en cada una de ellas un cierto grado de organización y coordinación de los campesinos redundan en su beneficio mutuo, lección que aprendieron y aplicaron los campesinos de Europa, Israel, Canadá, Estados Unidos y otros lugares.

El ejido colectivo proporciona un marco adecuado para el mercadeo cooperativo, aunque lo que se ha dicho acerca del crédito es igualmente aplicable al mercadeo: todas estas funciones se realizan en otros países por cooperativas monoactivas que han tenido gran éxito, y que están formadas por agricultores individuales que nunca considerarían la adopción de la agricultura colectiva. Pero en México, la situación es a la inversa: mientras más se aparta el -- servicio en cuestión de la actividad primaria del cultivo de la tierra, más débiles son los vínculos cooperativos. En cuanto al mercadeo, pueden distinguirse cinco etapas:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

estandarización, manejo, transporte, elaboración y venta de la producción y compra de insumos.

La primera, la estandarización del producto, es en realidad todavía parte del proceso mismo de labranza. Aumentará considerablemente el valor de los cultivos industriales, como el algodón y la caña de azúcar, y el de las cosechas comercializadas tales como el trigo y el arroz. Tendrá poco valor en el caso del maíz o del frijol cosechados para el autoconsumo. La estandarización requiere destreza conocimientos, equipo especial, insumos costosos y en muchos casos el cultivo sistemático de extensas superficies, y es más probable encontrar todo esto en el ejido colectivo, como se demostró en el capítulo anterior.

El aumento en los precios y en el ingreso neto que puede obtenerse al mejorar la calidad y al llenar normas internacionales es sumamente importante. En algunos casos el producto no podrá ser colocado en el mercado si no se llenan ciertos requisitos básico, y ésta fue precisamente una de las razones de la implantación del sistema colectivo en el reino algodonnero de La Laguna, el primer gran experimento de dejar en manos de los ejidos la producción de un cultivo altamente estandarizado.

La segunda etapa abarca la clasificación, el empaque y el transporte del producto, que están íntimamente vinculados con los anteriores requisitos de calidad y normas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El manejo apropiado afecta al valor recibido por el producto final tanto como el cultivo adecuado y es prácticamente otra fase del mismo proceso productivo. Asume importancia primordial en el caso de las hortalizas, frutales y productos animales, cuyo precio se determina en gran medida por la forma en que se lleva al mercado. El conocimiento requerido, y el equipo especial que determinados productos requieren, producen economías de escala que pueden ser superiores a las inherentes en el cultivo mismo. Por esta razón, el agricultor individual con frecuencia prefiere disponer de su cosecha "en la puerta del predio".

La elaboración y transformación de los productos por lo regular requiere la operación de equipo y plantas industriales sumamente especializados, y sólo pueden realizarlas los agricultores en muy grande escala.

La cuarta etapa la venta del producto, supone complejas relaciones comerciales con mercados nacionales e internacionales. En consecuencia, ya sea que la cosecha se sujete a elaboración local (leche, algodón) o no (trigo, huevos), los campesinos en pequeño por lo regular se tienen que enfrentar a un monopolista local que compra sus productos con gran ventaja para sí mismo, según todas las reglas crueles e imposibles de la teoría del precio. Esta situación ha dado un fuerte impulso a la aparición de cooperativas en el campo del mercadeo, en un intento exitoso

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

por superar una estructura de mercado definitivamente des favorable para el agricultor individual.

Cuando el problema se hizo pertinente al ejido mexicano, durante el régimen de Cárdenas, las primeras etapas quedaron a cargo de la sociedad colectiva. En lo que toca a las dos últimas, la transformación y la venta, los métodos difirieron de una a otra región y de un cultivo a otro.

Para concluir, el Banrural, actualmente está a cargo de muchas operaciones del mercadeo por cuenta de sus clientes ejidales, ya sean individuales o colectivos. Donde -- quiera que esto se hace, la necesidad económica del mercadeo cooperativo se reduce de gran manera, lo cual puede o no, considerarse conveniente desde los puntos de vista político y social. No todas las fases pueden ser adecuada-- mente supervisadas por el banco, ni tampoco se atiende a -- todos los cultivos y a todas las regiones.

Dado que la cooperativa uni-activa de mercadeo no ha florecido, el ejido colectivo constituye hoy día la más variable alternativa del banco del campo, y ofrece aún en la estructura actual en la que el banco se encarga de esa actividad, ciertas ventajas sobre el ejido individual.

Otros servicios cooperativos.

El programa original del ejido colectivo, comprendía todas las líneas concebibles de actividad que alguna vez emprendieran las cooperativas agrícolas, y así todas ellas han

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sido emprendidas en algún lugar y en alguna etapa por las sociedades colectivas.

Las cooperativas de consumo no han logrado prosperar en México, ni en los centros urbanos ni en los rurales, en contraste con el marcado éxito y la gran popularidad de que disfrutaban en otros países.

Otros servicios que se impartían en forma cooperativa son: electricidad, agua potable y servicios similares.

Finalmente, debemos mencionar las actividades en común emprendidas en todos los ejidos con alguna finalidad específica, aunque no son cooperativas en el sentido estricto de la palabra: la construcción de una escuela, la introducción de agua potable o de electricidad (no la distribución pública o privada ya existente), etc.. No es raro observar cómo los ejidatarios cooperan con trabajo, materiales y en ocasiones con el fondo social, en proyectos de esta índole. Algunos ejidos también sostienen por su cuenta o contribuyen al mantenimiento de servicios médicos, escuelas, etc..

Otros problemas que enfrentan los diversos servicios cooperativos para su realización, lo constituye la conformación social existente en diversas zonas de nuestro país, aparte de algunos vicios existentes como pueden ser los intermediarios, los acaparadores, los caciques y otros no menos nocivos tanto para los campesinos como para la sociedad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4) AGROINDUSTRIA

2.4.1) CONCEPTO DE AGROINDUSTRIA

La agroindustria es aquella que tiene por objeto la transformación industrial de los productos agrícolas y ganaderos para darles un mayor valor agregado.

El logro de un mayor valor agregado, se alcanza estableciendo las medidas técnicas para el adecuado manejo y tratamiento de los productos agropecuarios para su transformación e ingreso a los mercados regionales, nacionales e internacionales.

La agroindustria es la combinación del esfuerzo del agricultor en la obtención de productos al natural y de un proceso de transformación industrial para la obtención de un producto final, sea este un producto de consumo final o bien que sirva como insumo para la obtención de otro producto. Es decir, que se entiende por agroindustria, la parte en la cual se procesan y transforman determinados bienes provenientes de la actividad agrícola y ganadera. En otras palabras podría decirse que el insumo es producto de un sistema natural al cual se le añade desde su nacimiento, madurez y transformación, la actividad de un sistema social. (12)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4.2) IMPORTANCIA DE LA AGROINDUSTRIA

El desequilibrio fundamental de la economía mexicana se deriva principalmente del retraso del sector agrícola, junto con el subempleo campesino y sus niveles de vida de subsistencia. Tradicionalmente el sector agrícola ha sido una fuente de recursos para toda la economía; sin embargo en las condiciones actuales es necesario invertir esa tendencia; aumentar los recursos transferidos a la agricultura y asegurar que el propio sector invierta una mayor proporción del excedente que genera. Este excedente se ha extraído, entre otros mecanismos, a través de la comercialización, mediante la acción de intermediarios, acaparadores y otros agentes que por las condiciones que imponen, cancelan las posibilidades de que los propios campesinos inviertan productivamente para mejorar sus medios de producción.

Esta situación dió lugar a una descapitalización del sector agrícola con la consiguiente baja en la producción y el aumento de la emigración del campo a la ciudad, fenómenos que se han acelerado peligrosamente en los últimos años, debido a factores tanto internos como externos.

Uno de los instrumentos más importantes de la Ley de la Reforma Agraria, es la doble función que se le asigna al Fondo Nacional de Fomento Ejidal de manejar los fondos comunes provenientes de la expropiación o explotación de -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de terrenos ejidales y, la de transferir recursos fiscales hacia la capitalización e industrialización de los ejidos.

El Fondo ha financiado programas de fomento económico y social destinados precisamente a los ejidos y comunidades que poseen fondos comunes y también ha podido, con recursos fiscales, dar créditos y establecer industrias en ejidos y comunidades, aún cuando no tengan fondos comunes.

2.4.3) AGROINDUSTRIA Y REFORMA AGRARIA

El concepto de agroindustria o industria campesina implica todos los procesos de transformación de los productos primarios provenientes del agro; primero para satisfacer las necesidades locales y regionales; después para cubrir el mercado nacional, y en una ulterior etapa para concurrir a los centros de consumo internacional.⁽¹³⁾

La industria campesina debe satisfacer una condición sine qua non, en cuanto a su control y propiedad: deberá estar en manos de campesinos.

Mediante formas de propiedad social legalmente reconocidas, la industria campesina incorpora en forma solidaria, colectiva y democrática, a los miembros de las familias cuyo sustento se deriva de la aplicación directa de su fuerza de trabajo en el recurso de la tierra.

Con la agroindustria campesina no se persigue transformar a la gente del campo en empresarios; se busca crear un-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

instrumento de producción o integración.

Así el Fondo Nacional de Fomento Ejidal, promueve la industrialización ejidal por medio del establecimiento de agroindustrias, sean talleres, fábricas o complejos industriales que al realizar la transformación de los productos del campo, permiten a los miembros del ejido y de las comunidades beneficiarse con el valor agregado proveniente de dicha transformación, para que así puedan generar un excedente económico, planear su propio desarrollo general.

Tienen preferencia al financiamiento de programas de fomento económico que incrementen la producción agropecuaria; que incluyan el establecimiento de agroindustrias para transformar dicha producción y la comercialicen y la -- constitución de empresas ejidales que extraigan o elaboren materiales para la construcción de viviendas.

La Ley Federal de la Reforma Agraria estipula, dada la importancia que tienen las agroindustrias para el desarrollo del campo y por ende, del país, que:

- a) Todas las dependencias gubernamentales y organismos descentralizados fomentarán e impulsarán, en la esfera de su competencia, la formación y desarrollo de industrias rurales o agroindustrias, y deben, además, en igualdad de circunstancias, preferir la adquisición de los productos elaborados en las industrias de este tipo.
- b) Las industrias rurales o agroindustrias, se consideran

como necesarias y gozarán de todas las garantías y preferencias que establece la Ley de Industrias Nuevas y Necesarias y las demás disposiciones relativas.

c) La Secretaría de la Reforma Agraria promoverá la creación de la infraestructura necesaria en las zonas susceptibles de desarrollo.

d) Se cuidará de que las industrias rurales o agroindustrias que se establezcan, puedan aprovechar la producción agropecuaria de los ejidos y comunidades, inclusive absorbiendo los derivados y subproductos que se obtengan.

e) Las industrias ejidales tienen derecho a que se les proporcionen a bajos precios, energía eléctrica, petróleo y cualquier otro energético que sea necesario para llevar a cabo la producción.

f) Y como una gran innovación, La Ley Federal de la Reforma Agraria, estipula que las industrias ejidales pueden contratar créditos directamente con las instituciones oficiales a través de la propia administración de la industria, la que rendirá cuentas a la Asamblea General, a fin de que ésta apruebe, en su caso, y disponga la participación de utilidades que corresponda, o sea que permite a los ejidatarios y comuneros erigirse en uniones de crédito. (14)

El extender con eficiencia y de manera suficiente el crédito al sector agropecuario, mediante la reestructuración y reforma legal del sistema oficial, requiere proveer mecanismos para el financiamiento de las inversiones de --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

largo plazo necesarias para la ampliación y modernización --- de las actividades agropecuarias, su integración a procesos industriales y la explotación de recursos naturales de los ejidos y comunidades.

La experiencia obtenida en los años de operación del fondo, ha servido para comprobar que la agroindustria resulta ser en nuestro contexto económico y político un instrumento eficaz para atender y solucionar las necesidades y problemas de los campesinos y como una vía de la Reforma Agraria, para darles ocupación a ellos y a sus hijos; para proporcionarles un ingreso, para completar el ciclo de producción para que tengan las mismas oportunidades que otros sectores del país y que puedan aspirar a tener seguro pan; vivienda, educación, asistencia y seguridad social.

Es por eso que el objetivo fundamental del fondo, consiste en financiar la ampliación y modernización de la actividad agropecuaria, así como promover el establecimiento de unidades agroindustriales y la industrialización y comercialización de los recursos naturales de ejidos y comunidades.

2.4.4) ORGANIZACION E INSTRUMENTACION LEGAL DE LA AGROINDUSTRIA Y EMPRESA EJIDAL.

La nueva Ley Federal de la Reforma Agraria establece la posibilidad de que el ejido tenga nuevas formas de organización económica que le permitan un más adecuado aprove--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

chamiento de los recursos naturales con que fue dotado, para que se incorpore a los modernos procesos productivos. Esta misma ley establece que los ejidos y comunidades del país, tienen personalidad jurídica y otorgan facultades a su comisario ejidal para representar legalmente al núcleo de la población, con las facultades de mandatario general y de ejecutor de los acuerdos de las asambleas.

Esto representa un verdadero adelanto legislativo por que convierte al ejido en una empresa social que tiene por objetivo explotar los recursos naturales de los que fue dotado por resolución presidencial.

La misma ley, faculta a los núcleos ejidales a adoptar formas de asociaciones, sociedades, cooperativas, uniones o mutualidades y otras agrupaciones semejantes, con las finalidades económicas que los grupos constituyentes se propongan.

Por otra parte, la Ley Federal de la Reforma Agraria, también faculta a los ejidos para asociarse con particulares en empresas mixtas, con la intervención de la Secretaría de la Reforma Agraria.

Las empresas que los ejidos constituyen, por sí o en asociación con particulares o con el Estado, independientemente de su tipo de producción, se consideran como necesarias y gozan de todas las garantías y preferencias que establece para ellas la Ley de Industrias Nuevas y Necesarias.

Sin embargo, es importante señalar que la agroindustria se enfrenta a un problema de carácter legal que, aunque

hasta ahora no ha representado suma gravedad para la gran mayoría de empresas ejidales, se puede preveer que pronto será un obstáculo de difícil solución.

El problema consiste en que, no obstante los adelantos legislativos que supone la Ley Federal de la Reforma Agraria, la falta de reglamentación correspondiente, por una parte, y por la otra, la imprevista expansión comercial de las empresas ejidales han creado problemas de mercadeo y autofinanciamiento en virtud de que, en algunas -- áreas, no se considera sujetos de comercio a esas empresas.

2.4.5) LA AGROINDUSTRIA EN EL DESARROLLO DE MEXICO

La creación de agroindustrias (entendidas tan sólo como unidades de transformación de productos primarios del campo) es de vital importancia para un país inminentemente productor de materias primas, ya que esto le permite diversificar sus exportaciones e imprimirles mayor valor, creando a su vez mayores posibilidades de empleo. Sin embargo, esta integración de las actividades primarias con las de transformación no garantiza a nivel interno del país ni una creación suficiente de empleos (dependiente de la selección de técnicas del sistema productivo) ni una repartición más equitativa del ingreso; tampoco soluciona los desequilibrios causados por un intenso fenómeno migratorio, los problemas de la urbanización vertiginosa y una creciente pro--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

breza en el campo.

No basta proponer un proceso integral de transformación de nuestros recursos, sino que es de vital importancia la distribución de estas actividades en forma tal, que se asegure al mismo tiempo la conservación del medio ecológico y un equilibrio social basado en la distribución de actividades productivas y en una participación creciente en la propiedad de los medios de producción por parte de los trabajadores de la ciudad y del campo.

Por su tipo, podemos dividir las agroindustrias en:

- a) Agroindustrias urbanas, aquellas que llevan a cabo el proceso de transformación en las áreas urbanas.
- b) Agroindustrias rurales, aquellas que están localizadas en el campo.

Por la propiedad de los medios de producción y el tipo de organización productiva, podemos dividir las agroindustrias rurales en:

- a) Agroindustrias ejidales, aquellas que transforman parte de su producción primaria dentro del mismo ejido, presentándose dos variantes extremas:

- Los medios de producción son propiedad de los mismos ejidatarios.

- Los medios de producción son privados, arrendándose tanto el predio ejidal como el trabajo.

- b) Agroindustria privada, en las que tanto la tierra como los medios de producción industriales pertenecen a propieta-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

rios privados.

2.4.6) AGROINDUSTRIA EJIDAL Y PEQUEÑAS AGROINDUSTRIAS DE COMUNIDADES COOPERATIVAS.

El peso de las pequeñas agroindustrias dentro del - sector encargado de transformar las materias primas del cam po es todavía reducido. Hasta ahora empezó a darse impul so a la creación de agroindustrias rurales tomando como pun to de partida la integración productiva de la célula funda mental de nuestra estructura agraria: el ejido. Para tal efecto, han surgido las primeras bases legales e institu-- cionales para fomentar la creación y desarrollo de agroin dustrias ejidales en el país: La reforma a la Ley Federal de la Reforma Agraria de 1973 prevee la creación del Fondo Nacional de Fomento Ejidal y da las bases jurídicas para el fomento de las industrias rurales. El marco establecido - para tales actividades rebasa la transformación estricta de materias primas de origen agropecuario; partiendo del obje tivo fundamental de generar mayores fuentes de ingreso y - empleo para los grupos ejidatarios, la ley prevee la utili zación productiva de cualquier recurso que se encuen-- tre en las tierras ejidales, entre ellos los de origen -- agropecuario, forestal, pesquero, minero, etc.. dándose pri oridad al uso de materiales para mejorar las condiciones ha bitacionales de los campesinos, y en general, para elevar su nivel y calidad de vida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sin embargo, si en otros ámbitos de la vida económica, social y política del país resulta difícil traducir los mecanismos legales e institucionales en cambios reales en el comportamiento de los agentes económicos que atañen, éstos requieren de mayor paciencia y esfuerzo cuando están orientados a transformar las condiciones de vida y de producción de un amplio estrato de la población sometido por razones históricas de opresión política, económica y educativa, a una pasividad tradicional que se manifiesta en la ausencia de actividades innovadoras de los campesinos. El fomento de nuevas actividades productivas en los ejidos implica cambios fundamentales en su organización social bajo nuevas funciones y ejecuciones, adquisición de nuevas habilidades productivas, y lo más importante, la necesidad de una mayor participación en la administración de nuevas y diversas actividades productivas para que éstas repercutan realmente en la elevación del nivel de vida de los ejidatarios.

Entre los esfuerzos que debe realizar el Estado para fomentar el desarrollo integral de la producción ejidal destaca el de crear mecanismos adecuados para canalizar el financiamiento que requieren las actividades de producción y distribución de sus productos, que al mismo tiempo son las que han desarrollado la infraestructura institucional más sólida. (15)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5) COMPARACIONES ENTRE LOS DIVERSOS SISTEMAS DE COMUNIDADES COOPERATIVAS AGRARIAS EN EL MUNDO.

Estas diferencias y comparaciones son debidas principalmente a la variedad de los cuadros culturales y políticos en los que se insertan estas cooperativas rurales. Existe notable contraste entre el koljós y la kivitzá. Por muchos aspectos, el ejido puede ser considerado como un -- sub-tipo de koljós. Koljós y ejido deben su instauración a medidas administrativas, mientras que la kivitzá ha crecido paso a paso, por las decisiones espontáneas de los que formaron inicialmente su estructura socio-económica especial. Esta diferencia aparece muy especialmente en las condiciones de reclutamiento.

Un koljós se forma cuando cierto número de campesinos de una misma vecindad se deciden o son inducidos, a socializar sus medios fundamentales de producción: instrumentos de trabajo, terrenos, animales de tiro, edificios y medios de explotación, en tanto que conservan para sí mismos sus casas individuales, un jardín, algunas provisiones, un gallinero, etc.. La admisión está abierta para todos los trabajadores mayores de dieciseis años que estén de acuerdo en plegarse a las normas y reglamentos establecidos. El pedido de admisión en un koljós ya establecido es examinado por un Comité de Organización del koljós, y está legal-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mente sujeto a la aprobación de la Asamblea General. Una vez aceptado, el miembro paga un derecho de admisión, variable según los estatutos. No pueden ser admitidos ni - los kulaks ni las personas privadas de sus derechos civiles, exceptuándose los casos de familias que tienen entre sus miembros a un soldado, un marino o un maestro, después a presentar su candidatura.

Son igualmente rechazados los campesinos "que antes de entrar en la granja colectiva, matan o venden su ganado, se desprenden de sus mercaderías o se permiten vender sus semillas.." Esta cláusula aclara indirectamente algunas dificultades de la colectivización cuando se desenvuelve según este esquema.

La formación del ejido, es ligeramente diferente. Por lo menos veinte campesinos elegibles deben formar un grupo que presenta al gobierno una petición para obtener tierras. Para ser elegibles los campesinos deben: 1) ser mexicanos de nacimiento; 2) Tener más de dieciséis años; 3) Seis meses de residencia en el lugar donde deberá formarse el ejido; 4) Ser agricultores de oficio; 5) Poseer menos de \$2,500 o tener un bajo nivel de renta. Si el grupo puede reclamar una tierra que le ha pertenecido anteriormente, la tierra le es devuelta; si se presentan solamente como campesinos sin tierra, ésta, después de la expropiación a los latifundistas (hacendados), le es concedida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los dos procedimientos son largos y complicados y dejan la puerta abierta a numerosas prácticas lucrativas, tanto de parte del personal judicial como del personal administrativo. La tierra otorgada es dada al grupo en posesión común. Los miembros quedan libres para decidir si quieren subdividirla y trabajarla, por lo tanto, individualmente ó si prefieren, cultivarla en forma colectiva. No se exige pago alguno para ingresar, pero todo miembro del grupo solicitante debe contribuir a saldar los gastos hechos en el proceso de asignación de la tierra.

Completamente distinta ha sido la primera formación de la kivitzá. No hubo medidas administrativas, ni condiciones previas, ni debate jurídico para la autorización de la asignación de la tierra. Hubo simplemente un pequeño grupo de gente dedicada a la tarea de edificar una patria judía en Palestina. Después de librarse del control poco favorable de los agrónomos profesionales, mientras procuraban paso a paso y experimentalmente, recorrer el camino que se habían propuesto, desarrollaron sobre la base de sus libres decisiones lo que hoy se llama kivitzá o kibutz. Una vez que este grupo de pioneros hubo elaborado el esquema y que muchos otros comenzaron a imitarlo, la kivitzá se convirtió en una institución. Hoy hay dos caminos para quien quiera incorporarse a una fundación de esta clase. Puede solicitar ser admitido, se debe ser sionista, tener más de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dieciocho años, estar sano, y tener buen carácter. En el primer caso, hay un período de candidatura o etapa de postulante (seis meses a un año), durante el cual se goza de hecho de todos los derechos de un miembro, salvo del voto. Al fin de este período el caso del candidato es llevado ante la Asamblea General, que decide su admisión. La admisión no obliga a ningún aporte, pero normalmente el nuevo miembro dona al fondo común todo lo que posee. En el segundo caso, el candidato toma parte en un entrenamiento que a menudo comienza antes de la inmigración a Palestina, en una de las granjas de entrenamiento de pioneros. Este entrenamiento está previsto para desarrollar en el postulante la aptitud para vivir y trabajar en común con otros que tienen igual objetivo. Los grupos así preparados forman un núcleo cuyos miembros permanecen unidos después de la inmigración a Israel. Allí continúan su preparación durante un período más o menos largo, tratando todos los asuntos comunitariamente, hasta que llega el momento en que reciben la tierra para establecer su colonia. Desde el principio de la preparación hasta el momento de esta instalación transcurría antes un período bastante largo, aproximadamente de cinco años. Como el establecimiento del Estado de Israel ha dado más grandes superficies disponibles para la colonización rural, este período de espera ha sido ahora considerablemente abreviado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esas diferencias en el proceso de formación de los grupos, entre el koljós y el ejido, por una parte, y la ki vutzá, por la otra, han tenido repercusión sobre la expansión numérica de unos y otros. Si las autoridades lograsen de un modo u otro, obtener la aprobación de sus decretos, el establecimiento de tales grupos podría efectuarse con un ritmo acelerado. Si se les deja crecer orgánicamente, sobre la base de la libre voluntad de los participantes, el desarrollo será más lento. Dado el poder absoluto de que disponía la autoridad soviética, no es asombroso que el koljós se haya convertido en la forma generalizada de la organización rural. Al comienzo de la segunda guerra mundial se contaban doscientos cincuenta mil koljós, número que bajó a poco menos de cien mil como consecuencia de la reciente política de reagrupamiento; el conjunto de la agricultura soviética es así prácticamente alcanzado por la colectivización. En México, bajo el gobierno de Lázaro Cárdenas (1934-1940), que les era favorable, el número de ejidos llegó a varios miles. Este número ha ido dismiyendo desde entonces. El de las ki vutzot o los ki butzim, no ha excedido de doscientos.

Esos tres tipos de comunidad gozan, como se ha visto, de una autonomía interna, por lo menos teóricamente. Pero el koljós y el ejido, dependen mucho más que la ki vutzá de los servicios gubernamentales. El koljós es --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

parte integrante de una economía planificada. Depende en consecuencia, de las decisiones tomadas por las autoridades del Estado en particular el Gosplan. Lo que es más: - está bajo el control relativamente directo de las llamadas "estaciones de máquinas y tractores" (Machines and Tractors' Stations) (MTS), fundadas originalmente como centro de préstamo para las máquinas y convertidas después en "el corazón y el centro de la administración rural local". Hoy el MTS no sólo facilita al koljós el conjunto de herramientas, sino que también su personal prepara a los koljosianos en las especializaciones requeridas; los asesora acerca de la rotación de los cultivos, el uso corriente de los abonos, la conservación del suelo y otros problemas conexos. Sobre todo, el MTS controla la entrega de la parte de los productos agrícolas reservada al Estado. Todas estas estaciones son hoy administradas por el Estado. Su número había pasado de sesenta y tres en 1940 a alrededor de siete mil antes del fin de la última guerra.

Un control similar, aunque menos estricto, es ejercido por el Estado Mexicano sobre los ejidos. Hay aquí dos servicios principales de control: 1) la Comisión Nacional Agraria, que por medio de Comisiones de Estado, dirige la fundación de los ejidos; 2) el Banco Nacional de Crédito a los Ejidos, que ha sido descrito como un complejo que hace simultáneamente de banquero, perito agrícola, médico de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

familia, maestro de escuela, legislador, director deportivo y consejero personal del ejido.

En cuanto a la kivitzá, es igualmente cierto que ha recibido tierra y adelanto de fondos del Fondo Nacional Ju dío y del Fondo de Fundación, respectivamente. Pero desde el momento de su formación ha sido siempre esencialmente - autónoma. En todas sus relaciones con los servicios administrativos, el papel de la kivitzá ha sido el de compañero en un contrato, más bien que el de subordinado sometido a control.

Otra diferencia más acentuada todavía es el grado de cooperación en las actividades internas de cada uno de esos tres tipos de explotación. En el koljós y en el ejido el modo cooperativo afecta solamente a la producción agrícola en gran escala. En esos dos casos, el trabajo es efectuado por los mismos miembros; el trabajo exterior asalariado no se encuentra más que en caso de urgencia. En el koljós los miembros forman "brigadas de trabajo", de cinco a cincuenta integrantes; sus tareas respectivas les son fijadas por una oficina ejecutiva. Cada brigada es dirigida por un jefe de brigada. En el ejido, la organización del trabajo es menos rigurosa, pero cada miembro debe obedecer las órdenes de un director de trabajo elegido en común. Una cláusula significativa de los reglamentos ó tipos que definen - las relaciones del trabajo es la que prohíbe a los miembros

aceptar trabajo externo por tanto tiempo como el ejido mismo tenga necesidad de su trabajo.

La cooperación así limitada exige una contabilidad compleja. Hay dos fuentes de entradas para los miembros del koljós y del ejido. Una viene del sector de producción individual, que subsiste todavía: un acre o dos de tierra, una vaca, algunos cerdos, etc.. en el koljós; algunos animales, como aves de corral y cerdos, en el ejido. La otra fuente de entradas, la principal reposa en la gran explotación cooperativa. En los dos casos, koljós y ejido, la parte de los miembros en las cosechas está basada en el número de jornadas de trabajo efectuadas cada año. En el koljós esta parte se calcula haciendo una deducción de los impuestos, reservas, inversiones, y reparaciones sobre la base de una medida llamada "día-trabajo"; esta medida es a la vez cuantitativa y cualitativa. Un trabajador no calificado, deberá suministrar más horas que un trabajador calificado para llenar su "día-trabajo". Aun así, el valor final del "día-trabajo" dependerá del rendimiento total anual de la explotación y variará por lo tanto de un año al otro.

En el ejido la remuneración del trabajo toma tres formas:

- 1) Salarios que difieren según la calificación.
- 2) Remuneración a destajo pagada durante la temporada de recolección.

3) Distribución equitativa del beneficio común.

El trabajo para la realización de los planes comunitarios, edificios escolares, salas de reuniones, caminos, es efectuado sin remuneración.

Este aspecto más restrictivo de las relaciones de trabajo en el ejido y el koljós se refleja en las medidas necesarias para reforzar la disciplina. En el koljós, se prevén sanciones para infracciones tales como faltas de cumplimientos de las normas o en el cumplimiento de las obligaciones sociales, ausencia del trabajo sin razones va lederas, negligencias en la conservación del material o de los stocks.

El castigo puede ir de la reprimenda o la advertencia a la suspensión temporal, una multa y hasta la expulsión. En el ejido, esta última penalidad es impuesta en los siguientes casos:

- Incitación al desorden;
- Agitaciones contra el sistema colectivo;
- Robos u otros delitos.

Comparado con todo esto, el sistema de la kibutzá es de una simplicidad que puede parecer elemental. La kibutzá no utiliza fichas adelantos de salario, repartición del beneficio; no tiene tampoco necesidad de ninguna medida punitiva. Aquí producción, consumo, lo mismo que todas las demás actividades sociales, son cooperativas; se confía que -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cada cual realizará su trabajo tan bien como pueda según su capacidad, y que solicitará de los bienes comunes disponibles la parte correspondiente a sus propias necesidades. Si un miembro trabaja afuera, sus ganancias ingresan al fondo común. No se prevee penalidad por ausencia del trabajo o por cualquier falta de este tipo. Ello no significa que no haya infracciones. Estas son tratadas con familiar espíritu de persuasión y prevención. Las expulsiones son extremadamente raras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1.- Rosembuj Tulio. "La Empresa Cooperativa". Biblioteca - CEAC de Cooperativismo. Barcelona, España. 1983. Pags. 9 - 10.
- 2.- Idem 1. Pags 9 - 10.
- 3.- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). "Definición sobre la Empresa Cooperativa Rural". México. 1983. Pag. 11.
- 4.- Gutelman Michel. "Capitalismo y Reforma Agraria en México". Ediciones ERA. México. 1983. Pags. 125 - 131.
- 5.- Kranz Iona. "Pasado y Presenta de las Comunidades Cooperativas". Ed. KKL. Israel. 1980. Pags. 170 - 200.
- 6.- Turnowsky W. "Aspectos de Israel". División de Información del Ministerio de Relaciones Exteriores. Jerusalem. 1974. Pag. 18.
- 7.- Idem 6. Pag. 19.
- 8.- Idem 6. Pag. 20.
- 9.- Eckstein Salomón. "El Ejido Colectivo en México". Fondo de Cultura Económica. México 1978. Pags. 159 - 177.
- 10.- "Reproducción de una Acta Constitutiva para un Ejido - Colectivo". Secretaría de la Reforma Agraria (SRA). México. 1984. (Transcripción completa).
- 11.- Guerra Cepeda B. "El Ejido Colectivizado en la Comarca Lagunera". Banco Nacional de Crédito Ejidal. México. - 1970. Pag. 57.
- 12.- Martínez I., Restrepo I., Samora C. "Alimentación Básica y Desarrollo Agroindustrial". Fondo de Cultura Económica. México. 1977. Pags. 361 - 363.
- 13.- Idem 12. Pag. 210.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 14.- Ley Federal de la Reforma Agraria. Artículo 174, 180,-
182, 183, 184 y 186. Editorial Porrúa. México. 1976.
- 15.- Idem 12. Pags. 210, 361 - 363.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO TERCERO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1) DIAGNOSTICO DE LA CRISIS EN EL CAMPO MEXICANO

La evidencia de la crisis no basta para su cabal com
prensión, pero ciertos estamos de que sus efectos tienden a
ser acumulativos y a producir verdaderas explosiones socia
les. Debemos entender que ésta es una crisis que, además,
no es privativa de México, sino que corresponde a una si-
tuación internacional "alarmante".

La crisis que tenemos ante nosotros tiene un carác-
ter delicado y alarmante. Es decir, no responde a los me
canismos automáticos del capitalismo clásico, pues si aten-
demos a toda la historia agraria de los países semicolo-
niales o subdesarrollados notaremos que se ha convertido al
campo en una región de saqueo de recursos naturales o eco
nómicos. Es decir, que se ha convertido en una región ol
vidada para los estados a que corresponde su normatividad
y rectoría. Este no es un hecho nuevo pero sus dimensio-
nes actuales lo tornan en dramático.

La especificidad de la crisis agraria es que es una
crisis de todo el sector, tanto de las formas de tenencia
de las tierras privadas (pequeña propiedad) como de poli-
tica gubernamental, aunado lo anterior a la ineficiencia
administrativa del sector ejidal, que hacen que nuestro
agro muera día a día.

La crisis de la economía campesina va a establecer
ciertas determinantes dentro de la reproducción ampliada

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

del capital. El déficit de la producción de alimentos le preocupa al capital, no porque el consumo del campesino disminuya, sino porque dificulta la autosuficiencia alimentaria, así como la acumulación industrial también se ve afectada y perjudicada. Así pues, se intenta con la política agraria actual del estado mexicano de fortalecer al campo en su conjunto, pero manteniendo ciertas formas de estímulo, en especial al sector que produce en condiciones no capitalistas (ejidatarios). Este hecho es desapercibido en la mayor parte de los análisis sobre el campo, es decir, se entienden las diferencias entre los dos sectores del campo, pero no se parte, ni se ha pensado en los beneficios de la unión de estos dos sectores, ya que su unidad e interdependencia, para unos es imposible, para nosotros es el punto de arranque para proponer un nuevo sistema socioeconómico y administrativo; incorporándole una tercera variable o alternativa muy importante que debe ser la inversión extranjera.

Los problemas agrarios no sólo eran y son los déficits de producción anuales, la reducción de consumo, sino que son fundamentalmente políticos y estos centrados en la problemática de la tenencia de la tierra. Ante el avance de las luchas campesinas y de la doble crisis del campo, (social y económica), la solución oficial fue: por un lado, "la colectivización del ejido" y por otro "el pacto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

del campo". La consigna era crear grandes latifundios pero sin latifundistas; al tiempo que se renovaba el aparato de control oficial sobre los campesinos, restableciendo la alianza del estado, y unificando a una serie de organizaciones campesinas oficiales y no oficiales, todas bajo la tutela del gobierno.

El resultado fue un doble fracaso. Por un lado, "la colectivización demostró que este proceso, cuando no emana independientemente del estado, tiene muchísimos problemas para funcionar". Pese al apoyo oficial, solo en casos —4 excepcionales se pudo echar a andar este proyecto. En la práctica, los resultados demostraron que sólo a través de grandes recursos tecnológicos, financieros y humanos, era posible que funcionara adecuadamente.

El intento de control político, en el pacto del campo, representó por un lado, el resquebrajamiento de las — organizaciones del estado y por el otro, el ascenso a nivel nacional del movimiento campesino.

Ante estas experiencias se propone la ley de Fomento Agropecuario, como forma de lograr "un uso industrial de la tierra" y es aquí adonde el Porvenir encuentra sus bases, pero aún así, se adoptarán ciertas variaciones, — por medio de las cuales se hará posible su aplicación práctica ya que no queremos un proyecto fuera de la Ley, pero tampoco una administración legalista.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2) METODOLOGIA Y ACCIONES

3.2.1.) INTEGRACION SECTORIAL DEL PROYECTO

En los capítulos anteriores, hemos estudiado la participación histórica y actual del estado mexicano en la - problemática agraria, la cual consolidamos a través del - diagnóstico anterior a este punto.

Las acciones tendientes a solucionar la problemática agraria, se basa casi totalmente en la gestión gubernamental, nuestro proyecto selecciona y racionaliza esta gestión mediante mecanismos de integración sectorial, ya que a simple observación notamos que el desarrollo agrícola en México, se ha concentrado en los pocos predios de agricultura comercial, cuya localización siempre es en distritos de riego y en aquellos terrenos mejor dotados; aparte de que sus propietarios realizan fuertes inversiones de capital para mecanizar el proceso agrícola y poder hacer así un uso intensivo de insumos industriales.

Otro sector es el ejidal, que recibe la tutela y el apoyo gubernamental; carece de un sistema administrativo propio, mismo que reemplaza con una serie de parches jurídico-administrativos. Ante tal situación, la caída de los dos sectores hará progresar el nivel socioeconómico de la población, pero aún así se requiere un interés que tecnifique moderna y adecuadamente la agricultura; y en nuestro proyecto esto lo realizará la inversión extranjera,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que cumplirá las funciones de respaldar a los dos sectores anteriores.

La bipolarización agraria en México, ha impedido la negociación de inversiones conjuntas por la incompatibilidad de objetivos. Un proyecto integrado de desarrollo -- agroindustrial, cristalizado vía la creación de una unidad agrícola basada en la comunión de objetivos, de la cual se desprende la normatividad de acciones, la tecnificación, y la alta productividad con miras al desarrollo social y económico, necesariamente se debe dar por la participación de los sectores interesados en la vida nacional, en la producción y en la negociación bilateral entre naciones. Esto conlleva numerosas vicisitudes y críticas, que se superan a través de las acciones y logros del sistema aquí propuesto.

Estas circunstancias hacen que no sólo la programación ejecutiva de un proyecto de esta naturaleza sea factor decisivo para alcanzar las metas establecidas, sino que también exige que tenga una administración flexible, dinámica y descentralizada, que disponga de comunicación entre los diversos sectores como son el sector público, el privado, y la inversión extranjera, integrados para su -- ejecución.

No obstante, la metodología de que nos ocuparemos, varía en aspectos múltiples de lo enmarcado en leyes y en reglamentos actuales y tiene particularidades que lo hacen

especial; y coincide en parte, con una de las facetas de la reforma agraria que establece la reestructuración de - las zonas agrícolas improductivas, por lo que la conforma ción del proyecto se orientará a la reorganización de uni dades agrícolas de trabajo y de la producción teniendo co mo marco de participación, el siguiente:

Sector Público: El Estado participará de la siguiente forma:

- El Estado Mexicano hará uso de instrumentos jurídicos de expropiación o incorporación por interés público de conformidad con la legislación vigente.
- Organización de un régimen de propiedad que se ajuste a las aspiraciones y necesidades de la interacción sectorial de la que hemos hablado.
- Adopción de formas de cooperación no convencional y de carácter oficioso con la unidad ó proyecto que aquí se pro pone.
- Aportará los recursos financieros que sean necesarios pa ra la "autoconstrucción" de vías de comunicación.
- Coordinará las acciones y relaciones de la unidad. frente a los organismos gubernamentales, tales como pesca, agri cultura, reforma agraria, ecología y otras.
- Apoyará al establecimiento de mecanismos de mercado para la comercialización de los productos de la unidad, impidi endo o coordinando las relaciones de Conasupo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- El Estado se compromete a otorgar exenciones o apoyos fiscales en relación a los montos de inversión, atendiendo a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo.
- El Estado se compromete a nulificar e impedir las acciones de las organizaciones políticas agrarias en el funcionamiento del proyecto. (tales como CNC y otras).
- El Estado dará facilidad absoluta para la importación de maquinaria y para la exportación de productos.
- El Estado dará facilidades y otorgará todos los medios materiales y financieros para la transportación de familias a la unidad agroindustrial.
- El Estado impedirá la intromisión de cooperativas de peca e impulsará la formación de una que sea propia de la unidad agroindustrial.
- El Estado apoyará con lo necesario la creación de otras unidades del mismo tipo cediendo los derechos a empresas particulares que demuestren interés en la inversión a que haya lugar, además de comprometerse a funcionar con las características que ya se expusieron.
- El Estado dotará de instrumentos legales y judiciales necesarios para la protección del área física de la unidad.
- El gobierno a través de las autoridades estatales, se compromete a aportar el 50% del capital necesario para la infraestructura necesaria.
- En caso de la existencia de ejidos en la región, el estado facilitará la asociación de estos a la unidad, pero do-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tará de plena autonomía a los mismos.

- El Ejido, interesado en integrarse, adoptará la forma de propiedad colectiva y donará o participará con sus tierras a la unidad agroindustrial.

De esta forma la participación del sector público en el proyecto, tiende a ser cualitativa y de carácter descentralizado a través de las comunidades rurales y del sistema ejidal existente utilizando de éste sólo los terrenos y los recursos humanos. Con todo lo anterior, se busca la reorientación de la participación estatal en el fomento y en la solución del problema agrario en México.

Sector Privado:

Este sector participará en coinversiones industriales tendientes al procesamiento de los productos cítricos y pesqueros. Esta coinversión se realizará al 50% de inversiones, de ganancias y de responsabilidades a través de un régimen de sociedad anónima para lo cual los socios, - por un lado, serán los empresarios, y por el otro, es decir, por parte de la unidad agroindustrial, firmarán personas elegidas por votación general.

Otro aspecto de la participación de este sector, será la comercialización concesionada de los productos de la unidad, pero este aspecto se tratará con más detalle en las secciones de comercialización de los módulos de producción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Inversión Extranjera:

Este sector es de gran importancia; ya que es el que proporcionará la tecnología necesaria, así como el sistema administrativo y la mitad de la inversión inicial requerida todo bajo el marco de acuerdos bilaterales más que el papel de transnacional privada, pero su manejo y tratamiento se encontrará enmarcado bajo la ley de Regulación de la - Inversión extranjera dentro de lo posible, por la misma - condición mencionada anteriormente; y aunado esto a la -- enorme transferencia de tecnología que se efectuará, así como el mejoramiento socioeconómico de la región del Forvenir.

Este sector deberá ajustarse a la siguiente normatividad o políticas de operación como son:

- La asociación de kibutzim se compromete a dotar a la -- unidad del Forvenir con toda la tradición y el estilo ad-ministrativo de la misma forma que se utiliza en Israel.
- El sector de inversión extranjera aportará el 50% del - capital inicial para empezar a trabajar, de la misma for-ma que tendrá el 50% de derechos y obligaciones en colab-oración con el gobierno mexicano.
- La asociación de kibutzim se comprometerá a mandar a la gente necesaria, científicos, técnicos y líderes del movi-o miento, a fin de capacitar y desarrollar a las personas - que habitarán la unidad "El Forvenir".
- La misma asociación se compromete a fomentar y a conce-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sionar a la iniciativa privada mexicana, toda empresa o - industria que se fomente colateralmente a la unidad del - Porvenir, por medio de sociedades.

- El Estado de Israel vía la asociación de kibutzim, realizará las gestiones necesarias para que se transfiera a México la tecnología adecuada, como son la maquinaria y - técnicas particulares para la agricultura, la fruticultura, la pesca y su administración.

- Este sector tendrá a su cargo el manejo de la planeación de los elementos de la producción, dictará políticas y objetivos para el desarrollo de la unidad.

- El sector tiene a su cargo el decidir: la vida social, el nivel educativo, el nivel económico, y dentro de la producción agrícola:

áreas cultivables

áreas de reservas colectivas

áreas de reforestación

áreas de servicios

áreas urbanas

formación de parcelas

elección de cultivos

- Producción industrial: Establecimiento y orientación de unidades, nivel tecnológico de la producción, tipos de unidades de producción, inversiones necesarias, créditos requeridos, tipos de plantas, preparación de anteproyectos.

- Infraestructura: casa habitación, urbanización, carreteras, construcción de plantas, imágen deseada de la unidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Pesca: captura, terminales pesqueras, industrialización, investigación.

Aparte de todo lo requerido en cuestiones de producción, administración y de aspectos socioeconómicos.

- La inversión extranjera tendrá la libre elección de sacar un porcentaje de ganancias, del cual el 30% deberá ser dejado en México.

- Deberá reinvertir un 20% de sus utilidades en la propia unidad como mínimo durante los cinco primeros años de la fundación de la unidad.

- Este sector tendrá a su cargo la selección del personal y su aprobación como miembros.

- La asociación de kibutzim tendrá derecho a voz y voto en la asamblea general.

- El propio sector tendrá a su cargo el vigilar la no introducción de sindicatos o fuerzas políticas extrañas a la ideología del movimiento.

- Manejará el propio sector, la vigilancia y control, así como el manejo de concesiones de comercialización y estará dotado de la autoridad suficiente como para incrementarlas o rescindir las.

- El sector será el encargado de regular y manejar la gestión de la unidad ante el sector estatal y gubernamental.

- La inversión extranjera será la encargada de coordinar los cursos de capacitación que ofrezcan los otros dos sectores.

3.3) EL KIBUTZ COMO BASE

3.3.1) CONCEPTO DE KIBUTZ

El kibutz es una empresa agroindustrial cooperativa dotada de completa autonomía económica y administrativa, cuyos medios de producción son propiedad común, y en la cual la compra, la venta y el trabajo, están organizados colectivamente; el grupo del cual ningún miembro es asalariado, toma a su cargo la responsabilidad que por la colectividad le sea encomendada.

Es además un modelo de vida y como ya vimos, de producción socialista, ajustado a la planeación capitalista y dependiente de la economía de mercado, cuyo objetivo -- siempre será dual: Por una parte, tiene un fin estrictamente económico; por otra, posee una finalidad de desarrollo colectivista: lograr un equilibrio democrático entre la persona y la comunidad cuyo único título reconocido es el trabajo. (1)

La especial estructura social del kibutz, que abarca todos los campos de la vida, y en la cual no existe de pendencia entre la medida de contribución del individuo y su nivel de vida dá a este sistema su gran flexibilidad y capacidad de adaptación a situaciones cambiantes. El marco colectivista permite una veloz respuesta a situaciones de emergencia: concentración máxima de recursos y la posibilidad de sus miembros de ocupar distintos roles de acuer

(1) Yaari, A. Le Kibutz. Modele de Socialisme Humanite.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

do a distintas situaciones.

3.3.2) BASES COMUNALES

Estas bases o principios que rigen la vida comunal, no han sido reunidos arbitrariamente o por casualidad. - Forman un sistema y son inseparables. Se apoyan y refuerzan unos a otros. Deben ser observados íntegramente por todos los miembros de la comunidad. Estas bases son:

- Libre adhesión (puertas abiertas).

La adhesión a esta forma de vida y de trabajo, debe ser voluntaria y abierta a todas las personas que pueden hacer uso de los servicios y aceptan las responsabilidades inherentes a su afiliación; no existiendo restricciones artificiales ni discriminaciones sociales, políticas o religiosas. Este principio significa la vocación de -- apertura que debe tener la comunidad cooperativa a la recepción de las personas que acatando sus principios y apegados al objetivo comunal, pueden aceptarse como miembros de la comunidad.

- Libertad para irse.

Si una persona se asocia libremente a la comunidad, debe ser libre para darse de baja voluntariamente. La -- puerta abierta no sólo debe permitir el ingreso, sino también el egreso de los individuos que así lo deseen.

- Organización Democrática.

La cooperativa comunal o integral debe ser una or-

ganización democrática. Sus operaciones y gestiones, deben ser administradas por personas o grupos elegidos o designados por medio de un procedimiento acordado por sus miembros, y ser responsables ante estos.

El principio o base de organización democrática, da pie a otra de las bases prioritarias del sistema que es:

- Un hombre, un voto.

Esto quiere decir, que la participación en las decisiones que afecta a la organización, sean tomadas en forma democrática, vía la votación de la totalidad de la comunidad, correspondiendo a cada miembro un voto para que su voz se tome en cuenta y sea parte integral de las decisiones. Cada miembro tiene el derecho a elegir y a ser elegido para alguna responsabilidad que se pretenda conferir.

- Distribución de los excedentes.

Cada individuo aporta de acuerdo a sus posibilidades, y recibe de acuerdo a sus necesidades. Al no existir el trabajo remunerado en este sistema, se crea un fondo comunitario, con el cual se satisfecerá la demanda de cada una de las personas y se evalúa el rendimiento individual como grupal.

Los excedentes para su distribución, obedecerán siempre a causas de provecho social, más que de provecho individual; Así el interés en inversiones, se limitará en la medida en que el interés social es reconocido.

- Igualdad de los miembros.

Todos los miembros gozan de igualdad total en el seno

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de esta comunidad, así como de dignificación del empleo, sea este de máxima prioridad, así como, por elemental que sea esta tarea, no existe diferencia alguna en edad, sexo, estado civil, religión o ideas políticas, siempre y cuando estén concientes y convencidos del ideal general de la comunidad. Este aspecto se estudiará con mayor profundidad en la formulación del manifiesto ideológico de la comunidad.

- Autonomía Interna.

Para el ejercicio pleno de la gestión de la cooperativa integral, es indispensable contar con una verdadera autodecisión, así como una libertad interna, para manejar los asuntos correspondientes a la vida, al trabajo y al desarrollo general de la comunidad.

- Principio de la educación.

La base para el desarrollo social y económico es la educación y como tal, el sistema cooperativo toma sus providencias para enmarcar su propio bienestar y desarrollo en la educación general de sus miembros.

La gestión o acción del saber, alimenta el modo de desarrollo y la perspectiva de la cooperativa comunal. La educación debe ser la imaginación utópica del sistema comunal y su horizonte de futuro. Sin utopía en su sentido de imaginación social, no hay futuro posible, solo el sueño del destino incierto.

La finalidad de este principio es formar hombres

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

capaces de actuar solidariamente en beneficio de todos. - dentro de un marco de libertad individual.

El trabajo es el único título cotizabile dentro de - este sistema, "quien de más al prójimo, y menos exija para si mismo, será digno de elogio; quien de poco al prójimo y exija mucho para si mismo será merecedor de censura.(2)

Como se mencionó anteriormente, su marco social bien determinado y deliberado, cuyo eje alrededor del que giran todos los demás valores es el trabajo.

La idea fundamental del sistema, es desarrollar una ciudad o aldea comunal. En ella, la propiedad privada es abolida, no circula el dinero, no existe el trabajo asalariado; el grupo en su totalidad se hace responsable de la producción, los servicios comunales y las necesidades individuales y todas las utilidades son reinvertidas en el desarrollo de la comuna.

- Los miembros de la comunidad nunca reciben dinero; sus necesidades están resueltas.

3.3.3) ADMINISTRACION

El sistema administrativo de la agroindustria comunal o cooperativa será descentralizado en su totalidad, su funcionamiento es de manera democrática cuya instancia su-

(2) Darin, H. Estructura socio-económica del kibutz.

prema está constituida por la asamblea general de los miembros, donde se estudian los problemas económicos, educativos, sociales y políticos. Su organismo ejecutivo, lo -- constituye una secretaría, cuyo secretario es elegido generalmente por dos años; él y los otros miembros de la secretaría, quedan dispensados de cualquier otra actividad.

Esta secretaría esta formada de seis miembros, es decir, un tesorero, secretario de finanzas que centraliza -- las cuestiones financieras (gastos, inversiones) del corporativo o de la Holding que se forma por la misma asamblea general; otro miembro funge como secretario de relaciones exteriores, que asegura las relaciones con los diversos -- organismos del estado, de la iniciativa privada nacional y con los representantes de la inversión extranjera. Estos son los dos únicos miembros cuyas actividades tendrán cierto carácter de funcionario, y como quiera que sus tareas exigen cierta competencia, la duración de estos cargos será de cinco años.

Esta asamblea también posee un secretario de economía, cuya tarea está considerada como la que presenta mayor número de dificultades (se ocupa de la coordinación de las actividades económica y vigila su realización).

Otro miembro que conforma esta secretaría es un secretario del interior, al que incumbe especialmente los -- problemas sociales. Existe también un secretario laboral

que es nombrado por la asamblea, cuya labor es coordinar los esfuerzos corporativos para repartir el trabajo; es en él en quien convergen todas las demandas de cada área productiva, que denominamos Módulos (agricultura, ganadería, avicultura y pesca).

Las direcciones que forman este secretariado de la asamblea tendrán comisiones especializadas en cada uno de los módulos que ya mencionamos, construyendo de esta forma un enlace entre la total descentralización y el órgano centralizador que lo forma el corporativo o asamblea general. El secretariado laboral, por medio de sus delegados en cada uno de los módulos, repartirá el trabajo diario y decidirá a que módulo conviene mandar más o menos gente, - según convenga a los objetivos generales. Este reparto de las tareas cotidianas no puede realizarse sin dificultades ni recriminaciones por parte de quienes necesitan de un mano de obra más importante que la que emplean habitualmente, ya sea para acabar la recolección de los frutos susceptibles de estropearse si permanecen demasiado tiempo en el árbol, o para aumentar el número de colaboradores destinados a clavar las cajas de huevos que deben ser expedidas urgentemente. De aquí nace el regateo natural de personal; que da pie a una característica muy importante de este sistema que es el carácter rotatorio de personal. Se ha adoptado la regla de rotar a los miembros de los puestos de servicio y de aquellos oficios que no son muy estimados por

FALLA DE ORIGEN

la sociedad, aunque si es muy necesaria; se tiende por una parte, a impedir la creación de una "casta burocrática" - que rompa con la igualdad del sistema. Por otra parte, - los oficios no muy solicitados, al estar bajo régimen rotatorio, impide que sean fuentes de tensiones y discordias internas. Para realizar de manera conveniente una función tan delicada como esta, es necesario conocer muy bien al personal.

Como parte final de la estructura del secretariado - de esta asamblea general y corporativo de la comunidad de El Porvenir está formado por los comités especialistas imprescindibles para el gobierno y la marcha de la explotación.

Los comités se dividen en dos grandes categorías, - (que a su vez se subdividen): los comités económicos y los sociales, los primeros se ocupan del sector meramente económico (finanzas, producción, planificación y mercadeo) y los segundos, de la sección de trabajo, pero no de las tareas diarias sino de trazar planes mensuales y anuales (deben coordinar y solucionar las dificultades que puedan surgir entre las distintas ramas de la actividad, velar por la integración de los recién llegados, y perfeccionar las estancias de los recursos humanos). El comité social, que incluye las actividades de educación, cultura, asuntos sociales, ediciones, elecciones, política, admisión, vivienda, deportes y recursos humanos, es el más flexible de es.

ta organización. Este comité también incluye la distribución del trabajo diario.

Los miembros de los comités son también elegidos por la asamblea general, se considera que la variación en la ocupación de los cargos no es meramente un hecho, sino un hecho deseable.

Visto lo anterior, es difícil que en la asamblea general que incluye a todos los miembros de la comunidad, se discutan problemas realmente técnicos. El ceremonial propio de las reuniones que se efectúan una vez cada semana, se desarrollarán con la mayor sencillez, y como regla general, en este tipo de reuniones, son casi siempre para solucionar problemas sociales y para exponer y votar soluciones económicas y técnicas que ya se discutieron en los diversos comités o secretariados.

La mayor parte de las veces, estas reuniones se desarrollan en un clima lleno de calma, debido a que la gente se conoce y conoce sus diferencias básicas, las cuales se liman a través de los años.

Esta red organizativa y descentralizadora, garantiza el sistema democrático directo en la comuna, asegurando la participación de los miembros.

Las funciones y alcances del secretariado de finanzas, son de carácter general en la organización, es decir, aunque la administración es descentralizada, este secretariado vigila y controla la gestión financiera del corpora

TRABAJOS CON
FALLA DE ORIGEN

tivo, al igual que los recursos humanos incluidos en el --
Secretariado del Interior.

En lo que respecta a los Comités, éstos formarán la --
directiva sectorial de cada uno de los módulos de produc--
ción (agricultura, ganadería y avicultura), estos módulos
formarán un comité directivo con la participación de seis
personas, divididos de la siguiente forma:

- Dos técnicos representando el área de producción.
- Una persona de mercadeo ó ventas.
- Una persona de recursos humanos.
- Una persona de finanzas.
- Una persona de planeación.

Cada módulo, ejercerá su presupuesto autónomamente,
este presupuesto será otorgado por el secretariado de fi--
nanzas de acuerdo a sus programas y en relación con su po--
tencial de ventas.

Los recursos humanos serán dirigidos y manejados tam--
bién en forma general en el corporativo, quedando en esta
forma generalizadas las áreas de finanzas y recursos huma--
nos, en cuanto a producción, comercialización y planea---
ción, quedando así descentralizadas las funciones antes --
mencionadas, bajo la responsabilidad de cada uno de los --
módulos de producción. (3)

Y. J. S. C. M.
FALLA DE ORIGEN

3.3.4) MODULO DE AGRICULTURA.

En este módulo estará fincada la parte más importante, tanto de la producción como de la ideología del Porvenir, que consiste en considerar a la tierra como principio y fin de todo. El Porvenir situado en Baja California Norte, que es una región de clima mediterráneo, caluroso y frío, nos permite la explotación de cultivos altamente comercializables y el aprovechamiento de tierras semidesérticas mediante la rehabilitación de las mismas (este proceso se estudia en el capítulo V). Para poder asumir este potencial de producción y de terreno, se ha implementado una estrategia administrativa a partir de la división por cultivos, quedando de la siguiente forma:

- El Porvenir. División Cítricos.
- El Porvenir. División Manzanas.
- El Porvenir. División Olivo. (Olivares Mexicanos).

Cada una de estas divisiones, posee un área o departamento de producción, totalmente autónomo y de comercialización de las mismas características que estarán centralizados en el comité directivo del módulo. A lo anterior se incorpora un comité técnico de operación, quien tendrá a su cargo la acción primaria para dejar instaladas obras de infraestructura necesaria; este comité se formará por un miembro del área de producción de cada una de las divisiones.

Las operaciones del comité técnico de operación son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- desmontaje de tierras (limpieza)
- movimiento de tierras
- obras de drenaje
- obras de riego
- distribución de fertilizantes
- control de plagas y enfermedades en cultivos.

Las operaciones de cada una de las divisiones serán:

- labranza primaria
- labranza secundaria
- siembra y trasplante
- operaciones de manejo de cultivo
- operaciones de cosecha
- manejo de productos e industrialización
- ventas

División Cítricos.

La división cítricos tiene a su cargo la producción de limón y de naranja, así como la industrialización de ambos frutos.

Limón.

El limonero es de lento desarrollo, y por ello se utilizan plantales de dos o tres años de injerto, acompañados siempre del correspondiente cepellón de tierra, ya que prendería muy difícilmente en el caso de plantarlo a raíz desnuda.

Por su sistema radicular entre pivotante y fascicular, requiere un hoyo abierto a una profundidad y anchura de 70 X 70 cms. y a una distancia de 7 y 8 metros.

Plantado el árbol, se eliminará la mitad de su ramaje

y se regará inmediatamente.

El momento oportuno para la plantación es de dos semanas antes de entrar en vegetación. Todas las variedades del limonero cultivadas son refflorecientes, florecendo en distintas épocas del año. El fruto se produce en ramilletes en su mayoría, y en las ramas de madera del año anterior, de las de dos años y también en las del mismo año, según sea la época de floración. Esto obliga por medio de la poda, a provocar ramaje nuevo para que constantemente continúe dando fruto.

El limonero necesita de frecuentes labores para mantener en toda época el suelo limpio de toda hierba adventicia y favorecer también con el, la buena ventilación de las raíces, necesita de frecuentes riegos controlados.

De las variedades de limón se escogieron para su cultivo en el Porvenir, dos especies que son:
- De las cuatro estaciones, cuyas características son: el ser un árbol de rápido desarrollo y muy productivo, sufto es de regular tamaño y su color es amarillo-verdoso - con pulpa jugosa, acidula y de escasas semillas. Madura en todas las estaciones.

- Ordinario ó común. Arbol de buen desarrollo, refflorecente y de gran producción, fruto de tamaño mediano, su color es verde, con pulpa jugosa, sabrosa y ácida. Madura ininterrumpidamente. El limón se venderá en dos formas: La primera será en forma de fruta al natural, y la segunda

será como concentrado para la elaboración de jugos y refrescos; el uso interno del limón aparte de las formas - descritas, será de barníz, este proceso para convertir al limón en barníz es muy sencillo ya que se mezcla una par te de jugo de limón y dos partes de aceite de olivo o ve getal y se obtiene un barníz excelente.

Naranja.

La plantación del naranjo en climas como el de Baja California Norte puede hacerse entre septiembre-octubre o bien entre marzo y abril, siendo más aconsejable en los menos templados realizar la plantación en la última época, como un medio de asegurar su prendimiento.

El naranjo, exige distancias entre los 7 y 5 metros y el fruto se origina en ramitas muy cortas de madera, -- las cuales se desarrollan lateralmente en ramas de madera de dos años, ramitas que llevan flores reunidas en rami-- lletes únicamente en sus extremos.

Después de la fructificación, la rama que ha emitido las ramitas fructíferas continuará prolongándose y emi tirá otras que continuarán dando fruto; no obstante será mejor eliminarlas con la poda.

Aunque desde la plantación hasta entrar el árbol en producción exige un largo período de entretenimiento, es poco aconsejable intercalar ciertos cultivos herbáceos pa ra obtener un mayor provecho de las tierras.

El naranjo requiere en todas las épocas un suelo --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mullido y limpio de toda hierba adventicia, a fin de favorecer la buena ventilación de las raíces. Por ser cultivado en climas muy templados o calurosos, y por su gran transpiración y evaporación, necesita de frecuentes riegos y sin exageración, por ser las raíces muy sensibles a la podredumbre si sufre un exceso de humedad en el suelo. En las tierras relativamente arcillosas o calcáreas, la presión de las aguas de riego o lluvia originan una dura costra superficial que es necesario romperla con un ligero paso de rotovapor que evitará la asfixia de las raíces. Para una mayor conservación del fruto, al entrar este en enero, debe suprimirse el exceso de agua. Las labores dadas en invierno deben ser ligeramente más profundas que las del resto del año.

El Porvenir ha elegido dentro de la enorme variedad de naranjos, los denominados dentro del grupo de la Cadenera, "Jaffa" que tiene un extraordinario tamaño, como su presentación y sabor, que tiene gran demanda en el mercado centroeuropeo, por ello El Porvenir, ha optado por dedicar esta producción a la exportación.

División Manzanas.

Esta división del Porvenir está dedicada a la explotación superintensiva del manzano que dedicará tanto al mercado nacional como a la exportación. El sistema consiste en tener una gran densidad de plantación y reducir por medio del portainjerto y procedimientos artificiales

el desarrollo del árbol a las mínimas proporciones, obligando con ello a que las reservas destinadas a la elaboración de madera y hojas repercutan en la formación de fruto. Las distancias máximas de plantación son de 50 X 80 cms., y por medio de la poda y artificio el árbol queda - reducido a una altura máxima de 1.25 metros, sostenido o no por una simple empalizada de un alambre, exigiendo por hectárea aproximadamente 15 000 plantas.

Para ello se utilizan plantas de un año de injerto, los que después de plantados se cortan a unos 40 ó 50 cms. con el objeto de provocar una rotación baja y vigorosa, - pues después de tratarlos con ácido dimetilamino succinámico frena su crecimiento retardando su desarrollo y reduciendo al árbol a las más mínimas proporciones. Por este procedimiento un gran número de yemas vegetativas se convertirán en fructíferas, aumentando la producción de fruto en notables proporciones, además de su tamaño y calidad.

Este sistema de plantación unicamente es posible en tierras ligeras de riego como las del Forvenir.

Mediante este sistema se obtendrán producciones de 100 000 kilos de fruto por hectárea, de gran tamaño y calidad, que son los que más se cotizan en los mercados.

De la diversa variedad de manzanos, El Forvenir ha seleccionado las de maduración media en la categoría de las Golden de tamaño grande, de piel amarilla oro, pulpa crujiente, acidulce y de gran conservación. Madura entre oc-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tubre y enero. Otra categoría de manzano elegido es la Starking, que es un árbol de gran vigor, desarrollo y producción, su fruto es de gran tamaño, piel estriada, de color amarillo rojo y pulpa jugosa de gran conservación y - madura entre octubre y diciembre.

La alta producción de manzanas de El Porvenir, nos obliga a concentrar gran parte de esta producción a la exportación en forma de fruto fresco o al natural, otra parte para el mercado nacional y su transformación en jugo de manzana y concentrado del mismo para la industria de re-frescos y jugos.

División Olivo. (Olivares Mexicanos)

Al comercializar intensivamente los productos del olivo (aceite - aceituna) se requiere una explotación también intensiva, para ello se implanta el cultivo del olivo por el sistema de empalizada, inclinando el ramaje a - los 30 grados, procedimiento que dá por resultado una mayor precocidad en la fructificación, más regularidad en - las cosechas; la obtención de un fruto de mayor tamaño y un ahorro de mano de obra en la poda, recolección y defensa fotosanitaria.

La densidad de plantación depende de la fertilidad del suelo, la cual no debe ser inferior a los 3 metros entre árbol y árbol, y a los 4 metros entre las líneas.

Olivares Mexicanos, División Olivos del Porvenir ha

seleccionado dos especies de olivo, uno para la producción de aceituna y el otro para la producción de aceite:

El olivo Cordovi, que es un árbol de buen vigor y gran producción. Fruto de tamaño grueso, forma esférica y de pulpa ligeramente adherida al hueso. Su maduración se lleva a cabo entre noviembre y diciembre. Su producción, se destina a la aceituna y a la conserva de ésta, es decir, que la aceituna se venderá en frascos de conserva.

El olivo Arbequin, que es un árbol de buen vigor y desarrollo resistente al frío y gran producción. Fruto de tamaño pequeño, hueso muy reducido y que madura primeramente en diciembre.

Esta compañía se formará mediante una sociedad entre los pioneros de la región y los nuevos colonos del Porvenir. Estará situada entre el Porvenir y la carretera Ensenada-Tecate y empleará a 1 000 trabajadores en época de cosecha de aceituna verde (julio-agosto-septiembre) y de la aceituna negra en los meses de (noviembre-enero), se plantarán 120 000 olivos con la asesoría de expertos españoles e israelitas.

En cuanto a la presentación de las aceitunas, será en conservas, embotelladas y del aceite se presentará en latas de un cuarto de litro y un litro.

Las ventas se manejarán a través de Olivares Mexicanos, S.A..

3.3.5) MODULO DE GANADERIA

La ganadería es también un polo muy importante de desarrollo dentro de las actividades agropecuarias, por lo que su estructura debe ser particular, siendo los lineamientos y filosofía que el corporativo le marque. De aquí que sigamos una estructura semejante a la de los módulos de agricultura y avicultura. La estructura de este módulo estará compuesta, por un comité directivo en el cual se enmarcarán las áreas funcionales, concentrando las de recursos humanos y la de finanzas, que al igual que en el módulo de agricultura operarán a nivel general, es decir, a nivel modular. Las otras dos áreas funcionales por las funciones propias del módulo, se han dividido en dos: La División de Producción, cuyas funciones serán las de atender todo el proceso de cuidado y crianza de los animales en pie, estas funciones podríamos enumerarlas de la forma siguiente:

- Reproducción
- Diagnóstico de gestación
- Tatuaje de crías
- Amansamiento de becerros
- Control de lactancia
- Descornado de crías
- Herraaje de crías
- Destete
- Desparasitación de animales
- Operación de manejo de ganado
- Cruzas
- Engorda

Además de todas aquellas labores que requieran los animales en cuanto a su desarrollo y cuidado, así como --

también la venta de ganado en pie.

La segunda será la división de proceso, la cual ten
drá a su cargo o bajo su responsabilidad el procesamiento
de todos los productos provenientes del ganado como son:

- Leche
- Leche descremada
- Crema
- Queso
- Mantequilla

Las ventas de esta división, se manejan bajo conce-
sión, cuya normatividad corresponde al secretariado econó
mico de la asamblea general.

Una persona del área de producción de cada una de -
las divisiones formarán el consejo técnico que será el res
ponsable del área de producción del módulo.

En cuanto al mercadeo o ventas, estará representada
en el comité directivo por una persona del área de ventas
de la división de producción.

Producción.

La ganadería se desarrolla generalmente a base de 2
sistemas de explotación, el intensivo y el extensivo, de -
acuerdo a la proporción en que son combinados los factores
productivos. Es decir el carácter intensivo o extensivo -
en la explotación ganadera está dado por la concentración
de tierra, trabajo y capital por unidad de especie ganade
ra. Por el tipo de tierra y tomando en cuenta que las --

tierras ya sea naturales o rehabilitadas por El Porvenir han determinado que nuestro sistema sea intensivo.

Aunque resulta lícito considerar que cualquier tipo de explotación pecuaria puede ser objeto en mayor o menor medida del beneficio que en términos de productividad proporcionan los equipos mecanizados a asepsia y rendimiento, estándar entre ellas las accionadas a base de fluido eléctrico; también es un hecho indudable que el campo más propicio para mecanizar los procesos está a nivel de ganadería intensiva.

El Porvenir utiliza alta tecnología en la fabricación y envase de productos lácteos que nos permiten no solo cumplir sino superar las normas sanitarias que atienden a la salud de la población.

El empleo de tecnología en la explotación y desarrollo ganadero junto con su indispensable uso en la industrialización de productos de consumo primario así como sus derivados. Esto podrá ser posible con el desarrollo pecuario científico, sin embargo, es necesario tomar aquí en cuenta las limitaciones prácticas que se presentarían para la utilización de los recursos tecnológicos que se mencionarán en esta área.

La utilización de alta tecnología conlleva problemas tales como: mantenimiento adecuado, características de explotación contra capacidad de la maquinaria, la capacitación al personal etc.. Pero en todo caso conociendo lo que

puede ser la explotación ganadera auxiliada de medios científicos, será más adelante.

Hemos solamente de insistir en el hecho de que no es posible que la mecanización pecuaria obedezca sólo a incentivos de productividad y rendimientos económicos, sino que el empleo de tecnologías avanzadas tiende más bien a resolver problemas de producción, sin descartar los aspectos anteriores, además de facilitar las labores de hombres sin descartarlo nunca de las mismas esto deberá tener un aspecto prioritario.

Los beneficios de la producción pecuaria radican en que el animal no sólo es el medio de producción, sino también el producto; para enmarcar lo anterior diremos que - una vaca lechera produce leche, terneros, pero a la vez - carne, que es el producto que se logra al final de su vida. Por lo que la industrialización es aparte de una necesidad, es la mejor forma de explotación de este recurso. Aparte del producto o giro principal es de marcada importancia los subproductos obtenidos que se estudian en forma colateral en este tratado.

Para calcular los beneficios de la producción pecuaria se distinguen tres aspectos:

- Productos obtenidos
- Volumen de ventas
- Incremento

Los tres aspectos antes mencionados, se irán reflejando a lo largo del estudio del tema de ganadería.

Razas, Cantidades y Tipo de Productos.

El Porvenir en el renglón de ganadería contará con tres áreas específicas de producción y cría de distintas razas para la obtención de carne, leche y una tercera clase que combina los dos aspectos anteriores. Estas áreas de producción son:

A) Bovinos productores de carne.

Raza	Cantidad (cabezas)
A.1 Herford	1 000
A.2 Aberdeen Angus	400
A.3 Shorthorn	600
A.4 Cebu Brahman	1 000
Total	3 000 cabezas

Para El Porvenir, estas razas sólo serán el principio, pues se dispondrá la cruce (supervisada científicamente) para la obtención de nuevas razas y así aumentar la población animal existente. Las cruces que se programan serán: Dos en especial, las cuales se obtienen de la mezcla de:

Cruza	Raza obtenida
Herford X Cebu	Braford
Shorthorn X Cebu	Beefmaster

Las nuevas razas obtenidas al igual que sus predecesores serán de alta productividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B) Bovinos productores de leche.

Raza	Cantidad (cabezas)
B.1 Holstein	1 000
B.2 Ayrshire	500
B.3 Pardo Suizo	1 000
B.4 Guernsey	700
Total	<u>3 200</u>

De la combinación de razas tanto del inciso A, como del B, se obtiene el tercer inciso que serán Bovinos de - doble propósito, esto quiere decir: producción de carne y de leche.

C) Bovinos de Doble Propósito.

La obtención del doble propósito es mediante la siguiente fórmula:

Productor de carne + Productor de leche = Bovinos de doble propósito

Cruza	Raza Obtenida	Cantidad
Holstein X Cebú	Tropical	400
Pardo Suizo X Cebú	Suisbu	400
		<u>800</u>

En los dos estilos de cruzas anteriormente descritas para la producción de sementales seleccionados, se usan las mismas razas o bien las cruzas ya mencionadas, siempre y cuando reuna las características necesarias para quedar -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

como reproductores dentro de una explotación.

En lo relativo a la engorda de ganado resultará el concepto de que se engorda a todo tipo de bovino, el cual aporte ganancias, pues en las razas puras y cruzadas, la mayoría de los animales convierten bien el alimento a carne habiendo más restricción en bovinos productores de leche, debido a que generalmente salen de la explotación al sacrificio; sin embargo El Porvenir, módulo ganadería, considera que esto no es conveniente, pues en el caso de la hembra se le puede sacar para que no produzca leche e incluso castrar, con lo que se tendrá un buen índice de conversión (leche - carne) al igual que los machos.

Bovinos de Doble Propósito.

En este tipo de explotación se obtiene tanto leche como carne, sabiendo que la producción de leche será más baja que la de animales exclusivamente dedicados a esa producción. En el caso de la carne habrá el mismo fenómeno pues nunca un bovino de doble propósito para producir las mismas cantidades de leche o de carne que los bovinos que se especializan solamente en un producto.

Para la explotación racional de bovinos de doble propósito se ha elegido un sistema de pastoreo combinado con estabulación, la que varía generalmente con la época del año, ya que cuando hay mucha producción láctea, las vacas permanecen más tiempo en el establo que en la época

en que la producción de leche baja; Este descenso es normal y generalmente lo marca la época en que los forrajes no son abundantes o también puede presentarse por el período de posiciones y cuidado de las crías ya que casi la totalidad de la leche se ocupará en el sostenimiento de las crías. Este sistema no es privativo de los bovinos de doble propósito.

Analizando las cualidades de este tipo de ganado, vemos que es de gran utilidad para muchas zonas ya que la producción láctea aporta una entrada económica bastante buena y que como sistema de producción se dejan las hembras para producir crías y leche, y los machos para la cría y las ventas, haciendo novillos que a los 2 años y meses pesan de 538 a 598 kilos y las hembras producen de primer parto de 9 a 12 litros diarios y 23 litros cuando son de cuarta parición; aclaramos que se llega a esta producción con un manejo adecuado y con ayuda de maquinaria, es decir tecnología apropiada.

Producción de Sementales Seleccionados.

En el caso de producción de sementales, lo que cambia un poco es el manejo de los animales ya que el fin de estos es producir crías con buenas cualidades tanto genotípicas como fenotípicas, y así veremos en bovinos productores de leche que se usan en el sistema de inseminación artificial con el mejor semen de alta calidad y se le dan

todos los cuidados posibles al animal, el cual debe ser de muy buena calidad.

Así mismo vemos que en el caso de los bovinos productores de carne, los productores deben ser también de muy buena calidad empleándose la inseminación artificial, las vacas reciben una serie de cuidados muy rigurosos, muchos de ellos proporcionados por la ayuda de tecnologías eléctricas.

Por último, es ampliamente conocido el hecho de que en la producción de sementales lo que más importa son las crías; esa es la única diferencia, pero en bovinos de tipo leche que se dediquen a la producción de sementales, se obtendrán crías y leche y en la explotación de los de carne, aunque este no sea el fin de la explotación.

Producción de Leche, Crema y Queso.

Leche. Para la producción de leche, así como para la de sus derivados, será necesario tener ó contar con una línea de producción que en primer término se explicará para posteriormente esquematizarla. El primer paso, una vez ya teniendo a los animales en establos, será la ordeña.

Máquinas ordeñadoras: Esta máquina facilita el trabajo, disminuye el tiempo de ordeña y por consiguiente permite el aumento de rebaños, dejando tiempo libre para otras actividades; elimina casos de mastitis por contagio de las manos del ordeñador u otras personas y de la misma vaca a

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

otros animales, disminuyendo más la incidencia si se cuenta con una máquina de ordeña rápida como la Grofit-Arava. El ahorro en tiempo será de 2 1/2 hrs. diarias ó más, lo que se traduce a 700 horas anuales y se ahorran de 30 a - 50 hrs.-hombre anualmente, traduciendo esto en menor manejo de animales y por consiguiente más ganancia.

Una vaca normal se ordeña en 2 1/2 minutos y pocas necesitan 3 1/2 minutos, con la maquinaria es posible en 2 minutos lo cual da idea de la eficiencia del sistema.

Tipo de Máquina de ordeña: Será de tubería y eléctrica, pues la energía eléctrica que consume será una tercera parte de lo que costaría utilizar gasolina.

Esterilizadores Eléctricos de Vapor.

Como ya hemos visto, es de gran importancia producir leche de alta calidad. Para esto es necesario tener mucha asepsia y la base de ésta es la esterilización de los utensilios relacionados con la ordeña obteniéndose una leche de muy buena calidad, por ello debemos contar con un esterilizador más otros utensilios de ordeña, los cuales se mantienen húmedos a un compartimento, después de que se han lavado; esta humedad se convierte en vapor cuando se conectan las bobinas de calentamiento que tiene una capacidad de - 1 000 a 6.000 watts; se controla el tiempo por medio de un termostato se gradúa a una temperatura de esterilización que comunmente es de 82° durante 30 minutos, a 100° centígr

dos es casi instantánea. A menos temperatura, mayor tiempo y viceversa; y su consumo es de 2 1/2 kilowats-hora por cada 45 kilos de utensilios que se usan.

Homogeneización: Se hace a base de una bomba impelente - dando una presión de 176 kilos por cm. cuadrado; esto sirve para fragmentar los glóbulos de grasa impidiendo por algún tiempo que se unan formando uno mayor y suban a la superficie, acumulándose una cantidad considerable en la parte superior del envase en que la leche se encuentre. El objetivo de homogeneizar la leche es darle una cantidad - representativa de elementos en todas partes, y así ofrecer un producto de la misma calidad a toda la clientela. Esta práctica no es muy utilizada en México, pero El Porvenir en su afán de elevar la calidad a nivel internacional no solo la implanta sino que es constitucional.

Pasteurización: La leche puede transmitir muchas enfermedades; entre ellas se encuentran la fiebre tifoidea, la - escarlatina, septicemias de la garganta, envenenamientos alimenticios, paratifoideas, fiebre ondulante, disentería y otras. Todas estas enfermedades pueden evitarse con el proceso de pasteurización.

Existen dos tipos de pasteurización: la lenta y la rápida. El Porvenir utilizará la segunda que consiste en elevar la temperatura de la leche hasta 71°C. y se mantiene durante 15 segundos e inmediatamente se baja a -10° C.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este proceso consiste en un tanque que se cierra hermeticamente y a presión, generalmente de acero inoxidable; un microinterruptor o termostato que regula la temperatura y un reloj que controla el tiempo y el zumbador; además el enfriador que puede ser ventilador.

Refrigeración: Existen diversos sistemas; El Porvenir de entre ellos ha escogido el denominado Refrigeración de leche en Cantidad, el cual consiste de grandes tanques refrigerados en los que se coloca la leche fluida y que generalmente tienen una capacidad aproximada para almacenar la producción de dos días. Este sistema es el de mayor capacidad y menor costo de operación al consumir 0.75 kw-hora por cada 45 litros de leche.

La máquina de refrigeración consiste de un motor, compresor, y condensador. Se emplea tubería en forma de serpentines para hacer circular el refrigerante. Equipado con un motor de 10 caballos que enfría 5 140 litros cada 4 hrs.

A partir de este punto, se dan dos alternativas que son:

- Embotellarla
- Envase Tetra-pak

El Porvenir emplea los dos sistemas anteriores, pero en mayor volumen el segundo (Tetra-Pak).

Alternativa Uno. Embotellarla.

En esta alternativa se encuentran comprendidos dos pasos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Lavadora de botellas. Es una máquina sencilla que tiene como finalidad, lavar las botellas que han sido utilizadas como envase para la leche. Es de gran importancia desde el punto de vista higiénico ya que se ofrecerá un producto de mayor pureza.

Estas lavadoras son movidas por un motor eléctrico de 1/6 a 1/4 de caballo, pudiéndose concentrar directa o indirectamente, teniendo una variación de velocidad de -- 1 800 a 900 rpm. El lavado se hace con cepillos giratorios que concentran con la superficie interna y externa de la botella, sumergida ésta en una solución de agua caliente y detergente.

2. Embotelladora: Esta máquina consiste en una banda transportadora que es la que lleva las botellas al llenado y de ahí a que se les ponga sus dos tapas, la interna y la externa que cubre la parte superior del cuello de la botella; la banda lleva finalmente las botellas al sitio en donde se empaican y almacenan a baja temperatura (10°C.) para de ahí ser distribuidas.

Alternativa dos. Envases Tetra-pak.

Este tipo de envases muestra diversas ventajas:

1. La leche no tiene contacto alguno con la mano del hombre, ya que pasa directamente de la tubería de la máquina ordeñadora, homogeneizadora, pasteurizadora, a la máquina Tetra-pak que automáticamente vuelve a pasteurizarla minutos antes de envasarla.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Se elimina el recoger envases y así la mitad del tiempo de producción.
3. Se elimina la peligrosidad del envase tanto para propios obreros como para la clientela en general.
4. Se anula la tarea de lavar las botellas.
5. Aumenta la eficiencia del reparto pues al envase Tetra-pak se acomoda en canastillas especiales y de forma tal que no hay desperdicio alguno de espacio, siendo por consecuencia más manejable.
6. Otra ventaja es el peso del producto en Tetra-pak, en comparación a la botella de vidrio.

Envases Tetra-pak El Porvenir, en la producción de leche sólo utilizará el envase de 1 litro por ser el más comercial, para lo cual se cuenta con una máquina llenadora D-100.

Crema y Leche descremada.

Basándose en la producción láctea anterior, podemos también obtener crema y leche descremada, entonces se dividirá en una segunda línea de producción, la cual tiene como finalidad separar la crema de la leche; dicha máquina será eléctrica y será supervisada por computadora y visualmente por un obrero, el cual llenará el tanque de abastecimiento y cuidará los recipientes que se llenen con crema o con leche descremada, obteniéndose más crema, pues se trabaja con mayor eficiencia, debido a la velocidad uniforme de la máquina.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El tamaño de los motores que se usan es de 1/8 a 1/3 de caballo, variando la capacidad de la descremadora de - 340 litros de leche a 635 litros por hora y teniendo un - promedio en energía de 1/2 kilowatts-hora por cada 454 lts. de leche descremada.

En este departamento habrá sólo un sistema de llenado y este será el de Tetra-pak y variará en tamaño de un - litro, medio litro y en cuarto de litro, para ello requerimos las máquinas siguientes:

1. El modelo 1-1-A, el cual empaca la crema en envases de 1/2 y 1/4 de litro.
2. El modelo que envasa un litro es la D-100 tanto de crema como de leche.

Mantequilla.

Es otro derivado del proceso primario de la leche antes visto, la leche se pasará a calentadores en donde la leche se desprende de una capa de grasas al llevar a cabo el vaciado de la leche líquida, será raspada y conducida a centrifugadoras distintas en las cuales se le añade sal o -- azúcar según del tipo de mantequilla que se desee obtener; de ahí pasará a una máquina batidora en donde se mezcla con ingredientes que suavizan y conservan el producto, de aquí pasa a máquinas secadoras, en donde se dejará reposar para luego pasarla a las cortadoras (que serán tres) por medio de bandas transportadoras, y de ahí a envoltura en papel en cerado en sus tres tamaños de 250 gs. de 500 gs. y de 1 kg.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

para luego pasar a la sección de empaque y embarque.
Queso.

Hay temporadas en que la sobra de leche ya sea por exceso de producción o lo que es más importante, por falta de consumo, como lo podemos ver en las vacaciones escolares, y en segundo lugar en los meses de lluvia o simplemente por un exceso de producción o producción destinada a este concepto.

Para industrializar la leche en queso, después de la pasteurización, viene el enfriado de la leche, posteriormente su calentamiento a más o menos 30°C., en el corte - cuando haya cuajado pasará al agitador para extracción del suero y prensado del queso. Durante el madurado del queso que debe hacerse en un cuarto que tenga una temperatura de 10°C. con una humedad de 60 a 75% y volteándolo durante 3 días pasará a una división: en la primera no se parafinará en la segunda si se parafinará. Este tipo de la segunda división pasará a calentadores en donde se le tendrá a 100 ó 105°C. en una forma general.

Después de esto, pasarán ambas divisiones a la cortadora y envoltura para proseguir de aquí al empacada y almacenamiento.

Esta última etapa estará a cargo de la compañía concesionaria, pero siempre supervisada por personal de la planta industrializadora de "El Porvenir".

LEIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.6) MODULO DE AVICULTURA

El módulo de avicultura se estructura de la misma forma que el módulo anterior, es decir, con un comité directivo y dos divisiones, una de producción y una de proceso. La primera se dedica al cuidado de animales y la segunda al proceso de los productos, aunque en este módulo sólo será corte, envoltura y distribución de los mismos. Este módulo, tiene como propósitos la producción de carne y de huevos a la vez que se aprovechan las plumas para la fabricación de almohadas.

Producción de Huevos.

El Porvenir ha seleccionado para la producción de huevos, la raza Leghorn blanca, seleccionado en Estados Unidos. Estas aves son delgadas, de porte elegante y de temperamento nervioso. Los pollos son de crecimiento y emplume rápido. Los huevos que producen se incuban fácilmente. Dentro de esta raza de aves existen con cresta simple y cresta de roseta, el Porvenir optó por las primeras ya que son mejores productoras. El peso del macho adulto es de 2.7 kgs. y el de la hembra adulta de 2.0 kgs. Producen huevos blancos.

También se contará con otra raza, esta de doble propósito, es decir de producción de huevo y carne, que es la Rhode Island. Es una ave de color rojo uniforme. Son --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

aves rústicas de temperatura tranquila que pueden adaptarse a muy diversas condiciones ambientales. El macho pesa 4 kgs. y la hembra 3kg. Ambos tienen cresta sencilla y erecta. Son aves que se desarrollan con rapidéz. Producen - huevos color café claro.

Producción de Carne.

La producción de carne de ave en el Porvenir, se canaliza a través de aves de raza Orpington, cuyo peso puede llegar hasta los 5 kgs. para los machos y 4.5 kgs. las hembras. Este esfuerzo se auna a la productividad de las aves de doble propósito; productoras tanto de carne como de huevo, constituidas por la raza Rodhe Island.

Método de alojamiento para las aves.

La colocación de todos los animales se realizará mediante jaulas de alambre cuadrículado. Las medidas de estas jaulas dependerá del número de aves que se van a colocar dentro. Lo más idóneo es colocar 1 ó 2 animales cuyas medidas son 35 cms. de alto por 40 de fondo y 30 cms. de frente. En estas jaulas, las aves cuentan con el mínimo de espacio que necesitan para resistir el año de postura sin presentar tensión, así como para que las productoras de carne engorden más rápido.

Las jaulas contienen comedero, que se utilizan para ofrecer el alimento a las aves, de modo que se necesite poca labor y se produzca un mínimo de desperdicio de ali-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mento así como el mínimo de los esfuerzos; un bebedero, y en el caso de las aves ponedoras y las de doble propósito deberá contener una bandeja colectora para los huevos además de los elementos anteriores.

Para la recolección de huevos y el registro de postura se usan varios sistemas para llevar el control y la cuenta de los huevos, para ellos se colocan marcadores automáticos que funcionan de la forma siguiente: Cuando la gallina pone el huevo, éste rueda por la bandeja colectora y abate los dedos plásticos del marcador; éste se moverá un espacio. El marcador consta de un círculo plástico con numeración, con lo que no es necesario contar los huevos para saber cuántos hay. Cuando la rueda se ha completado una vuelta, se hace una marca sobre el soporte.

Para favorecer la producción de pollitos se cuenta con incubadoras que constan de una cámara con unidad de calefacción, un termostato, un humector, un ventilador y un depósito de volteo, éste último es necesario para cambiar la posición de los huevos durante la incubación. Esto evita que el embrión se adhiera a la cáscara. Se utilizan criadoras para criar a los pollitos desde su nacimiento hasta que están en condiciones para resistir la temperatura ambiental. Se distinguen las criadoras de petróleo, las eléctricas y las de rayos infrarojos; de éstas criadoras el Porvenir selecciona las últimas que consisten en:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una bombilla de 250 watts de calor suficiente para 100 pollitos. Una batería con 5 bombillas infrarrojas de 75 watts cada una, puede criar 150 a 170 pollitos; estas baterías deben colocarse a 3 cms. de distancia entre sí. Estas criadoras distribuyen uniformemente el calor y permite vigilar a los pollitos de un vistazo.

Ubicación de gallineros.

Como se señala, El Porvenir es una industria de explotación múltiple, y por ende requiere para la agricultura y la ganadería suelos sin erosiones, y atendiendo a las condiciones propias de la región (El Porvenir) del Valle de Guadalupe, que se conforma de múltiples valles, se ha decidido que los gallineros se ubiquen en las zonas montañosas, es decir, que se instalen sobre pendientes ya que además es la ubicación más aconsejable porque la pendiente actúa como una barrera contra el sol y el viento. Permite una buena ventilación y el suministro de agua es fácil. Se instala además un sistema de construcción que previene los cambios drásticos de temperatura entre el invierno y el verano, mediante una atmósfera controlada artificialmente mediante ventiladores y unidades de calefacción.

Aunque la ubicación más idónea como dijimos antes, es sobre una pequeña inclinación, ésta debe permitir que se proteja a los animales de los elementos ya mencionados, pero también debe permitir el libre acceso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.7) ECONOMIA

El desarrollo económico del Porvenir no depende unicamente de la importancia de sus propiedades, de la cantidad de mano de obra ni de la capacidad técnica de sus miembros, sino de sus disponibilidades financieras.

No debemos olvidar que los miembros de este sistema constituyen un enclave socialista en un mundo capitalista o dicho de otra manera, en sus relaciones con los compradores o proveedores, se ve obligado a someterse a las leyes de la economía del mercado y del provecho o lucro; y a pesar de que el provecho no sea la razón de la existencia del sistema, en cuanto entidades económicas no dejan de considerar que se debe incrementar el nivel de vida de sus miembros, y que la acumulación de reservas financieras que constituye una necesidad.

El Porvenir se verá obligado a buscar el máximo beneficio en sus empresas. Dentro de una economía de libre competencia, la cual se rige por la ley de la oferta y la demanda; pero donde variará considerablemente es en la forma de distribución del ingreso, la cual se realizará siguiendo un plan igualitario, de reivindicación de los beneficios, es decir, que todos los miembros del Porvenir recibirán un beneficio igual para todos los que forman esta empresa cooperativa.

Como grupo, la comunidad del Porvenir aspira a la -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

seguridad económica y de empleo para sus afiliados. Teórica y prácticamente, el miembro del Porvenir está basado como hemos dicho, en una igualdad total de modo de vida. Sus miembros no estarán retribuidos monetariamente, pero se canalizan todos sus esfuerzos a que satisfagan sus necesidades del mejor modo posible, cualquiera que sea el trabajo que se les asigne, por la formación estructural.

El Porvenir es, pues, una comunidad completa de producción y consumo; los beneficios obtenidos por la venta de la producción son propiedad comunal, y el consumo, tanto de los productos locales como de los que se adquieren gracias a la facultad de compra del grupo, se reparte de manera igualitaria entre sus miembros como ya mencionamos.

El carácter de gran hacienda, colectivizada, ha facilitado considerablemente el máximo aprovechamiento del factor tierra. Dando a la curva del rendimiento, un incremento considerable debido a la aplicación de nuevas técnicas de cultivo, de los adelantos técnicos, de la organización interna, de la correcta aplicación de planes de cultivo.

Algunos economistas agrarios(4), dan grandes posibilidades a futuro, considerando al sistema mixto, es decir, que por una parte se utilizan técnicas clásicas de cultivo y por la otra, utiliza alta tecnología de recolección, cultivo y procesamiento integrándolas a un desarrollo social sostenido.

(4) Orni, E. Formas de Colonización. Ed. KKL. Jerusalém, 1973.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4) RECURSOS HUMANOS

3.4.1) MANIFIESTO

1. El hombre es por sobre todo, un ser dotado de facultad de pensamiento y acción independientes y posee la habilidad de distinguir entre el bien y el mal.
2. El respeto a la persona humana y a la familia, que es la base de nuestra sociedad.
3. Libertad personal garantizada por la independencia de la administración del personal.
4. Libertad de conciencia y culto con adaptabilidad al -- ideal general de la empresa.
5. Derecho a la iniciativa personal. (Siempre que se oriente a un bien común).
6. La igualdad de derechos y oportunidades entre el hombre y la mujer.
7. Fomento a la superación, tanto personal como grupal; in dividuo comunalmente integrado.
8. Impulso a jóvenes para una formación universitaria, con la condición de hacer superar a los demás para el bien de la empresa.
9. Formación espontánea de movimientos juveniles, con la - voluntad de todos los miembros de la comunidad de El Por-- venir.
10. Libertad de asociación así como libre retiro de la comunidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4.2) FILOSOFIA

Los logros de una organización socioeconómica son el resultado de la combinación de esfuerzos de cada individuo --- aunándolos a una estructura que facilite los esfuerzos tendientes a alcanzar objetivos comunes dentro de la organización.---

En el Porvenir, es nuestra política no tener una estructura ni una organización tipo militar, sino en vez de ello, contar con fines generales claramente definidos y -- acordados, y darle a la gente libertad para que escoja los métodos y procedimientos más idóneos que le permitan llegar a ellos de acuerdo con sus propias áreas de responsabilidad.

El objetivo general del programa El Porvenir, es el desarrollo de una área de influencia, mediante una acción integral para incorporar sus recursos naturales convencionales y humanos al proceso de desarrollo del país. Este objetivo general se traduce en los siguientes objetivos básicos:

- Contribuir al proceso de Reforma agraria del país, mediante la implantación de un programa técnico y metodológicamente elaborado, que contempla variantes de suma importancia respecto del procedimiento y alternativas tradicionales.
- Incorporación ordenada y creciente a la producción agrícola de tierras habilitadas, con la infraestructura indispensable para su eficaz utilización.
- Aumento de la producción y productividad agroindustrial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Incorporación socioeconómica del campesino al proceso - de desarrollo nacional.
- Revivir la economía en las zonas estancadas y marginadas

Objetivos Generales por funciones.

Administración.

Promover la iniciativa y la creatividad dándole al individuo amplia libertad de acción, plena igualdad y participación en la fijación de los objetivos; Además de man tener el equilibrio entre la autonomía de operación y la - flexibilidad.

Campos de interés.

Entrar a todos los campos únicamente cuando las ideas que tenemos, aunadas a nuestro talento técnico, de fabricación y de mercadotecnia, puedan convertirse en una -- aportación necesaria, valiosa y de interés comunitario.

Ciudadanía.

Aceptar las obligaciones que tenemos para la sociedad, convirtiéndonos en ejemplo intelectual, social y económico para el campesino, cliente e industrial del país.

Clientes.

Darles a nuestros clientes productos de máxima calidad posible, para ganar y mantener con ello su respeto y - lealtad.

Crecimiento.

Permitir que nuestro crecimiento se vea limitado tan

sólo por nuestro trabajo, capacidad y utilidades para desarrollar y elaborar productos técnicos que satisfagan las - necesidades reales tanto de la comunidad como del usuario. Nuestro Personal.

Permitir a la totalidad de los miembros del Porvenir tener acceso a la cultura, al desarrollo industrial y grupal de personal, reconocer y dignificar el trabajo de cada grupo, asegurando así, la existencia del sentimiento de sa tisfacción organizacional de haber cumplido con la labor - asignada.

Utilidades.

Obtener suficientes utilidades que financien el crecimiento de la comunidad al mismo tiempo que cumplan el in terés general y el alcance de nuestros objetivos.

La filosofía de El Porvenir, es una filosofía liberal y democrática, que ve al individuo como fin de la orga nización, más que un medio de ésta. El Porvenir piensa y se convence de que el desarrollo individual será el desarrollo grupal y con ello se consigue la evolución de la or ganización en general.

La democracia queda instituida mediante mecanismos or ganizacionales cuya función es la de provocar y promover la participación, directa y constante, vía el voto de cada uno de los miembros de la comunidad.

La ideología de El Porvenir, es una ideología de des

centralización en la cual resulta evidente las ventajas - de la autorrealización, la expansión y expresión del individuo, así como la flexibilidad del sistema administrativo, haciendo de lado los controles rígidos y la posesión privada de los medios de producción, fomentando la interrelación y la interdependencia del individuo con su sociedad.

La conceptualización básica de este sistema es formar "un hombre nuevo" que será educado y adiestrado para funcionar en una sociedad sin estado; por lo que su conciencia será su única guía. Los integrantes de El Porvenir deben estar libres de los vínculos que establecen la jerarquía y la enajenación; estos vínculos son subproductos de una organización vertical que distingue entre trabajadores y administradores.

Las fuentes de influencia en El Porvenir no se basan en puestos jerárquicos por investidura, sino en la autoridad profesional y en la autoridad pura por acepción.

En el sistema de El Porvenir, el individuo debe tener plena conciencia social; debe ser una persona capaz y adiestrada para tomar decisiones que beneficien tanto a la comunidad como al individuo.

"El hombre nuevo" debe buscar la propia realización y la autoexpresión; debe buscar sus recompensas en la colaboración con sus iguales, en un grupo cuya composición él ha ayudado a integrar. Por ello, "participación, "decentralización" y "compromiso" son los lemas del Porvenir.

3.4.3) KIBUTZA

El vocablo hebreo "kibutza" se traduce al castellano como "grupo" o "agrupación", significando para nuestro sig tema el origen estructural y organizativo, ya que la totalidad del personal del Porvenir está organizado en base a pequeños grupos, conformados por 7 personas, de las cuales 6 son los integrantes reales y uno que fungirá como líder del grupo. Este líder es un líder práctico.

La formación de estos grupos denominados Kibutza, -- atenderá aspectos tales como la edad, la experiencia y la formación académica.

Durante la niñez y la juventud estos grupos son pura mente masculinos ó femeninos hasta la edad de 13 años. A partir de esa edad, se convierten en grupos mixtos. Es im portante mencionar que la kibutza se forma no sólo para la producción, sino que su conformación atiende a los aspec-- tos generales de la vida comunitaria, tales como cultura, educación, organizaciones juveniles, aparte de fungir como cuadrillas permanentes de trabajo.

Este sistema llamado kibutza o kibutzot , es perma-- nente, con lo cual queremos decir que se inicia desde la primera infancia hasta la vejez; el proceso es como sigue: Un integrante va pasando de una kibutza a otra, atendiendo a su edad y a su función dentro de la comunidad, hasta lle gar a ser el dirigente o líder de un grupo, pero el proce-- so continúa. Siendo un individuo líder de un grupo, es --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

preciso que este individuo forme parte de otro grupo o kibutza, y dependiendo a su vez de otro dirigente o líder.

El ser líder de una kibutza no es poseer una jerarquía mayor que los demás miembros, sino que simplemente es y quiere decir que debido a su experiencia y trayectoria dentro de la comunidad, ésta decidió poner bajo su guía a la gente más joven para que este miembro (líder y guía) le transmita su conocimiento e ideología como formación a los demás integrantes del Porvenir.

En el sistema estructural de la kibutza no existen puestos fijos, con la excepción de los miembros del secretariado de la asamblea general de El Porvenir, además existe una rotación de puestos muy frecuente, esta rotación no se realiza a nivel individual, sino a nivel de grupo o kibutza.

En lo que se refiere a la acción del líder de cada uno de los grupos, añadiendo a lo ya expuesto, debemos mencionar que este líder ejerce un constante mecanismo de motivación y de educación comunitaria a través de la ideología, la tradición y el trabajo continuo tendiente a la identificación y la cohesión del grupo.

Como mencionamos reiteradamente en puntos anteriores este no es un trabajo asalariado, por lo cual, en el Porvenir es un trabajo de sobrevivencia y autodesarrollo comunitario, con lo cual se torna indispensable que sus miembros no se dediquen a una sola actividad, aunando a esto la ad-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ministración por comités va a ser que muchos de los miembros de cada kibutza, aparte de ser líderes de otra kibutza, se les encomiende otra actividad, como pueden ser cultura, educación o cualquier otro puesto que la comunidad a través de la asamblea general le asigne.

El funcionamiento interno de el grupo o kibutza es como sigue: a cada grupo se le asigna una función determinada, atendiendo la urgencia o la cantidad de trabajo; el grupo en su totalidad con excepción de su líder, es movilizado al campo laboral, pero el líder previamente se encarga de programar conjuntamente con los miembros de su grupo las acciones tendientes a realizar en dicha actividad. Se planean las actividades a corto plazo por las características propias de la distribución laboral.

La organización interna laboral y social es informal por lo que las responsabilidades son vagamente definidas, lo cual no representa problema ya que el alto índice motivacional aunado a la administración personalizada, hacen que el personal reaccione ante la responsabilidad encomendada, esto mismo permitirá que la supervisión sea general y por tanto el control sea general y orientado a los resultados.

Las reuniones de trabajo de cada grupo son de carácter informal y consisten en una reunión diaria al acabar las labores, la escuela o un evento especial, en estas reuniones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

niones el líder da en secuencia cronológica los puntos de interés general a tratar y posteriormente se trata cada uno de ellos, dando tiempo para su discusión, para llegar posteriormente a un acuerdo grupal, estas reuniones se realizan dentro de lo posible en lugares agradables, con la asistencia de la totalidad del grupo y en forma privada. Estas reuniones tendrán una duración de 45 minutos como mínimo y una hora y media como máximo.

En la fase primaria de formación de cada uno de los grupos, se requiere de sesiones diarias y posteriormente - semanales de dinámicas de grupo, actividades recreativas, hasta que el grupo adquiera la suficiente cohesión que se necesita para integrarlo a las actividades laborales, y para que sepan que El Porvenir es para el individuo lo que éste es para el sistema.

3.4.4) AUTOGESTION

La autogestión en el Porvenir significa esencialmente, la participación de todos los miembros de la organización. En ella, la gente no es un objeto de la planeación y el control ejercido por un grupo oligárquico, con la prerrogativa exclusivista de tomar las decisiones; en el Porvenir la gente participa en la fijación de los objetivos que ella misma habrá de perseguir. La autogestión es, por tanto, un sistema desarrollista y humanista. Desarrollista,

puesto que tiende a capacitar a cada individuo de la organización para gobernarse a sí mismo. Humanista, por que pone la organización al servicio de cada uno de los individuos que la integran, en vez de tratar a cada individuo como un instrumento en manos de la organización.

La autogestión, como el sistema capitalista, tiene la ventaja de generar un rápido crecimiento económico. Se basa en un mecanismo de mercado en lo externo y regula la vida en lo interno.⁽⁵⁾ Su descentralización es un elemento importantísimo. Como sistema se propone la plena realización de todos y cada uno de los integrantes de la sociedad necesita más la democracia directa que la representativa, y para ello es esencial instituir la descentralización, que fomenta la toma de decisiones a través de la votación; facilita la conciliación institucional de los intereses divergentes en el proceso de la toma de decisiones, y por ello la mayoría de los problemas son resueltos con rapidez y con el consentimiento de los hombres y mujeres que conforman la organización vía la supresión de la dicotomía -- trabajadores--gerencia que además facilita el cambio social.

Para producir y poder vivir en un sistema agroindustrial autónomo, el miembro comunitario tiene que aprender a administrar sus propias organizaciones; no podrán participar si no saben en qué están participando; por lo cual, la autogestión proporcionará experiencia administrativa -- gerencial, a un grupo de personas relativamente grande

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y en un tiempo relativamente corto. Es una magnífica escuela de prácticas administrativas y espíritu emprendedor; recursos humanos que tanto necesitan los países en vías de desarrollo como el nuestro.

El sistema jerárquico clásico da acceso a la práctica gerencial sólo a unos cuantos de sus integrantes. Cuanto más jerárquico sea la organización, menos personas gozarán de la oportunidad de tener acceso a la toma de decisiones y a los riesgos que esto implica, así como al sentido de recompensa intrínseco en estas actividades.⁽⁶⁾ El sistema de autogestión democrático empleado en El Porvenir permite a todos los miembros de la organización, tomar decisiones y asumir riesgos. En esta forma el Porvenir a través de la autogestión ataca el problema medular de los países en desarrollo; constituye un ambiente de aprendizaje para la sociedad en general, puesto que permite la formación de un numeroso grupo de gentes en un plazo muy breve.

Cuando a la sociedad de este tipo se le ofrece capital y tecnología del exterior, cuenta con la mano de obra y los recursos humanos emprendedores y gerenciales necesarios para explotar el capital importado en su propio beneficio.

Este nuevo sistema de administración encierra una gran promesa de desarrollo al buscar tanto los objetivos sociales como los económicos.

3.4.5) ORGANIZACION DEL TRABAJO

La organización del trabajo en el Porvenir, parte - de la total supresión del contrato de trabajo, es decir, - no existe la relación trabajador-patrón; se rechaza la - mano de obra asalariada.

En el Porvenir existen tres condiciones individua-- les del personal en relación al trabajo:

1. Habitante permanente o Miembro permantente del Porvenir.

Para llegar a ser miembro permanente es necesario ser familiar, esposo, hijo o bien ser miembro fundador del Porvenir. Si no se cumple alguno de estos requisitos, será - necesario vivir durante un año dentro del sistema, y si la asamblea general decide que el individuo es útil a la comu-- nidad y ésta al individuo, cualquiera podrá ser un miembro de este tipo; es decir, si la asamblea general considera - que las funciones, ideales e identidad del individuo son be-- néficas a la comunidad y las de ésta lo son para la perso-- na aspirante, es aceptado.

2.) Plan Universitario.

Lo forman jóvenes entre 18 y 20 años que se encuen-- tran a punto de ingresar a la universidad y que vivirán en El Porvenir durante un año, tomando algunas labores coti-- dianas de trabajo, conferencias sobre lo que es el Porvenir su filosofía y su ideología, también se impartirán cursos - sobre lo que es la vida rural, la universidad y hasta idio-- mas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este sistema se conformará de jóvenes de ambos sexos y de todo el país, provenientes de movimientos como los scouts y otros.

Durante la estadía de estos jóvenes en El Porvenir, se procurará la formación de líderes comunitarios.

El objetivo de este sistema es dar a conocer lo que es El Porvenir, y acercar a la juventud con lo que es el trabajo agrario e industrial comunitario. No tienen derecho a voto.

3.) Voluntarios.

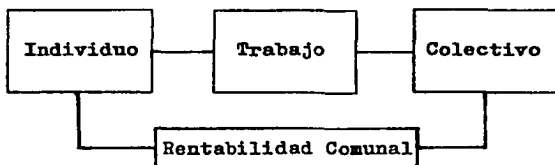
Son personas tanto nacionales como extranjeros que prestan sus servicios por algún período de tiempo determinado al año; su trabajo consiste en colaborar con los miembros del Porvenir en levantar cosechas y apoyar diversas actividades a cambio de casa y comida. No forman parte de ningún comité, ni de la asamblea general, pueden aspirar a ser miembros permanentes, pero al ser voluntarios o aspirantes a miembros permanentes, no tienen derecho a votar.

El manifiesto, así como la filosofía del Porvenir, es aplicable a cualquiera de los tres planes de estadía.

La diaria organización del trabajo en el Porvenir, depende directamente del coordinador de trabajo modular, dependiente del secretariado laboral, condicionado por la planeación interna y por las exigencias diarias de las diferentes ramas productivas, incluyendo los servicios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tienen una gran importancia las relaciones entre el miembro, su trabajo y el colectivo. Se estiman las cualidades que cada individuo tiene para determinado trabajo. Se tienen en cuenta los deseos o preferencias personales. Se busca la armonía en función de la llamada Rentabilidad Comunal:



Cada día el coordinador del trabajo que frecuentemente es el encargado de recursos humanos a nivel modular, - atendiendo los planes de los responsables de las diversas ramas de producción, distribuye los puestos en función a las preferencias y deseos de los trabajadores. Esta distribución en cuanto repercute en kibutzas concretas, puede ser impugnada por una determinada kibutza, alegando - sus cualidades para otro trabajo diferente.(7)

Por regla general, los cambios son mínimos, a no ser en épocas de recolección, en donde se exige una mayor concentración de mano de obra con kibutzas juveniles y voluntarios.

Por otro lado, el trabajo de los niños y jóvenes es valioso diariamente para la colectividad, mezclando el tra

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

bajo físico con la escuela. Esto según escalas proporcionales de horas de trabajo en la agricultura, ganadería ó avicultura y en el adiestramiento de técnicas de cada una de las tres áreas o modulos en función de la edad.

Esta dimensión es uno de los aspectos más originales de la comuna, jugando un importante papel del sistema pedagógico.

La organización del trabajo, formalmente considerada por si sola no es la que realiza y logra el alto nivel productivo.

Existe una serie de importantes factores que van entrelazados e insertos en el conjunto; como afirma Friedler "la productividad en este sistema de trabajo es muy alta. Se debe a un considerable grado de tecnificación y mecanización en la agricultura, ganadería y avicultura aunados a una identificación plena del trabajador o miembro del Porvenir con los objetivos, filosofía e ideología del sistema así como al alto nivel de preparación técnica de sus miembros"(8) Pero a estos factores debe añadirse, un factor adicional de orden psicológico: en la escala de valores de El Porvenir, el trabajo tiene una evidente primacía. En esta sociedad reducida, en la que la opinión pública juega un papel fundamental, la actitud hacia el trabajo determina en gran parte la valoración del individuo por parte del colectivo.

(8) Friedler E. El cooperativismo en Israel. Ed. Instituto Relaciones América Latina, Jerusalem-Buenos Aires.

En El Porvenir, no existe diferencia entre el hombre y la mujer, así que ésta tendrá labores iguales a las de los hombres, salvo en el caso de que el esfuerzo físico lo impida.

3.4.6) EDUCACION

La educación en El Porvenir, se inicia considerando desde las etapas y divisiones pediátricas, hasta el nivel universitario. La base de todo el sistema será la separación del niño de la madre durante todo el tiempo que ésta esté laborando. Los niños son reunidos por edades en grupos separados de acuerdo con criterios pediátricos y pedagógicos que difieren bastante de los aceptados comunmente en otros medios.

Los de primera infancia albergan los siguientes grupos: Desde el nacimiento hasta los 15 meses y desde los 15 meses hasta los tres años y medio. Separados en grupos de 4 a 5 niños, varones y mujeres son criados siempre juntos, constituyendo así una kvutza que convive como unidad grupal familiar y es el verdadero medio en el cual los lactantes se crían. Sus iguales en edad, son sus "verdaderos hermanos" de crianza. Esta división de niños y padres se realizará durante el día y durante la noche los niños retornarán con sus padres. Con ello se busca que en el crecimiento vaya implícita la educación colectiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Durante las primeras seis semanas las madres quedan eximidas del trabajo y se dedican puramente al amamanto y cuidado del bebé. Después de este lapso las madres retornarán a sus labores y los bebés quedan a cargo de cuidadoras especializadas durante todo el día, hasta que sus padres recogen al niño.

Jardín de infantes.

Cuando el niño llega a los cuatro años, se forman con ellos tres o cuatro grupos (kvutza). Este es el momento adecuado para ayudarles a desarrollar su mentalidad; lentamente se les va iniciando una serie de juegos que llevan consigo una concentración intelectual. También se dirige su atención hacia la música, la danza, el dibujo y el modelado, todos estos modos de expresión esenciales para la infancia, así como algunos ejercicios gimnásticos en grupo. Los niños se van acostumbrando lentamente a pasear fuera de su dominio y aprenden a observar, a encontrar el camino recorrido, a regar e incluso a cavar siéndoles confiado el cuidado de algunos animales domésticos.

Ciclo Primario.

Aquí llegamos a la edad escolar. Siempre en grupo, (kvutza) los niños pasan ya a la escuela. Cada grupo se constituye de cuatro kvutzas, y éstas de 5 niños. Estos grupos tienen un maestro cada uno y con ellos permanecen desde el comienzo hasta el final del curso. En los demás actos de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

vida cotidiana cada niño vive con sus padres y en las actividades comunitarias retornará cada niño con su grupo. -

A partir de esta edad, se dedican a algunos trabajos colectivos, se les enseñan rudimentos de agricultura, en una granja de tamaño pequeño, confiada enteramente a sus cuidados, en donde se encargan de la alimentación de las aves y del cuidado de un pequeño vergel y una huerta; Así se fomenta en ellos un desarrollo paralelo de las aptitudes intelectuales y físicas.

Ciclo Secundario.

Este ciclo será el equivalente a secundaria y preparatoria, en el cual se reúnen jóvenes de catorce a dieciocho años. Las clases se componen de 15 a 20 alumnos y la enseñanza comprende 6 horas diarias de trabajo escolar. En las clases superiores existen tres ramas principales, estas, agricultura y biología, literatura y ciencias sociales, física y matemáticas. Lo mismo que en el ciclo primario, los jóvenes dedican cada día varias horas a trabajos manuales a los que dan gran importancia y no se les hace aparecer como trabajos accesorios, sino como columna vertebral de la preparación del individuo y del grupo.

La educación en El Porvenir, es una educación liberal y democrática, ideológica y laica. A los mejores estudiantes se les pagará una beca para la educación superior en áreas que el colectivo o comunidad juzgue que sea necesario. Básicamente el Porvenir prepara técnicos en muy variadas ramas siempre aprovechables dentro de la comunidad.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4.7) CULTURA

La vida en el ámbito rural, requiere de gran esfuerzo físico y de enorme dedicación, por lo que para el desarrollo integral del hombre en este ámbito se torna indispensable unir al trabajo factores tales como el deporte y la cultura, razones estas que revelan el esfuerzo hacia un refinamiento del hombre y de la vida en El Porvenir; Por lo que la comunidad mediante la autoconstrucción en dos áreas específicas que son:

La construcción de campos deportivos apropiados para la práctica del foot-ball, basquet-ball, volley-ball, base-ball y soft-ball aparte de una piscina. Instalaciones estas que se usarán para el desarrollo de actividades deportivas de la niñez, la juventud y de todos los miembros del Porvenir que lo deseen.

Las actividades culturales se realizarán en un edificio ubicado como centro cívico comunitario cuyos usos son múltiples, según la ocasión y contará con áreas fijas construidas para la realización de conciertos, teatro, danza y la proyección de películas cinematográficas. Un gimnasio para el desarrollo físico y la práctica de artes marciales, un salón de fiestas y salas apropiadas para la pintura, escultura, grabado y baile moderno. Además de las apropiadas para dinámicas de grupo y eventos religiosos, luctuosos o juegos de salón. Con todo lo anterior se fomentarán las actividades socioculturales y deportivas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.5) ESTRATEGIA CORPORATIVA DE COMERCIALIZACION

Una de las funciones más importantes que se desarrollara en El Porvenir para mantener el despegue de la experiencia agroindustrial será la comercialización de sus productos. En efecto, uno de los momentos más esenciales del proceso productivo es el de la venta; lo anterior condiciona el éxito del agricultor y conforma una gran parte de la problemática agraria del país.

En El Porvenir cuyas características son las de una empresa cooperativa integral, descentralizada a través de módulos de producción ó divisiones; la comercialización de cada uno de los productos al natural o procesados de El Porvenir será llevada a cabo por cada uno de los módulos de producción. Con excepción de las dedicadas a la exportación cuya comercialización la realiza una cooperativa de cooperativas, es decir, una cooperativa cuyos socios son los mismos módulos de producción. Esta central comercializa todo tipo de productos agropecuarios de El Porvenir en el extranjero. Para la comercialización y distribución - que efectuará esta cooperativa de cooperativas que denominamos El Porvenir Exportación se torna indispensable dar una estructura orgánica conformada de la siguiente manera: Asamblea General.

Es el órgano máximo y supremo de la cooperativa "El Porvenir Exportation". Asisten los representantes de cada

uno de los módulos de producción (agricultura, ganadería y avicultura). Todo módulo tendrá un representante como - mínimo y no más de tres y cada delegado un voto. En esta asamblea se aprueban ventas, el balance, las cuentas de - pérdidas y ganancias y se fijan las líneas a seguir. Se - convoca cada tres semanas.

Comité Directivo.

Consta de 6 miembros elegidos por la asamblea general de El Porvenir representarán al corporativo en la mis ma proporción de representaciones que la asamblea general del ramo y cuyas funciones serán: plan de inversiones, pro puestas, fondos, porcentajes de comisiones a cobrar.

Comité Central de Control.

Consta de 6 miembros elegidos por la asamblea general y controla todas las actividades de El Porvenir Expor tation y los seis se dedican y encargan cada uno de:

- La sección de leche y productos lácteos
- Sección de aves y huevos
- Sección de Ganado en pie
- Sección de Cítricos y frutas frescas
- Sección de Conservas
- Sección de Pesca

Cada uno de los puestos aquí señalados en la Asamblea general así como en los comités, tiene una duración de tres años, con derecho a la reelección. Otra función de esta - estructura o de esta cooperativa de cooperativas será la ne gociación de la comercialización de los diversos módulos de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

producción y de la fábrica de harina de pescado con los -
compradores privados a través de las concesiones.

3.5.1) CONCEPTO DE CONCESION

Las concesiones no constituyen un nuevo concepto dentro de la mercadotecnia. El término "concesión" proviene del francés y su significado original era: liberarse de la esclavitud. Las concesiones son una forma de licencias. El dueño o propietario de un producto, servicio o mé todo, otorga una distribución minorista a través de distribuidores afiliados (concesionarios). El concesionario obtiene con frecuencia acceso exclusivo a la distribución del producto concesionado.

Es una relación continua en donde el propietario prop vee una licencia que da derecho a negociar, más asistencia en la organización, entrenamiento, mercadotecnia y administración, todo ésto a cambio de un pago efectuado por el -
concesionario (9).

3.5.2) CONCESIONES DE AGRICULTURA

El módulo de agricultura produce en sus diversas divisiones cuatro productos basicamente: cítricos (naranja y

(9) "Mc Donald's makes franchising sizzle" en: Business Week
Junio 15, 1968.



limón), manzanas y olivo. En el caso de productos cítricos, se concesionarán ambos (naranja y limón) al natural a la cooperativa, El Porvenir Exportación procesará (en el caso del concentrado de limón) y distribuirá al natural mediante la agrupación de pequeños distribuidores en cada uno de los mercados de la franja fronteriza y del noroeste del país.

En el caso de la manzana, parte se concesionará al Porvenir Exportación para su distribución y venta al natural de la misma forma que los cítricos, y otra parte se concesionará a una empresa privada para su procesamiento, enlatado, embotellado, distribución y venta.

El tratamiento para los productos del olivo (aceite y aceitunas) será igual, se concesionará a Olivares Mexicanos obteniendo los beneficios que en el apartado de cadenas estudiaremos.

3.5.3) CONCESIONES DE GANADERIA

La producción del módulo de ganadería será de carne, leche, leche descremada, mantequilla, crema, queso y piel, que en su totalidad se concesionan a empresas privadas, obteniendo los beneficios y responsabilidades que se estudian en el apartado de cadenas. En lo que se refiere a la venta de ganado en pie, la comercialización se concesionará

a la cooperativa El Porvenir Exportación.

3.5.4) CONCESIONES AVICOLAS

La producción avícola de El Porvenir consiste en carne, huevos, productos éstos que se concesionan a empresas privadas igual que en los dos módulos anteriores, y en lo referente a pollitos y a animales en pie se concesionará a El Porvenir Exportación.

3.5.5) CADENAS CONCESIONARIAS DE EL PORVENIR

El objetivo de las concesiones a particulares, por parte de El Porvenir, es hacer participar al sector privado en la distribución de productos agropecuarios, para que al existir una mayor oferta a nivel empresarios, el mercado se vea beneficiado con menores precios y mayor calidad de estos productos.

Otro propósito y ventaja del sistema de concesiones es que por sus características no requieren de una infraestructura establecida, sino por el contrario, fomenta la participación de pequeños y medianos inversionistas debido a la seguridad que representa la inversión en empresas regaladas por un conglomerado de empresas de gran tamaño; - al presentarse esta alternativa para el inversionista se crean empleos que incorporan recursos financieros al proceso económico de el país.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Porvenir al vender sus productos al concesionario, no sólo vende este producto, también vende la marca y el prestigio, por tanto da capacidad empresarial, los operadores de las concesiones reciben una capacitación en aptitudes empresariales y en conocimiento, previo a la inauguración del negocio por parte del concesionario. El entrenamiento cubre una amplia gama de temas relacionados con la operación de las concesionarias. Muchos seminarios de capacitación se llevan a cabo en la propia oficina del concesionario. A los dueños de las concesiones se les incluye en los métodos concretos de la operación de ventas, publicidad y compras serán cubiertas de manera exhaustiva en estos cursos que durarán 3 semanas, previas a la inauguración.

A los individuos que carezcan de experiencia en los negocios se les proporciona la oportunidad de aprender las habilidades empresariales necesarias para operar, con éxito su propio negocio. Además, de contar con una producción de nuevos empresarios, se logra el éxito del conjunto.

Los concesionarios de El Porvenir, requieren el derecho de utilizar el nombre de la marca que será conocido en toda la nación, así como el logotipo de ésta.

La identificación con un nombre de cierto prestigio, le proporciona al concesionario la ventaja del poder de atracción de productos conocidos.

Para asegurar uniformidad en los bienes ofrecidos a

lo largo de la nación, El Porvenir ayudará al dueño de la concesión en el control de la calidad.

Los concesionarios deben adherirse a las reglas de operación, que abarcarán todos los aspectos del negocio, tales como: construcciones (colores, acabados, distribución física y otros), publicidad y operaciones. Lo anterior se alcanza a través de 4 oficinas distribuidas a lo largo y ancho del país que manejarán la supervisión de contratación y limpieza de cada concesionaria.

Las campañas de publicidad local y nacional serán posibles gracias a que el dueño de cada concesión contribuye con un porcentaje dado de sus ventas mensuales o con una contribución mensual, este dinero es recolectado y manejado por las 4 oficinas que mencionamos anteriormente, las cuales utilizan este dinero para anuncios comunes. Los anuncios son planeados a nivel central en El Porvenir Exportación.

Una característica particular de las concesiones que otorgará el Porvenir, es que las necesidades financieras, son menores que las que se necesitan para un negocio iniciado de manera autónoma.

El Porvenir concede sólo las ventas de carne de pollo, leche, carne, huevos, crema queso, leche descremada, manzanas, aceite de olivo y aceitunas; debiendo el propietario de la concesión, respetar colores, empaques, porcentajes de ganancias, políticas de venta, locales de venta

así como transportación adecuada para la conservación de la calidad del producto.

El Porvenir al vender una concesión, vende la marca, la calidad, además de manuales de políticas, procedimientos, compras y cualquier otro manual administrativo, así como asesoramiento jurídico, administrativo, comercial y contable.

En el caso de las manzanas para procesamiento, es decir, para la elaboración de jugos y mermeladas se venderán a empresarios privados sin concesión, pero en el caso del aceite de olivo y la aceituna sí deberán cumplir la normatividad de toda concesión. Para la venta de ganado en pie, de pieles y pollitos, las concesiones serán las que marque el mercado.

Las perspectivas del sistema de concesiones, en el país vista como una fuerza viable dentro del sistema económico nacional, son muy prometedoras, puesto que auxiliará al gobierno en su tarea de distribución de bienes de consumo básico, y al propietario de la concesión lo apoyará --- brindando servicios a menor costo al hacer compras en forma de cadena y no individualmente.

Los horizontes de distribución de bienes de consumo básico a través de expendios concesionados en el mercado nacional, contribuirá para hacer desaparecer a los intermediarios y bajando significativamente los precios al consumidor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.6) VIVIENDA

En virtud de que El Porvenir es además de una empresa, una comunidad, debe poseer un centro habitacional en el cual se cuente con el centro cívico, y todas aquellas edificaciones físicas, que siguiendo un concepto moderno de urbanización que alberguena la totalidad de la comunidad de El Porvenir.

Todos y cada uno de los miembros sean permanentes, aspirantes, universitarios o voluntarios, poseerá un lugar limpio, agradable y cómodo en el cual habitar. Atendiendo a las tres clases de asimilación o reclutamiento de personal (miembro permanente, universitarios o voluntarios) contará con su vivienda, cada una de las cuales, según la clasificación anterior tendrá sus particularidades que a continuación veremos:

3.6.1) VIVIENDA FAMILIAR

Estas viviendas, serán construídas en condominio horizontal contando con 4 recámaras, 2 baños, bajo un concepto modular de construcción a las cuales se les podrán añadir áreas según los requerimientos del crecimiento familiar. El concepto de construcción se basará en la autoconstrucción; además estas casas poseeran pequeños jardines que se podrán utilizar como huerto familiar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estas casas habitación también cuentan con sala comedor y cocina. La vivienda familiar sólo podrán ser ocupadas por miembros permanentes de El Porvenir. Poseerán aire acondicionado para contrarrestar las elevadas temperaturas de la región en verano.

Estas casas cuentan con un área de lavado y planchado por alas, es decir, una área dedicada a estos menesteres por cada diez casas. (Cada casa tendrá su teléfono conectado a un conmutador general).

3.6.2) VIVIENDA PARA UNIVERSITARIOS

Estas viviendas serán dormitorios para dos personas, con un pequeño estudio y un baño para cada cuatro cuartos, se construirán en forma de condominios, contando cada edificio con servicios de lavandería, aire acondicionado y un pequeño salón de televisión.

Los planes de estadía para los universitarios, serán en dos modalidades: hombre-hombre y mujer-mujer, es decir, los compañeros de cuartos se dividirán por pisos, unos para hombres y otros para mujeres. Estos dormitorios contarán con cocinetas ubicadas en cada piso, los edificios que albergan estos dormitorios contarán con cuatro pisos, en los cuales se encontrará un teléfono por cada piso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.6.3) VIVIENDA PARA VOLUNTARIOS

Las viviendas para voluntarios serán edificios de 4 pisos en donde los dormitorios serán comunales; se cuenta con 2 baños también comunitarios por cada piso, un salón de lecturas y otro para televisión, aire acondicionado y una cocineta por piso.

En cuanto a los dormitorios comunales, se dividirán por piso unos para hombres y otros para mujeres; cuentan también con lavandería comunal y un teléfono por piso. Es tos dormitorios contarán con una área verde exclusiva para los integrantes de este plan y cuyo cuidado estará a cargo de los mismos voluntarios.

Una vez establecidos los modelos de vivienda, trata remos otro aspecto más importante que será el centro cívico, el cual se constituye por varias edificaciones, como lo es el comedor general, cuyo objetivo es el que toda la comunidad se reúna para alimentarse en este salón, todos los días y en todas las comidas.

Se ubica en este centro cívico, el centro de cultura y estudios que sirve como centro de distracciones y de sarrollo cultural. El salón de festejos es otra construc ción importante del centro cívico y será utilizado para llevar a cabo la asamblea general que se efectuará sema- nalmente, así como también bodas, bailes, o discoteca.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La biblioteca comunitaria tendrá una doble función, se usará como centro de reuniones culturales y como biblioteca.

Una pequeña construcción de dos pisos aldeaña al centro cívico, albergará el centro médico o clínica comunitaria, con un consultorio médico y otro dental.

Un salón cuyo uso será para el oficio de ceremonias religiosas, ya sean católicas o protestantes por razones de conformación comunitaria de El Porvenir que se tratarán en el capítulo quinto.

Rodeando todo este centro comunitario se ubicarán -- jardines turísticos.

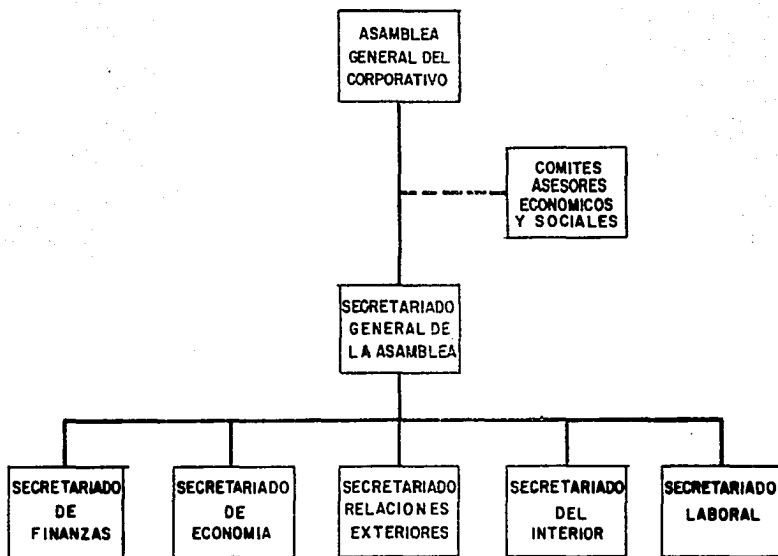
Con lo anterior se obtendrán zonas verdes que servirán para formar un equilibrio en el ecosistema existente, así pues se busca dotar a la comunidad con áreas ecológicamente protegidas cuyos beneficios a largo plazo beneficiarán tanto a la región como a la población de ésta.

3.7) ORGANIGRAMAS.

Nota importante:

En los organigramas siguientes, no se muestra el nivel jerárquico que es inexistente en este sistema, pero sí la división y funcionalización del trabajo dentro de los diferentes módulos y comités.

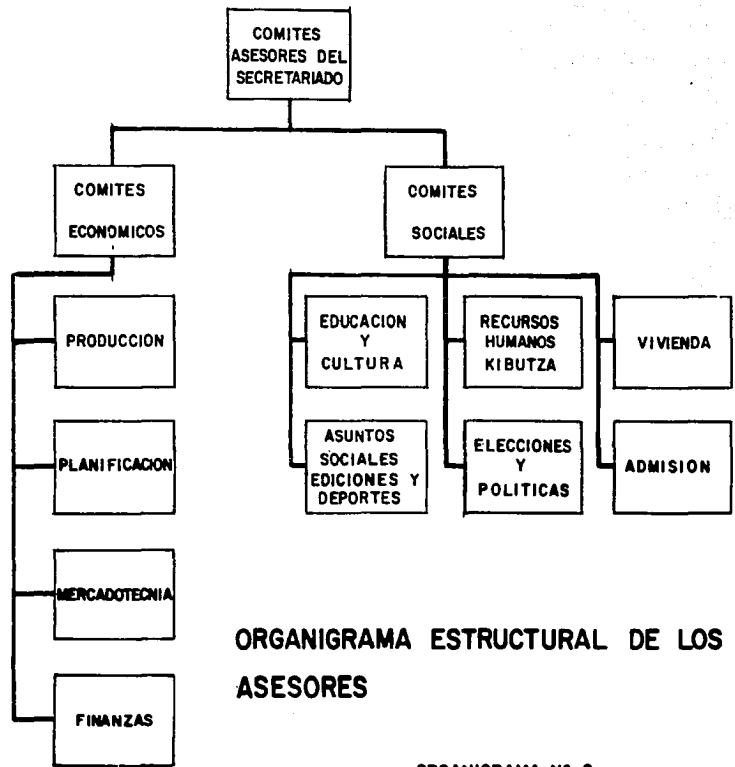
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ASAMBLEA
GENERAL DEL CORPORATIVO "EL PORVENIR"**

ORGANIGRAMA Nº 1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

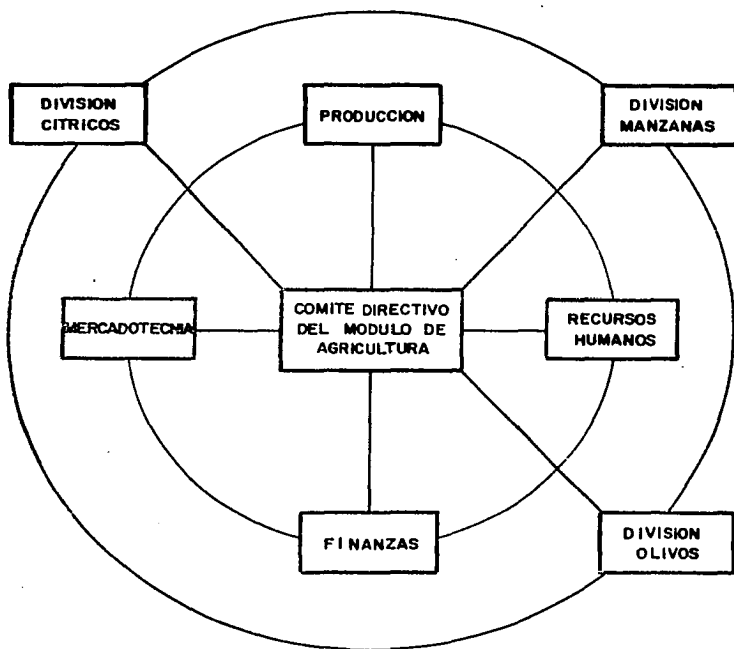


TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LOS COMITES ASESORES

ORGANIGRAMA Nº 2

180

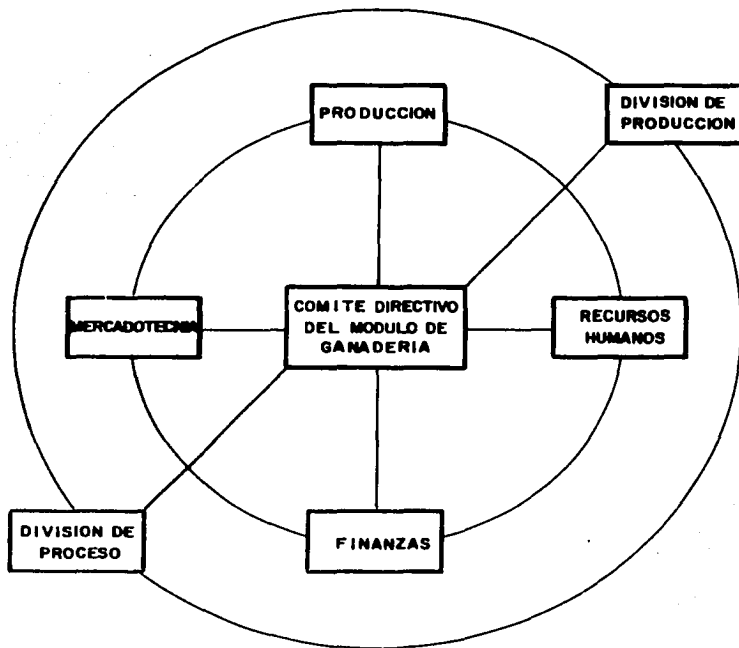


ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL MODULO DE AGRICULTURA

ORGANIGRAMA Nº 3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**Nota: PARA EL MODULO DE AVICULTURA
ES LA MISMA ESTRUCTURA ORGANICA.**



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL MODULO DE GANADERIA

ORGANIGRAMA Nº 4

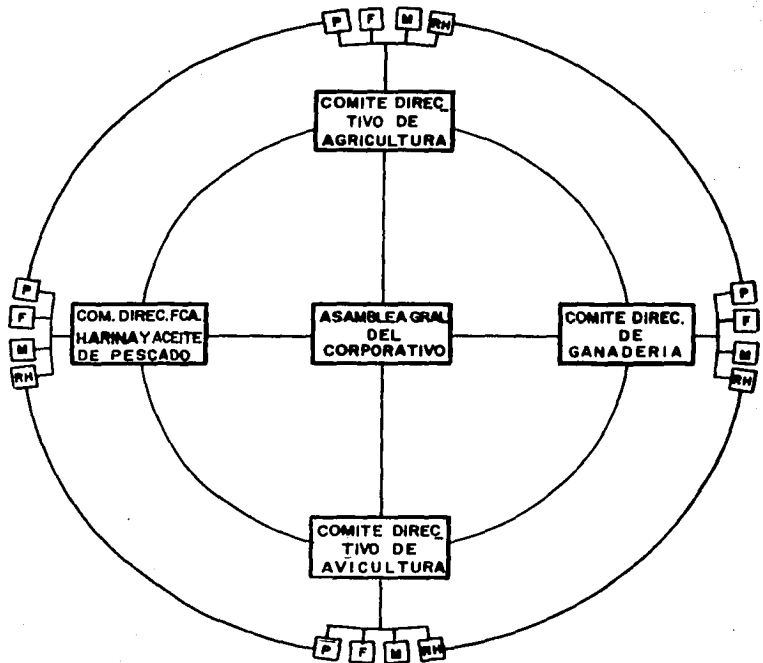
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

P= PRODUCCION

F= FINANZAS

M=MERCADOTECNIA

RH=RECURSOS HUMANOS



ORGANIGRAMA GENERAL DEL CORPORATIVO

ORGANIGRAMA Nº 5

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1.- Yaari A. "Le Kibutz Modele de Socialisme Humanite". -- Paris, Francia. 1980. Pags. 25 - 30.
- 2.- Darin H. "Estructura Socioeconómica del Kibutz". Israel. 1981. Pag. 94.
- 3.- "El Kibutz Hoy". Seminario en Israel. 1979 - 1980. Departamento de Juventud y Jalutz, Organización Sionista Mundial. Unidad de Información y Esclarecimiento.
- 4.- Orni E. "Formas de Colonización". Editorial EKL. Jerusalem. 1973. Pags. 5 - 10.
- 5.- Adises Ichak. "Autogestión, La Práctica Yugoeslava". - Fondo de Cultura Económica. México. 1977. Pags. 17 - 41.
- 6.- Idem 5. Pags. 41 - 75.
- 7.- Idem 3.
- 8.- Friedler E. "El Cooperativismo en Israel". Editorial - Instituto de Relaciones Para América Latina. Jerusalem - Buenos Aires. 1974. Pags. 15 - 60.
- 9.- "Mc Donalds Manes Franching Sizzle". En Business Week. Junio 15 de 1968. Pags. 15 - 19.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO CUARTO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FABRICA DE HARINA Y ACEITE DE PESCADO

4.1) PROCESO DE FABRICACION DE LA HARINA Y EL ACEITE DE PESCADO.

El Porvenir se encuentra ubicado en el Valle del mismo nombre, este valle pertenece a la delegación del Valle de Guadalupe y al municipio de Ensenada Baja California Norte; en este puerto se localiza una gran actividad industrializadora de productos marinos, entre otras se encuentran plantas de enlatado o empaque. Estas plantas solo utilizan 40% de cada 100 toneladas de sardina o atún, quedando el 60% de este producto disponible para la fabricación de harina y aceite de pescado.

Los desperdicios del procesamiento del atún y de la sardina son transportados por carretera en camiones hasta el valle del Porvenir en donde se localizará la planta productora de harina y aceite de pescado El Porvenir.

De los camiones el desperdicio es pasado a pilas de almacenamiento, en donde se efectúa una primera revisión y control del producto, una vez llevado a cabo el proceso anterior, se transporta el producto por medio de un gusano transportador. El pescado crudo se lleva a la cocedora para que aquí se coagule la proteína contenida en el tejido del mismo y se efectúa la segunda inspección o control.

Posteriormente y de ser aprobado el proceso anterior,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

se pasa a la prensa de donde se obtiene una fase sólida - (masa de prensa) y una parte líquida (licor de prensa).

Ambos son tratados de la siguiente forma: el licor, es pasado en primer término a una centrifugadora horizontal (decantador) para retirar los sólidos grandes (lodo) que contenga; y se efectúa la tercera revisión o control, una vez aprobada esta fase se incorporan a la secadora, - que es el siguiente paso de la fase sólida y se efectúa un cuarto control de la calidad.

Posteriormente se pasa a una centrifugadora vertical para retirar sólidos finos y se desarrolla un quinto control de calidad, de ser aprobado, se pasa a otra centrifugadora vertical para ser lavado mediante agua caliente -- (pulidor) efectuandose aquí la sexta operación de control de calidad y última, ya que de aquí pasa al almacén de -- aceite de pescado obtenido.

El agua que se obtiene en la decantación, centrifugación y pulido, también llamada agua de cola, se transporta a un evaporador en donde se recuperan sólidos con - muy alto grado proteínico que posteriormente se mezcla con la masa de prensa y que se somete a una operación de control que de ser satisfactoria hará que continúe el proceso en la secadora.

Una vez que se mezcla la masa de prensa y el concentrado del evaporador, se deshidrata la mezcla en la secadora y se efectúa un nuevo control de calidad, para poste

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

riormente seguir a la molienda por medio de un molino de martillos de la cual pasa a un estricto y minucioso control genérico de la calidad que de ser satisfactorio, la harina es pesada y ensacada o ensilada. (1)

Cada proceso de los que hemos mencionado, contiene un control, el cual para cada una de las operaciones es independiente, es decir, que consideramos cada operación como un insumo-proceso-producto o resultado que a la postre darán un control total de calidad. Lo anterior se ve impulsado y facilitado por la estructura a base de kvutzas de control de calidad que se verán a continuación. (2)

4.2) ORGANIZACION Y ESTRUCTURA DE LOS RECURSOS HUMANOS A PARTIR DE LAS KVUTZAS DE CONTROL DE CALIDAD.

La organización y formación de los recursos humanos, será propiamente de igual forma que el resto del corporativo pero en la fábrica de harina y aceite de pescado, por ser la rama más industrializada de el Porvenir, esta estructura se orientará básicamente al control de calidad y a la eficiencia de producción.

Las kvutzas en esta área se formarán en función de la organización existente, están formadas por miembros permanentes o voluntarios cuya adhesión al sistema es voluntario quienes junto con su líder se reúnen generalmente -

fuera de las horas de trabajo, en sesiones de estudio pa ra fijar metas y lograrlas con el fin de elevar la calidad de sus trabajos y medio ambiente.

La kvutza de calidad está constituida por 8 miembros incluyendo al líder, su formación tiene como objetivos, lo grar mejorar las relaciones humanas y la comunicación, me jorar el liderazgo y resolver problemas de producción y de eficiencia humana a través de herramientas estadísticas.

Las kvutzas de calidad tendrán como base el sistema participativo, cuyo funcionamiento lo tratamos en el capí tulo anterior (Kvutza, filosofía y autogestión). A estos equipos, podemos y debemos denominarlos "kvutzas de traba jo" y sus funciones están orientadas a mejorar la calidad productividad, costos, seguridad y realizar proyectos en general.

Estas kvutzas a diferencia de todas las demás de El Porvenir, están comprometidas con proyectos directamente asignados en su área de trabajo que podrá ser cualquiera de los mencionados en el punto anterior.

Los tres conceptos básicos de las kvutzas de calidad son: Calidad - se considera que las kvutzas de calidad del proceso siguiente al de nosotros, es el cliente y que no acepta productos defectuosos, es decir, que el proceso del cual es responsable una kvutza de control de calidad, se rá dividido en insumo-proceso-producto y que la kvutza de control de calidad que nos prosigue en la línea de produc ción sólo está interesada en nuestro producto.

Control - cuyo objetivo es mantener las buenas condiciones de operación.

El Concepto Estadístico - que consiste en mecanismos para encontrar y analizar los hechos. (3)

El método de trabajo que siguen las kvutzas de calidad para identificar y resolver problemas en su área, permite efectuar un análisis lógico, sistemático y ordenado, basado principalmente en la particularización de procesos productivos y en el empleo de herramientas estadísticas; - con ello las kvutzas no resuelven problemas en base a opiniones o imaginación solamente, sino también utilizan herramientas estadísticas sencillas con el fin de fundamentar dichas soluciones.

La metodología de acción para la solución de problemas y la realización de proyectos por las kvutzas de control de calidad será:

1. Seleccionar un problema o tema a tratar.
2. Definir la situación actual del tema o problema.
3. Analizar el tema o problema, obteniendo información sobre el mismo.
 - Identificar causas y compararlas.
4. Elaborar un plan de alternativas de solución.
 - Plan de mejoramiento.
5. Ejecutar el plan, seleccionando la alternativa más viable.
6. Evaluar y estandarizar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- verificar y confirmar el efecto de la mejora realizada.

7. Estabilizar el control.

- Mantener el efecto de la mejora. (4)

Estabilizar el control en el área de trabajo, es vital para lograr operar con calidad y eficiencia, los pasos pertinentes y que deberán seguir las kvutzas de control de calidad, ellas son:

1. Planear. Elaborar un plan general, donde se definan los factores a controlar que pudiesen causar alguna desviación en los objetivos trazados.

- Definir como controlar estos factores.

- Qué procedimientos seguir en el trabajo (estándares de operación).

2. Hacer. Clarificar cómo hacer el trabajo para asegurar los objetivos.

- Operar siguiendo los procedimientos establecidos por la misma kvutza en forma democrática.

3. Verificar. Confirmar los resultados, verificar si el control se ha logrado o no.

- Verificar si los procedimientos o estándares de operación son aprobados o no.

4. Actuar. Llevar a cabo acciones correctivas. Si es necesario tomar acciones correctivas inmediatas, removiendo los síntomas.

- Prevenir contra la concurrencia, investigando las causas

y eliminándolas. (5)

La definición de un plan estratégico de implantación de las kvutzas de calidad, parte del entendimiento del - control total de calidad como sistema administrativo cuyos principios son:

- Las kvutzas de control de calidad están conectadas con la responsabilidad de mantener un estado de control en su área de trabajo.
- Las kvutzas de control de calidad requieren de una buena educación y entrenamiento, promoción, motivación y reconocimiento, cuestiones estas que mediante la autogestión se tienen implícitas en la totalidad de las labores de El Porvenir.
- Propician un cambio cultural positivo ya que hacen de la cohesión una forma de trabajar y vivir.
- Hacen de la búsqueda del mejoramiento una forma de vida.

La estructura organizacional de la fábrica será la correspondiente a un módulo de producción como lo es la -- agricultura, ganadería, y la avicultura, es decir, constará de una asamblea general formada por 5 personas, cuya es tracción será: 3 personas de la iniciativa privada, y 2 re presentantes de El Porvenir, esta asamblea general hará las funciones de un consejo de administración. Este consejo de accionistas, marcará el rumbo y orientación de la fábrica, es decir, realizará la función de planeación general.

El comité directivo, se compone al igual que en los

módulos de producción, de 6 miembros, de los cuales dos - serán representantes del área de producción, uno del área de finanzas, otro del área de ventas o mercadeo, y un último de Recursos Humanos que llevará aquí el nombre de Fa cilitación y Coordinación de las Kvutzas de Control de Ca lidad.

Del comité directivo se desprenderán otros pequeños comités de cada una de las áreas, (producción, ventas o - mercadeo, finanzas y recursos humanos), que tendrán a su cargo la coordinación de los programas que le marcará el comité directivo y que se encuentran formados por todos - los líderes de las diversas kvutzas de control de calidad de todas las áreas ya mencionadas.

El manejo de esta fábrica será totalmente descentra lizada del corporativo y cuyas ganancias o pérdidas se re partirán en el porcentaje acordado entre el Porvenir y sus socios de la iniciativa privada.

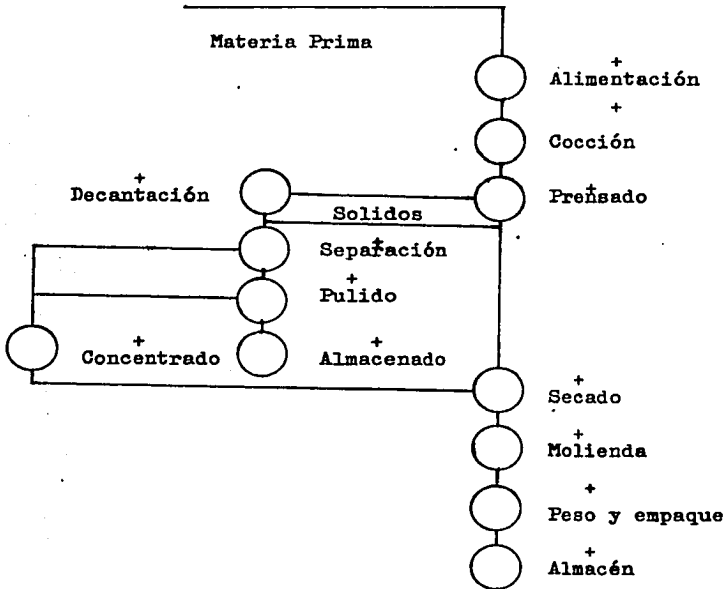
Las ventas serán manejadas a través de concesiones - que el Porvenir le venderá a la fábrica, y ésta tendrá el derecho de usar el nombre y el sistema administrativo de - El Porvenir, así como también tendrá la obligación de acep tar todas las normas y responsabilidades que el corporativo le marque.

Es muy importante mencionar que aparte de ser socio El Porvenir será uno de los principales consumidores de - los productos de esta fábrica ya que la harina es un ali- mento muy adecuado para el ganado y los pollos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es importante reiterar que las Kvutzas de control de calidad se dan en toda la organización, sea en el área de producción, finanzas, mercadeo o ventas, así como en la de recursos humanos, siendo los controles mencionados, operables en cualquiera de éstas áreas.

(Lo anterior lo especificaremos en el cuadro siguiente.)



+ Diagrama de proceso apartir de los Círculos De Control De Calidad .

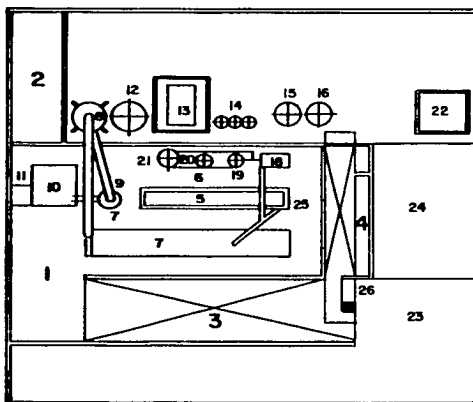
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.3) DISTRIBUCION FISICA DE LA PLANTA.

1. Almacén de producto terminado.
2. Taller y almacén de producto químico.
3. Oficinas.
4. Procepción de materia prima.
5. Cocedor.
6. Prensa.
7. Secador.
8. Ciclón.
9. Molino.
10. Tolba.
11. Báscula.
12. Tanque de agua para caldera.
13. Caldera.
14. Evaporador.
15. Tanque para combustible diesel.
16. Tanque para aceite de pescado.
17. Cribado.
18. Decantación.
19. Separación.
20. Fúldido.
21. Tanque de aceite.
22. Subestación.
23. Estacionamiento para automoviles.
24. Descarga de camiones.
25. Panel de control.
26. Sanitarios para empleados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DISTRIBUCION FISICA DE LA PLANTA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1.- Zapfe Hans. "Aprovechamiento del Desperdicio del Corte de Atún y Sardina para la Fabricación de Harina y Aceite de Pescado". Tesis Profesional. Escuela de Ingeniería. Universidad Anáhuac. México. 1984. Pags. 44 - 66.
- 2.- Grove Andrew. "High Output Management". Random House Inc. N.Y. 1984. Pags. 7 - 11, 18, 28, 43, 46 - 50.
- 3.- Arrona Hernández. "Círculos de Calidad, Conceptos Generales". México. 1983. Pags. 35 - 40.
- 4.- Idem 3. Pags. 40 - 43.
- 5.- Idem 3. Pags. 40 - 50.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO QUINTO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.1) RECURSOS NATURALES

5.1.1) EL SUELO Y SU USO ACTUAL

En base a la clasificación ruso-americana se pueden hacer las siguientes consideraciones acerca de los suelos de la zona.

Con excepción de la cordillera montañosa que recorre de manera longitudinal la zona, toda el área, es decir las zonas costeras, se clasifican dentro de los grandes grupos como sierozem, propio de áreas desérticas y semidesérticas generalmente de color café grisáceo, de poca profundidad y escasa materia orgánica.

Si se contara con el recurso del agua, estos suelos podrían utilizarse para la agricultura. Prueba de ello es el Valle de Mexicali, donde predominan suelos que pertenecen a esta clasificación.

La zona montañosa denominada Sierra de San Pedro Martir, se caracteriza por tener suelos chesnutz o castaños - típicos de los lugares semiáridos.

Tanto los suelos sierozem como los chesnutz, son muy permeables y las sales de calcio se precipitan muy cerca de la superficie a una profundidad no mayor de 60 cms. El contenido de materia orgánica de estos suelos varía de 2.0 a 5.0% y el humus de 0.0 a 1.5.

Los suelos litosoles (clasificados dentro del grupo de los suelos de acumulación geológica, son otro tipo que

existen en una angosta faja, por la vertiente oriental de la Sierra de Juárez, en el municipio de Ensenada. Son --- áreas donde afloran las rocas calizas y se extienden los sedimentos gravosos y arenosos no consolidados, característicos del desierto y semidesierto.

Por último se tienen los suelos insitu de montaña residuales; estos suelos se localizan en pequeñas áreas separadas en la vertiente occidental de la Sierra de Juárez y la serranía del sur de la región.

Por otra parte, de las 5 503 140 has. que integran la región, 111 950 son de labor, es decir sólo el 2.1%, 1 049 060 están dedicadas al agostadero (el 19.4%); 205 840 están cubiertas de bosque (el 3.8%); 178 530 componen las tierras incultas productivas; y 3 957 760 integran las tierras de otra clase (el 71.4%).

La superficie de labor se divide en 95 470 has. de temporal; únicamente 370 de humedad y 16 110 de riego. Las áreas de temporal, a su vez, se encuentran cerca del 86.0% en Ensenada y el restante 14.0% en Tecate.

Por otra parte, las áreas de temporal se encuentran dispersas a partir de la línea internacional hacia el sur, hasta el poblado de San Quintín, en el municipio de Ensenada; y de la costa del Pacífico hasta las sierras de Juárez y de San Pedro Mártir.

Entre los principales cultivos de temporal se cuentan la cebada y el trigo; por lo que se refiere a las áreas bajo riego se pueden mencionar: chile, frijol, olivo, alfalfa, tomate, cebada, vid y papa.

Las áreas para agostadero tanto en cerros (935,290has.) como en llanuras (113,770 has.), tienen un índice de carga animal que varía de 50 a 60 has. por cabeza, en ambas vertientes y zonas costeras; y de 25 a 30 has. por cabeza para la región montañosa.

Las 50 200 has. de bosques maderables se localizan en dos macizos boscosos representados por la sierra de Juárez y la de San Pedro Mártir, donde predominan los bosques esclero-aciculifolio.

5.1.2) USO POTENCIAL

Aún no se cuenta con las cartas de uso potencial del suelo del estado de Baja California, sin embargo en base a la información obtenida en el estado, se sabe que dadas las características de los suelos, y si existiera en la zona suficiente agua, se podría desarrollar la agricultura, pero la falta de este recurso ha ocasionado que las tierras se exploten en actividades pecuarias con resultados poco alentadores por falta de obras de infraestructura tales como ollas de agua, cosechas de agua, cercos, inducción de --

pastos, abrevaderos, aguajes, etc..

Los índices de precipitación que se tienen, obligan a pensar que el agua de lluvia puede ser aprovechada mediante obras de captación con el propósito de incorporar extensas zonas de la superficie de la región, que están sin explotar, en actividades agrícolas.

Por otra parte, se han cuantificado 16 712 has. susceptibles de abrirse al cultivo en forma fácil y con poca inversión. De esta superficie, el municipio de Ensenada dispone de 13 234.1 y Tecate con 3 477.8 has.

5.1.3) EL AGUA Y SUS USOS

La escasa precipitación pluvial que tiene la zona de termina que sea pobre del recurso agua. No obstante la fuente principal la constituyen los almacenamientos naturales. Otra fuente, aunque potencial, la forman el Océano Pacífico y el Golfo de California, que flanquean al municipio de Ensenada; podría en el futuro surtir el precio líquido en cantidades que hasta ahora no se han podido extraer de él por el elevado costo de su procesamiento.

Las corrientes superficiales que existen en la zona son intermitentes la mayor parte del año; en la estación más lluviosa (invierno), se transforman en arroyos torrentiales de cauce corto que por lo general sus escurrimientos no llegan al mar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el subsuelo de 16 valles, se localizan los acuíferos que surten a la región del líquido; el volumen medio - anual que extrae de ellos asciende a 110.73 millones de metros cúbicos y se usan primordialmente en la agricultura - (101.16 millones de metros cúbicos), en tanto que para el uso industrial y urbano, sólo se utilizan 9.57 millones.

El problema de sobreexplotación es manifiesto en los siguientes valles: San Quintín que se localiza en la porción occidental de la región, en el municipio de Ensenada, el de Vicente Guerrero hacia el norte y el Océano Pacífico en el occidente. Tiene una extensión de 416 kms. cuadrados aproximadamente y la extracción media anual se estima en 45 millones de metros cúbicos. En 1974 el volumen sobreexplotado fue de 22.08 millones en 407 pozos.

Maneadero. Localizado en la planicie costera del Pacífico, al sur de la ciudad de Ensenada, contaba en 1974 - con 305 pozos y un volumen extraído de 12.16 millones de metros cúbicos anuales, estimándose entonces una sobreexplotación de 2.08 millones.

La Trinidad. Tercero en importancia, por su extracción de agua, está localizado en la porción central de la región, entre las sierras de Juárez y San Pedro Mártir. En él se extrajeron en 1974, 27.15 millones de metros cúbicos para lo cual se sobreexplotó el acuífero en 2.08 millones - de metros cúbicos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En los 16 valles de la región se han construido diversas obras para el desarrollo rural, y dentro de las obras terminadas en el sexenio 1970-1976 se cuentan 29 unidades de riego por bombeo, que riegan una superficie de 1 212 has.; 30 unidades de riego por aspersión, que benefician una superficie de 1 132 has. y 12 unidades de riego por goteo, las que riegan 160 has. Además se construyeron 12 unidades de bombeo las que junto con las obras anteriores se localizan en el municipio de Ensenada.

5.1.4) EL CLIMA

De acuerdo con el sistema de clasificación climática de Köppen, modificado por Enriqueta García (*), existen en la mitad norte de la región prácticamente todos los climas por tener muy diversas altitudes y conformaciones topográficas.

En el resto de la región el clima guarda cierta uniformidad variando sólo entre cálido y muy cálido y entre árido y seco. En algunas partes montañosas como en la Sierra de Juárez y en la de San Pedro Mártir, el clima es subhúmedo o semifrío con el período de lluvias mejor definidas en invierno.

(*) García, E. "1964 Modificaciones al sistema de clasificación climática de Köppen para adaptarlo a las condiciones particulares de la República Mexicana". Offset Larios, México, D.F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hacia ambas vertientes, la del Golfo y la del Pacífico, el clima se torna de semiárido, templado, con lluvias en invierno en las faldas montañosas, a seco o cálido y muy cálido. La región costera del Pacífico, desde el paralelo 34 hasta la frontera con Estados Unidos, tiene clima mediterráneo, es decir, templado con verano cálido, temperatura media anual entre 12 y 18 grados centígrados, con régimen de lluvias en invierno por lo menos tres veces mayor cantidad de lluvias en el mes más húmedo de la mitad fría del año y un porcentaje de lluvia invernal de 36% de la anual.

No sobra mencionar que las temperaturas extremas con la región alcanzan los 53 grados en verano y 18 grados en invierno. Las temperaturas mínimas propician que gran parte del área sufra de fuertes heladas, las primeras se presentan a fines de octubre y las heladas tardías en marzo.

Referente a la precipitación pluvial, se sabe que de norte a sur de la zona existen dos altos pluviométricos más o menos bien definidos, localizándose el primero en la porción norte del área, con precipitaciones mínimas de 100 milímetros a máximas de 300 mm. anuales. Entre estos dos altos pluviométricos, la precipitación es del orden de menos de 50 mm. hasta máximos de 150 mm. anuales.

Su flora agrupa 702 especies en su mayoría arbustos, plantas leñosas y cactáceas. Por lo que toca a la fauna silvestre, aunque es variada, es escasa.

TESSIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.1.5) COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

Caminos. El inventario vial de la zona registró una longitud de 1 993 kms., distribuidos de la siguiente manera: 52.6% estaban pavimentados, 8.4% revestidos, 0.2% caminos de terracería y el 38.7% correspondía a caminos de brecha. Los índices de kilómetros lineales de caminos por kilómetro cuadrado de superficie fueron de 27.6.

El municipio de Ensenada resultó con un total de 1 707 kms., distribuidos en 48.6% pavimentados, 9.8% revestidos, y 41.5% de brecha; Tecate tiene la red más pobre, con apenas el 14.4% del total regional, debido a que es un municipio muy pequeño comparado con el anterior.

Básicamente el sistema pavimentado regional, se deriva de la carretera federal No. 1 que tiene 624 kms. aproximadamente, ésta atraviesa Ensenada y de ella se deriva la carretera No. 3, junto viene una carretera federal de cuota de Tijuana que llega hasta Ensenada. Tecate está comunicado principalmente por las carreteras federales no. 2 y 3.

En términos generales, las carreteras federales se encuentran en buen estado, pues reciben mantenimiento periódico; los caminos revestidos, las brechas y caminos de terracería a cargo del estado, reciben mantenimiento esporádico, insuficiente para hallarse en buen estado, situación que se agrava en época de lluvias lo que significa una fuente limitante para las actividades productivas y socia-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

les de la zona.

INVENTARIO VIAL

<u>Municipio</u>	<u>Total</u>	<u>Pavimen tados</u>	<u>Reves tido</u>	<u>Terra cería</u>	<u>Brecha</u>
T O T A L	1 993	1 049	168	4	772
Ensenada	1 707	830	168	0	709
Tecate	286	219	0	4	63

_____ Caminos _____

Fuente: Dirección General de Programación. (SOP hoy SEDUE)

Debido a las características geográficas y de localización no existen vías férreas. En cambio, las comunicaciones aéreas se encuentran bastante desarrolladas, pues diversas compañías comerciales mantienen vuelos a distintas ciudades de la República. El aeropuerto de Ensenada por su parte, resulta ya insuficiente. En total hay tres aeropuertos uno de mediano alcance en Ensenada y dos de corto alcance en San Quintín y Punta Roca.

El puerto marítimo más importante es Ensenada, tanto por los volúmenes de carga que en él se mueven como por sus instalaciones para recibir barcos de gran calado. Varias líneas internacionales de pasajeros, provenientes de América del Sur, hacen escala en éste puerto antes de proseguir hacia el Pacífico Norte.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2) POBLACION TOTAL

Durante la década 1960-70, se incrementó el número de habitantes de la región, en 60 372 personas a una tasa media anual de 6.2%; se destaca el crecimiento de la población del municipio de Tecate, mientras Ensenada se significa por la cantidad de personas que se han asentado en él.

DINAMICA DE LA POBLACION TOTAL

<u>Municipios</u>	<u>1960-1977</u>			<u>Tasa media anual de crecimiento</u>
	<u>1960</u>	<u>1970</u>	<u>1977</u>	
T O T A L	73 142	133 514	199 629	6.2
Ensenada	64 934	115 423	172 010	5.9
Tecate	8 208	18 091	27 619	7.4

Fuente: VIII y IX Censos Generales de Población 1960-1970, SIC.

Ensenada aglutina el 86.5% de la población regional, mientras Tecate alcanza el 13.5% restante; la situación seguirá prevaleciendo, si se cumplen los pronósticos elaborados por el Colegio de México para la SEP, donde se prevee un crecimiento del 6.2% para la región, no mayor al que se da a nivel estatal y casi el doble del nacional que se estima al 3.0%.

En esta región se advierte una tendencia de la población rural a desplazarse al ámbito urbano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2.1) ESTRUCTURA DE LA POBLACION

Continuando con las características de la población regional, se pasa a mostrar la composición de los poblados existentes.

La dispersión de la población considerada es muy gran de (*), cinco centros han conseguido mantener un número importante de personas, en ellos se asienta el 77.2% de la población regional; en contraste, las localidades rurales no muestran capacidad para retenerla -en forma totalmente dispersa existen 372 localidades- 95.2% de los asentamientos humanos, contienen al 10.5% de los habitantes regionales; casi once personas de cada cien, viven en sitios que no rebasan los quinientos habitantes.

Movimientos Migratorios.

De las personas que han arribado a la zona, el 13.7% de la población que aparece en el IX Censo Nacional (+) el 18.7% llegaron de Jalisco y Sinaloa y el resto de diferentes lugares del país.

La zona recibe un sin fin de personas, fenómeno que se repite en toda la entidad, quienes permanecen al asecho de una ocación para irse a trabajar a Estados Unidos.

(*) Consúltese el IX Censo Nacional de Población 1970, SIC.

(+) Idem.



5.2.2) OPORTUNIDAD DE OCUPACION

Las actividades aunque diversificadas, presentan una falla estructural -muchas gente en el sector terciario- dándose la paradoja de que mientras más personas demandan, más pesa sobre el resto de la población, dado que su función principal es la intermediación y como tal, substraer a los sectores productivos parte de los excedentes que logran.

De acuerdo con el cuadro que se mostrará a continuación el 75.1% de la población económicamente activa, tuvo ocupación plena -10 a 12 meses trabajados-; las personas ocupadas en otros sectores, distintos al primario, tuvieron una ventaja ocupacional de 77.8% -frente al 66.8% que ofreció la dimensión rural a sus productores; En cuanto a la desocupación -1 a 3 meses trabajados- afectó al 6.6% de la población económicamente activa participante, resultandomejor librados quienes laboran en las áreas rurales; en cuanto a la sub-ocupación -de 4 a 9 meses trabajados- la padecieron más en el agro que en las localidades urbanas.

POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA
(Meses de trabajo 1969)

<u>Períodos de ocupación (meses)</u>	<u>Sector Primario</u>	<u>Otros Sectores</u>	<u>PEA</u>
T O T A L	8 444	26 046	34 490
De 1 a 3	705	1 577	2 282
De 4 a 6	1 245	2 444	3 689
De 7 a 9	851	1 772	2 623
De 10 a 12	5 643	20 253	25 896

Fuente: IX Censo Nacional de Población 1970, SIG.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

El nivel de ocupación de la fuerza de trabajo, ha registrado disminuciones, ya que, si se consultan los censos de población de 1960 y 1970, se tiene que en el primer año existían 8 052 personas que integraban el mercado de la -- fuerza de trabajo en el sector agropecuario, de los cuales se encontraban 7 489 en el municipio de Ensenada y sólo -- 563 en Tecate. (En el primero había 284 jornaleros y 62 -- ejidatarios, y el resto se formaba de pequeños propietarios que combinaban la actividad agrícola con la pecuaria).

En Tecate no existían jornaleros ni ejidatarios, la población económicamente activa estaba constituida por cam-- pesinos minifundistas y pequeños propietarios; es decir, -- que Ensenada por contar con una mayor extensión concentró el 93% de la población económicamente activa (PEA), mien-- tras que Tecate por ser menor apenas tenía dentro de sus -- fronteras el 7% restante.

En 1970, la situación ya era diferente, la población económicamente activa se incrementó a 8 444, es decir, au-- mentó en 392 personas. La estructura interna también se -- transformó, en Tecate en 1960 no había jornaleros, en este año existían 515 trabajadores y en el sector ejidal se for-- mó en el transcurso de la década un nuevo centro con 16 -- miembros; al mismo tiempo se aprecia una reducción de los campesinos independientes, éstos se redujeron de 563 a 399.

En el municipio de Ensenada, ocurrió un fenómeno se--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Mejante, los jornaleros aumentaron en cerca de 3 mil miembros mientras que los ejidatarios lo hicieron en 567 personas. Existen dos factores que explican este proceso, uno de ellos es que se abrieron al riego algunas superficies mediante la perforación de pozos, por lo que al practicarse cultivos que requirieron mano de obra adicional, contrataron a trabajadores provenientes del sector campesino independiente, o bien de jóvenes que arribaron a la edad de -- trabajar.

Otro factor explicativo es el de la localización del estado. Existe un flujo importante de trabajadores migratorios que provienen de diferentes entidades del país, los cuales se contratan desde Sinaloa y continúan su ruta logrando en ocasiones trabajar en granjas del extranjero, de no ser así regresan nuevamente a sus lugares de origen a esperar el siguiente año, para volver a iniciar el ciclo migratorio.

Algunos de ellos permanecen en la frontera o en las tierras de riego del estado, en busca de empleo, por lo que compiten con los nativos de la región y al mismo tiempo presionan sobre el gobierno para que realice perforaciones para abrir al riego nuevas áreas de labor.

En parte, este fenómeno no influyó para modificar el nivel de ocupación de la fuerza de trabajo entre 1960 y -- 1970, como se describió anteriormente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.3) SITUACION LEGAL DEL SECTOR EJIDAL

De las 187 resoluciones presidenciales publicadas en el Diario Oficial de la Federación, 19 han sido ejecutadas en favor de 84 ejidos y comunidades que existen en la región. La superficie dotada asciende a 1 107 238 has., de las cuales 2.5% son de labor, habiendo sido regularizada hasta 1978 una superficie de 344 463 has., ninguna de las cuales es de labor. En las resoluciones se ha beneficiado a un total de 4 839 ejidatarios; por otra parte, se encuentran registrados 5 121 ejidatarios en el padrón nacional - quedando a salvo los derechos de 867 campesinos.

Como puede observarse, el rezago agrario es muy grande; se hallan pendientes de regularizar la mayoría de las soluciones presidenciales. Con la superficie dotada, la situación se torna más crítica.

5.4) CONSERVACION DE RECURSOS NATURALES Y APROVECHAMIENTO DE SISTEMAS ECOLOGICOS NATURALES

Todo proceso productivo, es un sistema de transformación y utilización de energía de cuya eficiencia deriva la productividad del mismo. El sistema de producción capitalista es en última instancia una forma de aprovechamiento de la energía disponible, en la creación de satisfactores y en la distribución del poder entre los hombres y entre -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

las sociedades. Si descendemos del nivel planetario a la consideración de subsistemas formados por sistemas ecológicos, es posible tratar su forma de explotación como sistemas de transformación de sus recursos en satisfactores en base a formas alternativas de energía utilizable; cada alternativa implica formas diferentes de explotación de sus recursos naturales y formas diversas de organización productiva, en la que el espacio temporal considerado y los criterios de participación y justicia social son determinantes para la evaluación de su eficiencia. Dos formas extremas han existido en el comportamiento del hombre en estos sistemas:

- a) Una perturbación mínima de las actividades productivas del hombre en algunos ecosistemas, de manera que su regeneración y modificaciones son producto de un orden natural de interacciones de sus especies y el medio y de su natural sucesión ecológica.
- b) Una alteración brusca de las condiciones de equilibrio natural de los ecosistemas por la introducción en ellos de actividades productivas que llevan a la alteración y agotamiento de sus recursos implicando una degradación de sus satisfactores, así como gastos superfluos de energía por la aplicación de criterios de rentabilidad a corto plazo y la implantación de un sistema productivo fundado en la concentración del poder de la sociedad capitalista.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La necesidad de crear fuentes futuras de ingresos empleo y satisfactores -fundamentalmente alimento-, ha acrecentado la urgencia de plantear una estrategia a largo plazo que asegure la subsistencia del hombre sobre la tierra. A esta conciencia se ha aparejado la necesidad de crear formas alternativas de actividades productivas que permitan -aprovechar los recursos de los ecosistemas naturales utilizando en forma óptima los factores externos, que aseguran su conservación y permiten un proceso menos costoso de utilización de la energía. Entre éstos, destaca la utilización de recursos energéticos naturales como la radiación solar, y de procesos naturales de gran eficiencia como el fenómeno fotosintético.

De esta forma, la optimización del aprovechamiento de los recursos ecológicos y su distribución equitativa implica dos niveles ecológicos complementarios:

- a) El primero referido a la optimización del ciclo energético, hidrológico y de nutrientes de un medio, en la producción primaria de especies utilizables.
- b) La optimización de los procesos de transformación de egtos recursos en satisfactores para el hombre, en el que no sólo debe considerarse la optimización de costos "privados" de la energía y el capital, sino la distribución del poder social a través de una participación equitativa de la pro

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

piedad de los medios de producción y en la apropiación real del producto.

Entre más diversa sea la población de un ecosistema, resulta más difícil el establecimiento de un complejo agro industrial que transforme su producción primaria, cumpliendo la optimización del segundo nivel al que nos hemos referido. Sin embargo la mayor complejidad de un ecosistema, lo vuelve también más estable, lo que garantiza su operatividad a largo plazo y la productividad del primer nivel ecológico. Esto ha sido confirmado por algunos estudios que indican que la productividad de los ecosistemas (la transformación de energía en biomasa) aumenta entre más próximos están del trópicos.

La eficiencia de los sistemas ecológicos radica también en el aprovechamiento de sus niveles tróficos. En un sistema complejo, esta eficiencia dependerá de los usos alternativos que se dé a los flujos autótrofos- herbívoros -carnívoros- nombre de las diversas especies naturales o introducidas al ecosistema. De allí que un proyecto para la regeneración selectiva de la selva tropical, lleve a un sistema complejo de planeación de usos alternativos de sus recursos bióticos y abióticos. Tal sistema puede ser modelado y optimizado en principio, pudiendo servir como marco de referencia para las acciones que se tomen en la realidad, dadas una serie de restricciones en las formas de organización productiva que puedan implantarse.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estos aspectos presentan nuevas alternativas para el desarrollo de los países del tercer mundo localizados en - las áreas tropicales del mundo; si se arguyó que factores climatológicos y geográficos contribuyeron al desarrollo de los países industrializados, ahora la naturaleza misma ofrece una oportunidad para revertir este orden de cosas. Pero esto implica grandes esfuerzos en materia de investigación científica y tecnológica para conocer la forma de utilizar estos recursos naturales y manejar las variables dependientes en los ecosistemas.

La incorporación del trabajo humano en la regeneración y aprovechamiento de ecosistemas naturales bajo el su puesto de su conservación y su explotación racional, introduce una serie de complicaciones en la organización productiva tradicional y vuelve aún más complejos los criterios para la generación y selección de tecnologías en un programa de ecodesarrollo de este género.

5.4.1) ENERGIA

Uno de los servicios indispensables para el bienestar y la productividad de la población lo constituye la electricidad. Sin ella no se entiende la vida social, económica y cultural del presente siglo. Actualmente, en la zona del - Porvenir y conjuntamente con la franja Ensenada--Tecate, - existe un proceso tendiente a la autosuficiencia pero preva

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

lece cierto déficit en lo que respecta al servicio, ya que su disponibilidad alcanza un 68.2% de la población regional.

La Comisión Federal de Electricidad, ha cumplido un programa que tiene una capacidad instalada de 417 359 kws., llevándola desde plantas termoeléctricas, y otras. El fluido llega al estado y a la región en 400 220 110 y 69 kv. de tensión, lo cual cubre perfectamente las necesidades regionales.

El Porvenir contará con suministro eléctrico basado en dos aspectos: En primer término, por medio de su conexión a la red de energía estatal y cuya afluencia se destina a satisfacer las necesidades o requisiciones de carácter material y en lo referente al consumo de la población se canalizará hacia la utilización de la energía solar, ya que el clima como vimos anteriormente, es favorable, además de representar un campo de investigación tecnológica que, como hemos mencionado, se presta perfectamente por diversos factores como clima, condiciones térmicas, etc..

5.4.2) REHABILITACION DE TIERRAS

La rehabilitación de tierras quiere decir, no contentarse con las realidades decretadas por la naturaleza y el abandono de siglos, significa modificar la geografía, transformar el paisaje, crear nuevos paisajes, crear nuevas condiciones, convirtiendo las tierras desérticas en tierras

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cultivables, lo cual, se realiza a partir de filtraciones de tierras en forma de colación normal, con el objetivo de ir las desarrollando poco a poco, mezclándolas aparte con tierras de gran calidad para que esta evolución de tierras al final quede generalizada y podamos contar de esta manera - con tierras cultivables y fértiles.

Como se vió en puntos anteriores, la región del Porvenir en Baja California Norte, cuenta con una enorme extensión de tierras potenciales que de sujetarse al proceso antes referido, serán susceptibles de ser transformadas de tierras desérticas a tierras fértiles, lo cual contribuye en gran parte a uno de los objetivos pronosticados de nuestro proyecto.

La rehabilitación sumada a la forestación aparte de proporcionar un equilibrio entre el medio ambiente y los diversos procesos productivos a efectuarse en el proyecto según lo estudiado en el capítulo tres nos brindan un mejor ecodesarrollo tanto del medio ambiente como del hombre implicado en él.

Además de prevenir la erosión, de reducir vientos y temperaturas, proporciona oxígeno y centros de recreación para el personal de El Porvenir.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.4.3) UNA ALTERNATIVA PARA LA EXTRACCION DE AGUA

El Valle de El Porvenir es una región se des értica - por lo que la existencia de agua es muy escasa, para obtener este líquido en cantidades suficientes, se ha pensado en utilizar las técnicas mas modernas que consisten en de salinizar el agua de mar; se tiene el inconveniente de que las técnicas convencionales de extracción son muy costosas actualmente.

En la unidad agroindustrial objeto de nuestro estudio, se pueden emplear dos técnicas: la primera, consiste en ex traer el agua de mar depositándola en grandes piletas de - escasa profundidad y cubiertas con plástico; mediante la a cción solar se evapora el líquido, dejando depositadas las sales en el fondo de las piletas; el agua al evaporarse, - sube a los plásticos en donde se condensa y es recolectada en otros depósitos y posteriormente bombeada a tanques de almacenamiento, quedando así lista para su uso.

La segunda técnica extrae también el agua de mar, que pasará a grandes depósitos donde será hervida; el vapor re sultante se hace pasar por filtros de fibras de asbesto; - posteriormente se condensa y el agua ya purificada es alma cenada en depósitos.

La utilización de esta agua se racionalizará mediante el uso de riego por goteo en la agricultura y los sistemas más adecuados para todas las demás áreas de producción.

5.4.4) CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DE LA REGION DE "EL
PORVENIR"

Municipio: Ensenada B.C.

Delegación: Valle de Guadalupe

Superficie: 6 516-97-25 Has.

Ejidatarios: 140

Población aproximada: 3000 habitantes.

Terreno: Llana plano 2 800 has., Lomerio Agostadero 1100 has.
y cañada 2 316-97-25 has.

Clima: Caluroso, frío. Mediterráneo.

Infraestructura: Agua potable, Luz eléctrica, pozos, escuelas,
y sistema de riego.

Comunicación: Radio. Camiones de carga y de pasajeros.

Población activa: 1700. El 80% agricultura y 20% ganadería.

Escuelas: 1 primaria y 1 secundaria agropecuaria, 1 jardín
de niños.

Servicios: Alumbrado público, parque, agua potable, energía
eléctrica.

Instalaciones deportivas y de recreación: campo de beisbol y
cancha de futbol.

Servicios Médicos: Clínica IMSS, casa de salud, dispensario.

Recursos no renovables: Arcilla y arena.

Agricultura: Cebada (nov-jul) vid(dic-sept) olivo (ene-sept)
trigo (dic-jul)

Problema: Sequía.

Ganadería: vacuno, porcino y equino.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Asistencia: Secretaría de Agricultura y Recursos Hidraulicos,
Secretaría de la Reforma Agraria, y Banco Nacional de
Crédito Rural.

Ejido El Porvenir.

Vía de acceso: Carretera por terracería.

Población predominante: jóvenes y niños.

Panteón: Uno.

Industrias de transformación:

- 1) Copropiedad Bertran Marce: productora de vinos y aceitunas
- 2) Formex Ybarra, S.A.: Importante industria vinícola de Urbiñon y productora de brandies, vinos y aceite.
- 3) Industria Vinícola Pedro Domecq: Está situada a unos kms. del Ejido El Porvenir, entre Francisco Zarco y el ejido Ignacio Zaragoza. Una de las principales vinícolas del país. Fuente de trabajo también para los habitantes del ejido El Porvenir.
- 4) Sociedad Cooperativa de Producción Rural de R.L.: Dependencia del Banco Nacional de Crédito Rural y productora de aceite y envasado de aceitunas.

- En El Porvenir existe un salón ejidal donde se organizan bailes y sirve de salón para velar a los difuntos.

- Algunos domingos organizan jaripeos, carreras de caballos en una especie de pequeño rodeo que tienen en las orillas del ejido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Tienen un campo deportivo en las afueras de El Porvenir al cual no le dan mantenimiento.
- Actualmente se instalaron unas canchas de basquetbol en el parque del ejido.
- Existe en el ejido un orfanatorio llamado "Rancho de los niños" donde atienden en todas sus necesidades a los niños huérfanos o abandonados.
- El 90% de los habitantes del ejido son de religión católica.
- Existen también grupos minoritarios que influenciados por misioneros norteamericanos, practican la religión protestante.

Problemática del Ejido El Porvenir:

- Reconstrucción del camino de acceso.
- Construcción de un puente, ya que en época de lluvias se interrumpe el paso.
- Desempleo.
- Alcoholismo.
- Falta de lugares recreativos.
- Falta de comunicación entre los grupos existentes.

Proyectos:

- Gimnasio.
- Cultivo de tomate (comunidad).
- Industrialización del tomate (iniciativa privada)
- Industrialización de la uva (ejidatarios-C.N.C.- Confede-

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

racion Nacional Campesina).

Actividades: Teatro, danza, ajedrez, artes marciales, baile moderno, beisbol y futbol.

Ampliación del Ejido "El Porvenir"

Población aproximada: 80 personas

Comunicación: camino de terracería

Población activa: 70%

Escuelas: 1 primaria

Servicios: Energía eléctrica

Actividades económicas principales: agricultura y ganadería en pequeño.

Cultivos: calabaza, tomate, maíz, naranjos, limones, peras, manzanas y aguacates.

Organizaciones existentes: C.N.C., comisariado ejidal, sociedad de padres de familia.

Es una sociedad bien integrada y la comunidad está muy interesada en participar en todos los programas.

Necesidades: Construcción de un puente.

Proyectos: Construir el puente con la participación de toda la comunidad y la colaboración del comisariado ejidal del Porvenir.

En esta comunidad existe un elevado índice de analfabetismo pero están interesados en alfabetizarse y tomar todos los cursos que se les puedan dar: carpintería, corte...

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C O N C L U S I O N E S .

A lo largo del proceso de integración y conformación estructural de la presente investigación, se hace mención de algunos puntos que juzgamos esenciales para su mejor - comprensión, así como, para el adecuado desarrollo del - mismo, por lo que se decidió retomarlos y enfatizarlos en este apartado, en el cual, conjuntamente se proporcionarán las conclusiones sobre el particular.

México durante toda su historia nos muestra sobrados intentos en la búsqueda de fórmulas que permitan la adecuada formación de estructuras agrarias, que faciliten y desarrollen la productividad del campo, siendo el origen de todas las alternativas el movimiento colectivista anti- guo, gestado durante la época prehispánica, como el Calpul- lli y el Altepetlalli, para posteriormente entrelazar dos tipos de estructuras que por un lado fué el colectivismo - utilizado por los indígenas, y por el otro la propiedad -- privada que trajeron los europeos; ambas formas fueron evo- lucionando a lo largo del período independiente de nuestro país, hasta llegar a la Constitución de 1917, de la cual - surge como resultado la Reforma Agraria, en la que el movi- miento agrario se bifurca en dos direcciones: la primera - hacia la explotación agrícola individual y la segunda ha-- cia el colectivismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En los últimos años y tras una profunda problemática agraria a nivel nacional, la organización colectiva de las diversas formas de explotación agrícola, ha preocupado e interesado intensamente a los directamente relacionados -- con este sector; viendo en él un enfoque novedoso y una alternativa para solucionar los complejos problemas agrarios. Lo cierto es que el movimiento de colectivización hoy en día plantea más dificultades que cuando en 1936 el Presidente Cárdenas, lo impulso decididamente.

De la investigación realizada, se llegó a las principales conclusiones, que se enlistan a continuación:

1. La práctica del colectivismo a nivel internacional nos demuestra que para que un movimiento como éste sea eficaz, debe originarse y emanar en forma totalmente independiente y autónoma. En México, durante toda su vida como nación independiente, este movimiento se ha dado bajo la dirección, auspicio y protección del Gobierno Federal; convirtiendo su evolución, mercado y economía en aspectos dependientes de la dirección ó administración en turno.

2. Las características del desarrollo agrario del país, como lo podemos observar en el Capítulo Primero, ha dado como resultado la polarización en el campo, ó sea una clase no muy amplia, formada por los pequeños propietarios privados que han logrado el éxito, mientras millones de campesinos con tierra ó sin ella solo subsisten. Lo ante--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

rior no quiere decir que el primer sector abuse del segundo, sino que simplemente uno funciona mientras el otro es totalmente inoperante.

Es necesario señalar claramente en las dos conclusiones anteriores que ni el sistema de explotación individual es mejor, ni tampoco lo es el colectivo, pues en ambos casos es muy difícil reunir todas las condiciones naturales, históricas, sociales y económicas indispensables para alcanzar el éxito que se busca.

3. El éxito en el agro mexicano solo será posible de alcanzar en la medida en que se logre la unificación sectorial. Por ello en este proyecto se propone la unión de los sectores público y privado y de la inversión extranjera, con lo que se conseguirá el capital necesario, la extensión de tierras requerida para la operación adecuada de una unidad agroindustrial integral, así como también la tecnología y los procesos más convenientes; además con esta acción se racionalizará la gestión administrativa -- del Gobierno en el agro, se fomentará la participación de la iniciativa privada que hasta ahora es casi nula y se atraerá el capital externo necesario a fin de apoyar los esfuerzos nacionales para impulsar y desarrollar este sector económico.

4. La incorporación de una estructura socioeconómica basada en principios administrativos verdaderamente adho-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cráticos y democráticos, regida por principios de cooperativismo colectivo y no basada en una administración legalista, dará como resultado que podamos concebir a la unidad - agroindustrial de El Porvenir, como una empresa sujeta a - las condiciones de una economía de mercado normada por la ley de la oferta y la demanda, es decir, de libre competencia en lo externo, mientras en lo interno forme una entidad cooperativa en la cual no existe la propiedad privada sobre los medios de producción, el proceso y el consumo, - los cuales se efectúan colectivamente.

Con esto se pretende a largo plazo contar con unidades comerciales que gocen de total autonomía en su dirección y al mismo tiempo reorienten e impulsen a la población.

5. La administración ejercida sobre el sistema aquí - propuesto deberá ser sencilla y clara para que el campesino la entienda, la ejerza y la aproveche; que al mismo --- tiempo que sea práctica sea científica. Para ello se re--- quiere que el licenciado en Administración, conozca la problemática agraria actual, la diagnostique administrativa--- mente, que aprenda de el campesino y lo enseñe a aprove--- char su cultura organizacional.

Lo anterior nos indica que la administración deberá - de ser flexible y humana que conduzca a la democracia institucional y que fomente la capacidad del campesino para - autogobernarse y autodirigir su gestión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para cumplir un principio del cooperativismo, que dice que la toma de decisiones debe ser democrática y realizada por concenso generalizado, se propone en este sistema la inexistencia de jerarquias anárquicas que solo dá acceso a un número reducido de personas en el mando de una empresa, fomentando de esta forma la desigualdad social derivada de un diferencial económico y jerárquico.

La desjerarquización que posiblemente sea inconcebible desde un punto de vista administrativo ortodoxo, se dá en el sistema propuesto obedeciendo más a principios ideológicos y laborales, que al simple enunciado colectivista de "Igualdad", además de que se dá, ya que no existen puestos fijos, aunque si ciertas responsabilidades temporales, como son los secretariados y algunos comités. El haber sido elegido para ejecutar alguna responsabilidad como las anteriormente mencionadas, no hacen ser a este miembro de la comunidad más que a otros.

El proceso de elección de candidatos se lleva a cabo mediante un proceso de votación formal; esto obedece a la necesidad absoluta de contar con una división del trabajo, más que a una jerarquización del mismo.

6. El tipo de organización agraria colectiva, con una visión moderna, humana y más administrativa que jurídica, confirmará que los esfuerzos de productividad caminarán en dos direcciones correctas: hacerle justicia al trabajador

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

del campo y satisfacer las necesidades alimentarias del -- pueblo de México. Ser eficientes les sirve a los campesinos y le sirve al país; ser justo con el campo es útil para el campo y es útil para el país, es una doble vertiente sin - pierde, con ganancias como se mire.

7. La importación y aplicación de un modelo extranjero como el Kibutz en México, no deberá entenderse como la importación de ideologías ajenas a la nuestra, sino como - el resultado de experiencias positivas a las que añadiendo o eliminando ciertos factores y características particulares, equilibren las diferencias propias de una nación a otra y así permitan su correcta aplicación y operación en - cualquier país.

El objetivo de esta investigación es contribuir a la adopción de un proyecto totalmente probado y reconocido a nivel internacional, como la unión estructural y organizacional de lo económico, lo social y lo ideológico, conjugado en el colectivismo agroindustrial integral.

8. El sistema que se propone, en un principio, es inaplicable a la generalidad del campesinado, pero sí será aplicable en la medida en que se recurra a la capacitación práctica y educativa que enseñe al trabajador del campo, - al industrial y a la comunidad en general las bondades del sistema.

En la fase inicial de El Porvenir será aplicable ya -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que se contará con la participación de una comunidad rusa establecida a una corta distancia del valle del mismo nombre, debido a que el nivel educativo de este grupo es sensiblemente mayor al que tiene la mayoría de la población rural mexicana y su forma de vida es semejante a lo que se propone; por ello facilitará enormemente la implantación y ejecución del proyecto.

9. Hay todavía en Baja California Norte, muchas cosas por hacer, es un sitio de futuro, pero que tiene que empezarse a plantear precisamente ahora.

El destino de este Estado estará resuelto en la medida en que aprovechemos el sol y se desalinice el agua. De ahí el esfuerzo de experimentar sobre terrenos poco codiciados y de infraestructura sobrada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B I B L I O G R A F I A .

- 1.- Koontz O'Donnell. "Curso de Administración Moderna". - Mc Graw Hill. México. 1984.
- 2.- Bruyng Paul. "Teoría Moderna de la Administración". - Editorial Aguilar. México. 1983.
- 3.- Hampton David R. "Administración Contemporánea". Editorial Mc Graw Hill. México. 1983.
- 4.- Dale Ernest. "Organización". Editorial Técnica. México 1982.
- 5.- Ouchi William. "Teoría Z". Editorial Fondo Educativo - Interamericano. México. 1982.
- 6.- Albert Kenneth J. "Manual del Administrador de Empresas". Editorial Mc Graw Hill. México. 1980.
- 7.- Reyes Ponce Agustín. "Administración de Empresas, Teoría y Práctica". Editorial Limusa. Primera y Segunda - Parte. México. 1983.
- 8.- Rodriguez Reyes Alvaro. "Organización, Un Enfoque Dialéctico". Editorial Edamex. México. 1982.
- 9.- Bell Martin L. "Mercadotecnia, Conceptos y Estrategia" Editorial C.E.C.S.A. México. 1982.
- 10.- Revista "Management Today". Que influye en la Cultura Organizacional. México. 1983.
- 11.- Revista "Expansión 500". El Kibutz un Socialismo Productivo. México. Agosto de 1984.
- 12.- Silva Herzog J. "El Agrarismo Mexicano y la Reforma Agraria". F.C.E. México. 1964.
- 13.- Eckstein Salomón. "El Ejido Colectivo en México". F.C. E. México. 1978.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

- 14.- Hardy Clarisa. "El Estado y los Campesinos". Editorial Nueva Imagen. México. 1984.
- 15.- Mendieta y Núñez. "El Problema Agrario en México". Editorial Porrúa. México. 1954.
- 16.- Gutelman Michel. "Capitalismo y Reforma Agraria en México". Editorial ERA. México. 1983.
- 17.- Rosebuj Tulio. "La Empresa Cooperativa". Biblioteca - CEAC de Cooperativismo. Barcelona, España. 1983.
- 18.- Turnowsky W. "Aspectos de Israel". División de Información del Ministerio de Relaciones Exteriores. Jerusalem, Israel. 1974.
- 19.- Martínez I., Restrepo I., Samora C. "Alimentación Básica y Desarrollo Agroindustrial". Editorial F.C.E. México. 1977.
- 20.- Restrepo Ivan., Eckstein Salomón. "La Agricultura Colectiva en México". Editorial Siglo XXI. México. 1979.
- 21.- Yaari A. "Le Kibutz Modele de Socialisme Humanite". Paris, Francia. 1980.
- 22.- Darin H. "Estructura Socioeconómica del Kibutz". Editorial KKL. Jerusalem, Israel. 1981.
- 23.- Orni E. "Formas de Colonización". Editorial KKL. Jerusalem, Israel. 1973.
- 24.- Adises Ichak. "Autogestión, La Práctica Yugoeslava". Editorial F.C.E. México. 1977.
- 25.- Friedler E. "El Cooperativismo en Israel". Editorial - Instituto de Relaciones para América Latina. Jerusalem - Buenos Aires. 1974.
- 26.- Grove Andrew. "High Output Management". Random House - Inc. N.Y. 1984.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN