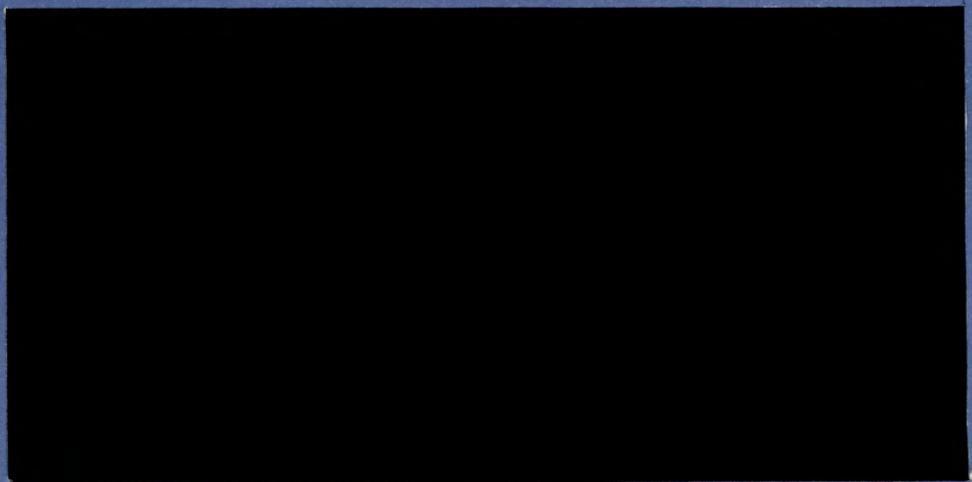


**PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION
AGROPECUARIA - PNCA**

1986

352



ADMINISTRACION RURAL
TOMO II

IICA-CIDIA
BIBLIOTECA
Bogotá-Colombia

IICA-2
20986
V. 8

Por: Hector M. Murcia, Ingeniero Agrónomo
Especialista en Economía Agrícola.

I. INTRODUCCION

El presente trabajo pretende resumir los aspectos más interesantes que deben ser tenidos en cuenta para desarrollar la finca ganadera en el campo administrativo. Inicialmente se hace referencia a la necesidad de la administración dentro de la producción ganadera, tanto a nivel nacional como en el ámbito de la empresa. Luego, se presenta en una forma sencilla y ejemplificada el proceso para tomar decisiones en la empresa agropecuaria como marco para una adecuada administración y planeación de la misma. Finalmente, se hace énfasis en el desarrollo de actividades específicas para promover la utilización de la técnica administrativa en la producción ganadera.

Dentro de los planteamientos que continuamente se han venido haciendo sobre la urgencia de contrarrestar el creciente déficit alimenticio que se pronostica a nivel mundial, la producción ganadera desempeña un papel preponderante, tanto por su gran valor para la economía de muchos países, como por constituir un factor esencial para la nutrición y bienestar de la población.

Por lo tanto, la ganadería es una actividad vital dentro del marco de cualquier plan nacional de desarrollo del sector agropecuario, no sólo por la necesidad de contribuir a la provisión de alimentos de origen animal a la población y subsanar los problemas de deficiencia de proteínas, sino por la gran importancia que puede tener al diseñar un programa de amplio contenido socio-económico que permita generar fuentes de ocupación para la mano de obra rural y promover al mismo tiempo su proyección apropiada en el campo nacional.

Muchos otros conceptos pueden allegarse para realzar la necesidad de impulsar la producción ganadera como complemento y factor básico a considerarse en cualquier política de avance del sector agropecuario. Sin embargo, es importante hacer énfasis en el planteamiento de que, existiendo evidencias de ineficiencias tanto técnicas como económicas y administrativas en la actual actividad ganadera, aún es mucho lo que hay por hacer en Latinoamérica para incrementar la producción pecuaria y alcanzar en forma amplia objetivos esenciales dentro de un plano integral de acción.

La finca o empresa agropecuaria, como unidad básica de producción juega un importante papel en el proceso de desarrollo de la actividad ganadera nacional y requiere, por lo tanto, de técnicas apropiadas para su manejo y administración que le permitan una mayor eficiencia en todo sentido, para así desempeñar en forma adecuada su rol esencial.

Se espera que estas notas sirvan de apropiada referencia a los participantes en este curso, tanto para complementar su preparación, como para sus futuras labores sobre el particular.

II. LA ADMINISTRACION DENTRO DE LA PRODUCCION GANADERA.

Uno de los elementos que coadyuvan eficazmente en el desarrollo integral de la producción ganadera es el introducir a varios niveles dentro del proceso, claros principios de administración y planeación. Este factor, enfocado con objetivos definidos, tanto en el ámbito nacional e institucional como dentro de la empresa agropecuaria o finca, sirve de adecuado complemento a la acción que se adelanta en otros campos, cual es el caso de las actividades técnicas, económicas y sociales.

Se hará a continuación breve referencia al rol esencial que la administración desempeña en diversos niveles de decisión, tratando de llegar finalmente a la empresa agropecuaria, propósito primordial del presente curso, cuyos problemas, sin embargo, no deben considerarse aisladamente del medio que lo rodea.

A. Campo Nacional.

Un análisis detallado de los aspectos económico-sociales que intervienen en la producción ganadera y muchos hechos que sobre el tema se podrían citar, indican el vital papel que desempeñan el Gobierno y la estructura institucional en el desarrollo de cualquier programa ganadero.

La administración y planeación están presentes en la definición y ejecución de la actividad gubernamental o pública en este sentido, cuyos aspectos básicos se pueden sintetizar así:

1. Diagnóstico real y profundo de la situación ganadera nacional.

El análisis hacia este propósito se debe centralizar principalmente en el papel que la producción pecuaria ha desempeñado en la economía del país, la contribución que ha prestado a la solución de los problemas generales del sector rural y la importancia que la ganadería puede tener en la acción integral de desarrollo que se deba adelantar.

2. Planeación o programación de una acción definida para el desarrollo ganadero.

En esta etapa, el proceso debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

a) Determinación de objetivos integrales. El diagnóstico realizado previamente, permitirá fijar unos criterios concretos para la acción a nivel nacional, los cuales tendrán en cuenta que se busca no solamente el desarrollo técnico de la producción para fortalecimiento de la economía nacional y el abastecimiento de alimentos, sino la consideración del mejoramiento de las condiciones de vida del poblador de las zonas rurales. b) Establecimiento de estrategias acordes con los objetivos definidos anteriormente, que se pueden ejecutar por medio de metas bien determinadas y factibles. El proceso de planeación nacional en este punto puede ilustrarse mejor considerando las diferentes fases o unidades en que se sintetiza la actividad planificadora a ni-

vel de país y que son principalmente: Plan, Programa y Proyecto. c) Actuación para el logro de los propósitos establecidos. Este aspecto realza la importancia de adelantar la acción de acuerdo a los objetivos y metas definidas, para lo cual es esencial la DECISION para llevar a cabo el Plan y la implementación de la acción en la práctica. Para ésto es importante prestar particular interés a la adecuación de la estructura institucional y el personal necesario para garantizar el desarrollo del proceso, además del constante respaldo gubernamental en la realización de la actividad.

Podrían mencionarse otros factores adicionales en el proceso de la planeación ganadera a nivel nacional. Sin embargo, el interés principal de esta relación ha sido el hacer énfasis en el papel esencial que desempeña el gobierno en el estímulo o desestímulo a la acción del productor individual. El respaldo que se brinde al productor ayudará a éste a tomar las mejores decisiones para el funcionamiento de su empresa y le permitirá hacer frente a las situaciones transitorias o permanentes que, por causas ajenas a la finca en muchos casos, como el ejemplo de la crisis en los precios o el aumento acelerado e incontrolado de los costos de producción, se presenta.

B. Nivel de la Empresa.

Si bien, como se ha señalado anteriormente, no siempre está en manos del productor individual el poder tomar todas las decisiones en cuanto al funcionamiento de su empresa, su acción siempre debe tender a lograr un mejoramiento integral de su finca para obtener objetivos concretos en varios campos.

Al igual que en el campo nacional, el apropiado manejo de la empresa agropecuaria tiene relación, por lo tanto, con el proceso que lleva a lograr buenos resultados en el plano técnico, económico y social, acompañado por una adecuada acción en el campo administrativo.

Se actúa en el plano técnico cuando el productor trata, por ejemplo, de aumentar la capacidad de carga animal por unidad de superficie (hectárea o manzana), o el número de litros de leche por vaca o de kilogramos de carne por animal, por medio de mejores técnicas de manejo y tratamiento del ganado o introduciendo razas diferentes con mayor potencialidad de rendimiento físico.

Se realiza acción en el plano económico cuando en la empresa se busca, por ejemplo, mejorar los métodos de comercialización de los productos para obtener mejores precios, o, en general, se actúa con el criterio de lograr la mayor eficiencia económica, consistente en la tendencia a lograr mayor ganancia con menos costos de producción.

Se actúa en el plano social cuando se tiene siempre en cuenta que los mejores resultados técnicos y económicos deben reflejarse en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que tienen relación con la empresa y se busca siempre ampliar el horizonte de trabajo y acción para otros pobladores de la región.

Estos ejemplos indican la importancia de trabajar simultáneamente con varios objetivos, dándole a cada uno su importancia relativa en el proceso, puesto que la acción aislada en cualquiera de estos planos no permite resolver adecuada e integralmente el problema.

La administración colabora en este proceso, pues su objetivo principal es el de ayudar al productor individual a lograr un mejor uso y combinación de todos los recursos de producción existentes en su finca, con el propósito de obtener un mejoramiento integral en su producción, en forma continua. Como el propósito principal de este curso es el de señalar un proceso para la administración de empresas ganaderas, se hará referencia particular a este tema en los apartes siguientes, dejando establecido, sin embargo, que no debe dejarse nunca de lado el importante papel que la empresa, finca o unidad de producción desempeña dentro del contexto de cualquier plan de desarrollo ganadero a nivel regional o nacional.

III. EL PROCESO PARA TOMAR DECISIONES COMO MÁRCO PARA LA ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN DE EMPRESAS GANADERAS.

El proceso teórico para tomar decisiones sirve de marco apropiado para señalar el procedimiento general que se puede utilizar para la administración y planeación de las empresas ganaderas. Esta secuencia permite, además, hacer notar la importancia de cada una de las partes que constituyen el complejo que comprende la administración a nivel de empresa.

Con el fin de tratar de indicar en forma general este proceso, se presenta en el Cuadro 1 el esquema que Murcia (8) señala para la toma de decisiones, el cual coloca dentro de cada fase la parte de la administración que interviene en dicha etapa, conformando en el total una descripción general del método básico para la planeación real de la empresa rural, puesto que si falta alguna de las partes constitutivas del proceso, él mismo queda truncado. Por ejemplo, al no disponer de un sistema adecuado de contabilidad en la finca (caso bastante común y generalizado en el Agro Latinoamericano) la etapa básica de recolección de información queda incompleta y no es posible realizar cualquier labor de planeación, tanto a nivel de unidad o de producción, como de región, si es que se pretende proyectar a este nivel cualquier técnica de planeación. Por lo tanto es importante prestar atención a la necesidad de organizar adecuadamente los datos esenciales para poder adelantar apropiadamente todo el proceso de planeación en la práctica.

Se explicará a continuación, en forma sencilla y ejemplificada, este proceso para tomar decisiones, el cual demarca el camino hacia la eficiente administración y manejo de la empresa ganadera.

A. Fase de Planeamiento.

1. Reconocimiento de los Problemas.

Para el caso de cualquier finca ganadera, el primer paso que se debe dar es el de conocer los problemas que afronta y clasificarlos según su importancia.

En la finca ganadera, al igual que en cualquier empresa, se realizan diversos tipos de operaciones, siguiendo el esquema planteado por Taylor y Fayol (12), autores clásicos en la teoría administrativa.

CUADRO No. 1. El Proceso para tomar Decisiones como Marco para la Planeación de Empresas Agropecuarias.

Fase de Planeamiento.

1. Reconocimiento de los problemas

Visita a la Empresa: conocimiento real de sus condiciones físicas, económicas y sociales.

2. Observación y colección de datos.

Encuestas primarias y secundarias, Contabilidad Agrícola (si no la hay, empezar por realizar el Inventario, Balance y organizar registros de producción y controles de gastos y entradas). Llegar al completo Diagnóstico de la situación actual.

3. Identificación de alternativas.

Variaciones en la situación actual (otras variedades de cultivo, nuevas actividades agrícolas o pecuarias, modificaciones en el tamaño) buscando mejores resultados de acuerdo a los objetivos fijados de antemano.

4. Evaluación de alternativas.

Criterios técnicos y sociales. Conceptos de Economía de la Producción. Técnicas de Planeación (Presupuesto Parcial, Presupuesto Total, Programación Lineal, Programación Planeada, Análisis de Grupos, etc).

Plan Actual

Planes Alternativos

Fase Ejecutiva.

5. Selección entre alternativas

Escogencia de la mejor alternativa de acuerdo a los objetivos integrales que se tratan de lograr.

Plan o Proyecto Seleccionado

6. Actuación según la selección.

Recomendaciones para llevar la alternativa seleccionada a la práctica. Acción.

Implementación

7. Determinar medidas de evaluación y control.

Medidas de resultado físico y económico. Evaluación Social.

Evaluación Posterior.

8. Aceptar la Responsabilidad

Corregir o modificar el plan, si es del caso, al observar sus resultados en la práctica.

Evaluación Posterior.

a. Operaciones técnicas.

En esta área se sintetizan todas las actividades relacionadas con la producción y manufactura del producto. En el campo pecuario, por ejemplo, se realizan estas operaciones cuando se trata de decidir por ejemplo, sobre cuál es la raza ganadera más adecuada para las condiciones ecológicas (clima, altura, factores naturales, etc.), de un país. Un ejemplo se observa cuando un especialista (2) afirma que, basado en la experiencia de pruebas llevadas a cabo por la autoridad correspondiente se recomiendan razas de ganado de carne a los ganaderos de Puerto Rico: "La Brahman y la Charbray, tanto para los llanos costaneros como para la altura".

En el ganado lechero se pueden encontrar también muchos ejemplos de operaciones técnicas, cuando se mencionan las mejores prácticas para el manejo del hato en aspectos de partos, alimentación, apareamientos, servicio natural o por inseminación, técnicas de ordeño, pastoreo, sanidad, etc.

b. Operaciones financieras.

Las situaciones de índole financiera son también de muy común ocurrencia en la empresa ganadera, cuando se tienen en cuenta, por ejemplo, las operaciones que deben realizarse para adquirir el capital, el crédito necesario y disponible y en general, el logro de la apropiada financiación de un plan de trabajo o de inversión.

Los problemas que caracterizan a la aplicación del crédito rural en Latinoamérica, como la concentración, mala orientación y la falta de función social que se observa en algunos casos, tipifican los obstáculos principales que en este campo puede afrontar el productor agropecuario.

c. Operaciones contables.

Uno de los aspectos básicos dentro del funcionamiento de cualquier finca o empresa agropecuaria es el poder conocer en forma exacta su situación financiera para así poder analizar el éxito de determinado sistema de producción, bien sea de cultivos o de ganadería. Por consiguiente, es importante que se utilicen, a nivel de agricultor, instrumentos básicos de contabilidad agrícola que le sirvan, tanto para ordenar el funcionamiento de su finca, como para planear mejoras en sus métodos de producción.

En el caso ganadero, esta necesidad de disponer de registros apropiados y en general de una organización contable, es constante. Por lo tanto, siendo éste un elemento esencial en la administración, se le debe dedicar tiempo y esfuerzo.

Por la importancia especial de este aspecto, posteriormente se hace referencia específica a él, al comentar sobre los elementos para recolectar datos en la finca.

d. Operaciones comerciales.

Las constantes crisis en los precios de la carne sirven de ilustración a la importancia de las operaciones comerciales en la finca. Ello es cierto, cuando se reconoce que no siempre es aconsejable producir en forma incontrolada, sino ver también qué se va a hacer con esa producción, para obtener los mejores resultados.

Aparte de las situaciones extrafinca sobre las cuales el productor no puede influir, por lo menos debe prestar atención a las características de su producto, para ver si es necesario el almacenarlo en condiciones especiales (caso de la carne y artículos perecibles) o si es de carácter más durable, así como también observar las facilidades de transporte y comercialización, para calcular en forma exacta sus costos y ganancias. Estas operaciones son también, por consiguiente, de indispensable y necesaria realidad en la empresa ganadera.

e. Operaciones de seguridad.

En el planteamiento tradicional de los principios de administración, se mencionaba la importancia de las operaciones de seguridad desde el punto de vista de la protección de bienes (seguros) y personas (técnicas de seguridad industrial).

Dentro del campo agropecuario, se reconoce la importancia de estas operaciones cuando se observa, por ejemplo, que el productor se preocupa habitualmente por labores como la buena preparación de la tierra, las prácticas de conservación de suelos, la fertilización racional, el control de plagas y enfermedades y la recolección oportuna de su cosecha, actividades éstas que están bajo su directo control, pero debe también tener en cuenta que pueden presentarse otros fenómenos (sequías, heladas, exceso de humedad) que están fuera de su control y pueden destruir sus cultivos y su inversión. Estas operaciones, en el caso de la finca, se pueden representar, por consiguiente, en los llamados seguros de cultivos o seguros de cosechas, sobre cuya aplicación existen experiencias en algunos países Latinoamericanos como México, Costa Rica, Argentina y otros.

f. Operaciones administrativas.

Dentro de este grupo se clasifican las diversas situaciones de carácter administrativo que se pueden presentar en la empresa y que normalmente se agrupan en los principios de administración esbozados por Fayol (12) como: planear, organizar, integrar, ejecutar, y controlar.

1) Planear.

Comprende el proceso de tomar decisiones sobre la operación de la empresa y prever, hasta donde se pueda, sobre su funcionamiento. El Agricultor debe planificar su unidad de producción para obtener los cultivos o la combinación de ellos que le brinda mayores beneficios, al tiempo que mantiene las condiciones físicas o naturales de la finca (rotación apropiada de cosechas, prácticas de conservación de suelos, disponibilidad adecuada de irrigación en el futuro, etc).

2) Organizar.

Consiste en buscar la mejor manera para el funcionamiento de la empresa agropecuaria. En esta función se trata de asignar a cada una de las partes constituyentes de la empresa (trabajadores, colaboradores, etc.) sus tareas específicas. Se pretende que se tengan en cuenta principios básicos tales como:

- Delegación apropiada de autoridad.
- Definición de acciones y responsabilidades; que cada persona trabajando sepa lo que tiene que hacer y tenga delimitadas sus funciones.
- Relaciones humanas y laborales.

- Unidad de mando, lo cual equivale al principio tan conocido de "que cada persona no debe tener más de un solo jefe".
- Reconocer la importancia de llevar en la finca un ordenado sistema de registros de producción y de contabilidad agrícola, etc.

Se puede organizar, en general, el funcionamiento de la explotación y ordenar adecuadamente el uso de los recursos.

3) Integrar.

Tratar de que todas las partes constitutivas de la explotación agropecuaria se armonicen y trabajen conjuntamente como un todo, con el fin de lograr los objetivos establecidos previamente. Hacer por ejemplo, que todos los cultivos o empresas ganaderas que se lleven en la finca estén eficientemente planeados y en lo posible que se complementen, para obtener los fines buscados por el agricultor.

4) Dirigir:

Consiste en tener la autoridad suficiente y los conocimientos técnicos y prácticos para hacer que el negocio marche normalmente. Tener la capacidad suficiente para saber resolver los problemas que se presentan en un momento determinado y aceptar la responsabilidad por cualquier decisión tomada.

5) Evaluar y controlar.

Comprobar periódicamente los resultados que se están logrando, con la finalidad de ver si ellos están de acuerdo con los objetivos propuestos. Si por ejemplo, se decide cambiar por completo el plan de cultivos de la finca, se debe hacer una evaluación lo más pronto posible, para ver si este cambio trae en realidad los beneficios que se buscan, o en caso contrario, hacer las correcciones que sean del caso y que se puedan efectuar. Es cierto que hay muchas teorías sobre la manera de llevar adelante una administración efectiva en la finca, pero de todas maneras es ampliamente reconocido que ella debe seguir principios claros sobre los cuales se base el adecuado funcionamiento. Uno de los puntos básicos que pretende la organización y manejo de los recursos de la finca es tratar de reducir al mínimo la improvisación, con el fin de evitar riesgos innecesarios.

2 Observación y Recolección de Datos.

La segunda etapa dentro del proceso para tomar decisiones en la finca o empresa es la recolección de información para conocer más a fondo las características del problema que se presenta.

En esta fase, si el trabajo va a ser realizado por una persona ajena a la finca, la obtención de información se puede hacer a través de encuestas primarias (en la misma finca) o secundarias (por datos de la región, estaciones experimentales, etc), tratando de lograr la mayor cantidad de datos sobre las características técnicas, económicas y sociales de la finca.

Si la actividad se realiza por parte del mismo agricultor o productor, la información se podrá obtener más fácilmente consultando el movimiento contable de su empresa o si no dispone de estos instrumentos, es indispensable que empiece a organizarlos. Dada la importancia básica de la Contabilidad Agrícola en esta etapa del proceso y por la carencia generalizada de su aplicación en la mayoría de las fincas agrícolas o ganaderas de Latinoamérica, se hace necesario intensificar esfuerzos para fomentar su utilización. Por esta razón, se hace a continuación breve mención específica sobre su papel y necesidad.

a. La contabilidad en la empresa agropecuaria.

La contabilidad agrícola, como la comercial, requiere de un conjunto de elementos básicos para que sea lo más completa posible. En una finca grande o compleja, puede haber recursos suficientes como para pagar los servicios de toda una oficina de contabilidad; pero, en general, en una pequeña o con poco personal se aconseja llevar una contabilidad funcional y sencilla por parte del propio agricultor.

Aunque no es necesario que el agricultor conozca a fondo todos los términos y libros de la contabilidad, por lo menos se requiere que lleve algunas anotaciones esenciales para saber cómo marcha su finca.

A continuación se hará referencia a los elementos de contabilidad agrícola más indispensables que conviene utilizar en cualquier empresa ganadera, con el fin de poder analizar posteriormente el estado financiero y económico de la misma, para mejorar su funcionamiento. Estos elementos son analizados más detalladamente por Murcia (4), quien explica también los aspectos mínimos que debe contemplar cada uno de ellos.

1) El inventario.

Es una relación detallada sobre los bienes o valores que constituyen la finca e intervienen en su producción. Para hacerlo adecuadamente es realmente necesario considerar el valor actual de cada uno de los bienes, para lo cual se debe tener en cuenta su característica particular mediante una apropiada valoración y aplicación de la depreciación cuando sea necesario. Los aspectos mínimos que debe contemplar un inventario son:

- Tierras y mejoras.
- Edificio, construcciones y estructuras permanentes.
- Maquinaria y equipo.
- Animales (ganado de renta como los reproductores y ganado de productos como leche y huevos y ganado de crecimiento y engorde).
- Materiales (productos, subproductos y existencias).
- Cuentas por pagar.
- Dinero que se posee, cuentas por recibir.

2) El balance de situación.

Es un resumen del inventario, en el cual se clasifican las partidas o cuentas así:

- Activo: todo lo que se posee. De acuerdo a la facilidad de convertirse en efectivo, las partidas se clasifican desde Activo circulante hasta activo fijo.
- Pasivo: todo lo que se adeuda. De acuerdo al plazo de exigibilidad las partidas se agrupan también desde pasivo circulante o corriente hasta pasivo fijo.
- Capital: está constituido por la diferencia entre el activo y el pasivo. Es el derecho del propietario sobre el activo de su empresa.

La importancia que tiene el realizar adecuadamente el balance en la finca, es el poder realizar análisis en base a él sobre la situación financiera de la finca por medio de las llamadas "razones contables", que son tenidas muy en cuenta por las instituciones bancarias, por ejemplo, al estudiar las solicitudes de crédito. Algunas de estas razones son:

- Solvencia general = $\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$ (su valor óptimo debe ser 2).
- Liquidez = $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$ (1 es aceptable; 2 mejor).
- Garantía física = $\frac{\text{Activo fijo}}{\text{Pasivo fijo}}$ (relación óptima: 2).

3) Registros de producción y de gastos y entradas.

En toda empresa agropecuaria es indispensable llevar un adecuado control sobre las existencias, la producción, los costos de producción y las entradas y gastos en forma periódica. Con esta labor se facilita la obtención en cualquier momento del valor de la utilidad o pérdida y se evita estar a la deriva cuando se quiera saber cómo funciona la empresa.

La administración moderna requiere que el agricultor dedique tiempo a llevar sus cuentas apropiadamente; aunque no se exige que el productor sea un experto contador, sí se debe evitar que como se dice popularmente "lleve las cuentas en la cabeza".

En el caso ganadero, tanto de producción de leche como de carne, diversos registros son esenciales. A continuación, se hace referencia específica a algunos de ellos:

Ganadería de leche:

Registros de producción o físicos:

- Registro individual de las crías: su objetivo principal es el conocer la historia de la vida productiva y reproductiva del animal dentro del hato lechero.

Los datos principales que debe contemplar este registro son: identificación, pedigrí, registros de vacunación, historia clínica, registro de calores, producción de leche por partos. (ver anexo 1).

- Registro de producción semanal de leche:

Este registro permite conocer en un momento dado la producción diaria y semanal de cada uno de los animales del hato. (ver anexo 2).

- Registro de movimiento de ganado:

Con este registro se obtiene el número de animales de todas las edades en un momento dado. Se conoce también la cantidad de animales comprados, vendidos o muertos y la existencia de animales al comenzar cada mes que se va a registrar (ver anexo 3).

- Calendario de control de establo:

Este permite conocer las fechas de parto, calores, fecha de inseminación y problemas patológicos que presenten los animales (ver anexo 4).

Registros de gastos y entradas:

Tal como se muestra en los anexos 5 y 6, estos registros permiten controlar los gastos o entradas totales por mes y por actividad particular dentro de la finca.

Ganadería de Carne:

Registros de producción o físicos:

Al igual que en ganado de leche, para ganado de carne se requieren:

- Registro individual de hembras (pie de cría) (anexo 7).
- Registro de aumento de peso: su objeto es conocer el aumento de peso de los animales por períodos y conocer los rendimientos según el sistema de ceba aplicado (ver anexo 8).
- Registro de movimiento de ganado:

Similar al de ganado de leche (anexo 3).

Registros de gastos y entradas:

De una concepción similar al de ganado de leche (ver anexo 5 y 6).

De todas maneras, las clases de libros o registros que se lleven deben ajustarse a las condiciones particulares de cada finca y del detalle que se quiera al analizar su situación.

3. Identificación de Alternativas.

Esta fase consiste en el análisis de la información recolectada anteriormente y en la determinación de diversas alternativas o líneas de acción que tratan de dar soluciones al problema planteado. Se pretende, hacer variaciones en la situación o plan actual para mejorar los resultados.

En el caso ganadero se realiza esta etapa, por ejemplo, cuando se piensa en las ventajas que puede traer el cambiar la condición actual mediante el mejoramiento o cambio de la raza de ganado. En varios casos, por ejemplo, se ha hablado de la posibilidad económica de impulsar la ganadería de doble propósito en algunas regiones, como medio para contrarrestar las crisis de precios de la carne, alternativa la cual es objeto de amplio análisis para medir sus implicaciones en todos los campos.

Otro ejemplo que ilustra sobre el análisis de identificación de varias alternativas se puede encontrar en un informe técnico elaborado por Díaz (3), quien estudia las ventajas y desventajas que tienen diversos sistemas de alimentación y sostenimiento de vacas lecheras. Aunque cada uno de los sistemas proporcionan distinto beneficio o utilidad monetaria por hectárea, no siempre el productor puede decidirse por el de mayor rendimiento, puesto que su decisión definitiva depende en gran parte de su disponibilidad específica de recursos. En este ejemplo el técnico analiza y presenta los siguientes aspectos para algunos de los sistemas estudiados:

Pastoreo

a. Continuo: sistema tradicional, en el cual se tienen potreros grandes, sin divisiones donde permanecen los animales todo el tiempo. Con este método, en la región del experimento se pueden mantener dos o tres animales por hectárea, siempre que se aplique riego y fertilización.

b. Racional: sistema en el cual se hacen subdivisiones pequeñas en los potreros, según la disponibilidad de agua, y se usan cercas para el control de ganado. En praderas mejoradas con riego y fertilización se puede tener una densidad hasta de cinco animales por hectárea. Este método implica un aumento en los costos debido al uso de cercas y mayor necesidad de mano de obra, pero este incremento se compensa con la mayor capacidad de carga y la mayor producción de leche por hectárea.

Pastoreo más ensilaje en establo.

Método en el cual se combinan los sistemas de pastoreo y pasto de corte ensilado y otros cultivos especiales para ensilar (maíz, avena forrajera, etc), los cuales permiten el aprovechamiento de la época lluviosa para su producción y luego de cosecharlos, almacenarlos en forma de ensilaje para la época de verano.

Desventajas: (1) se registra un aumento en los costos debido al proceso de ensilar y a las pérdidas de forrajes por pudrición; (2) se disminuye ligeramente el valor nutritivo del forraje ensilado por pérdidas de jugos; (3) se requiere la construcción de un establo o cobertizo, para suministrar el ensilaje a los animales.

Ventajas: (1) este sistema permite disponer de alimentos para vacas en la época de verano; (2) se pueden establecer rotaciones con otros cultivos.

Pastoreo más pasto de corte en establo.

Sistema semejante al anterior, pero con la diferencia de que el forraje de corte no se ensila sino que se da fresco a los animales. Se evitan los gastos de ensilar pero no se puede guardar el forraje para la época seca.

Pastoreo más heno en establo.

Sistema poco utilizado en algunas regiones, debido a que no se acostumbra henificar. Requiere un tiempo seco para el proceso de henificación y amplio espacio para el almacenamiento del forraje, que en forma de fardos (pacos) es bastante voluminoso; además, el valor nutritivo del forraje guardado en esta forma disminuye ligeramente, comparado con el valor nutritivo del forraje fresco. Tiene la ventaja que se puede guardar el forraje sobrante en forma de heno, y hay alimento en verano.

Pasto fresco en establo.

Con este sistema se pretende reducir al mínimo el área dedicada al pastoreo, dejando únicamente el espacio necesario para el ejercicio de los animales. Es necesario construir un establo apropiado y establecer cultivos en forma escalonada; además, tiene las limitaciones básicas de utilización en época seca. Y así sucesivamente, se siguen analizando las características especiales de estos y otros sistemas (ensilaje en establo, heno en establo, etc), que pueden inducir al productor a escoger uno y otro, dependiendo de sus condiciones particulares y de los fines que busque. Para el caso específico de Centroamérica, puede también afirmarse que en gran parte, la presencia de bajas productividades en la producción ganadera puede deberse, así mismo, a la mala administración del uso de los recursos alimenticios disponibles y a la deficiente substitución de algunos de ellos, como el forraje, por ejemplo, cuando se hacen relativamente escasos. Se reconoce por ejemplo, que el pasto es un elemento que se encuentra extensamente distribuido y que su uso es bastante barato. Sin embargo, Vohmout y otros (13) mencionan cómo por efectos del clima puede variar drásticamente la producción de pasturas a través del año y que aún en las zonas del Trópico húmedo la producción de forrajes puede disminuir hasta en 80% durante tres meses, mientras que en el Trópico seco no hay crecimiento de pasto durante varios meses. Por consiguiente, se deben utilizar otros recursos o materiales que puedan suplir la escasez del forraje, cuando se presenta, rebatiendo de paso la aceptación tan generalizada de que la producción lechera debe bajar sustancialmente y los animales deben perder peso, cuando se presenta la sequía.

Es necesario, por tanto, intensificar el desarrollo de investigaciones sobre el uso racional de éstos y otros materiales y estudiar ampliamente las relaciones económicas que se presentan al suministrarlos al ganado, tanto cuando hay reducida disponibilidad como abundancia de forraje.

Adecuados ejemplos de reciente ejecución sobre estos planteamientos pueden encontrarse en el mencionado trabajo de Vohmout et al y en el de Ruiz (10), en los cuales se analizan los efectos de suplementación de alimentación al ganado con elementos tales como lechazo verde, melaza y otros.

De la misma manera, se deben analizar profundamente las implicaciones económicas de otras formas prácticas de mantener forrajes durante todo el año, cuando hay limitaciones climáticas, a través de métodos de conservación por sistemas artificiales como ensilado, liofilización y desecación de los forrajes, cuyos costos adicionales pueden ser compensados por la diferencia en los ingresos debida a los aumentos que se obtienen en la producción, al poder disponer de este elemento cuando es escaso.

4. Evaluación de las alternativas.

Teniendo en cuenta las alternativas previamente planteadas, se hacen luego las consideraciones del caso para determinar la factibilidad y aplicabilidad de cada una de ellas. Se trata de encontrar la solución más apropiada de acuerdo al fin que se busca, la que mejor se adapte a las condiciones del agricultor o las características generales del problema, la que mejores perspectivas ofrezca en cuanto a reducción de costos y minimización de riesgos, así como la factibilidad de realización. En esta evaluación se deben tener en cuenta los criterios técnicos, económicos y sociales a los cuales se ha hecho mención en esta conferencia, cuya consideración hace que la decisión sea lo más apropiada desde un punto de vista integral.

Algunos conceptos económicos como, por ejemplo, la oferta y la demanda, los precios y sus variaciones, los costos de producción y sus características, deben ser conocidos y contemplados por el productor, aunque sea en forma general. En esta etapa de la evaluación de alternativas entran en juego las llamadas técnicas de planeación a nivel de finca, entre las cuales algunas son: los presupuestos (parciales y totales) y la programación lineal. Estos métodos en términos generales, se basan en la consideración de la ecuación o función fundamental de la utilidad, la cual se expresa como:

$$\text{Utilidad o ganancia} = \text{Ingresos totales} - \text{costos totales.}$$

Para ejemplificar un poco más lo relacionado con las técnicas de planeación, se ampliará ahora el análisis sobre el presupuesto parcial, el cual es el más sencillo de los métodos a nivel de finca.

El Presupuesto Parcial

Esta técnica se utiliza cuando se quiere hacer un rápido análisis sobre las ventajas de un plan alternativo en relación al plan actual, si las modificaciones que se piensan hacer en la finca afectan sólo una parte de ella.

Murcia (8) agrupa los elementos necesarios para elaborar un presupuesto parcial de la siguiente manera:

- Ingresos adicionales (Nuevos ingresos que se esperan obtener (A)).
- Costos reducidos (Cantidad de costos en que ya no habrá necesidad de incurrir) (B).
- Nuevas entradas (Expresa la cantidad por la cual el plan alternativo proporciona mayores ingresos al productor, con relación al Plan Actual). Equivale a la suma de A+B) (C).
- Ingresos reducidos: (Cantidad de los ingresos que se dejarán de recibir) (D).
- Costos adicionales: (Cantidad de nuevos costos que se habrán de efectuar para poner en práctica el Plan Alternativo) (E).
- Nuevas salidas: (Señala la cifra por la cual el nuevo plan aumenta los gastos del productor. Es equivalente a la suma D+E) (F).
- Diferencia: (Expresa los cambios en los ingresos, positivos o negativos, que resultan de comparar el plan alternativo con el actual. Se obtiene de la resta (C.F.)).

Los valores que se expresan en A y B muestran la parte positiva del cambio, o sea los nuevos ingresos que proporciona el plan alternativo. Las cifras D y E señalan la parte negativa de la modificación, o sea el aumento en los gastos. Por consiguiente, un valor positivo de C indicará que el plan alternativo puede ponerse en práctica por cuanto se aumentan los ingresos del productor en relación al Plan Actual y viceversa si la cifra obtenida es negativa. Para la ejecución adecuada del presupuesto parcial es indispensable disponer de apropiados registros en la finca, con lo cual se confirma su necesidad, pues su ausencia no permitirá tener los datos esenciales para el análisis.

En el cuadro 2 se presenta un ejemplo sobre presupuesto parcial elaborado por Delgado et al (1) para mostrar los diferentes aspectos que se deben considerar en el análisis de las ventajas económicas de un cambio de explotación de ganado criollo a ganado mejorado, para una región de Colombia. Otra técnica de planeación como el presupuesto total también es de factible aplicación a la condición del productor rural Latinoamericano. La programación lineal también viene siendo utilizada, aunque en menor escala.

B. Fase Ejecutiva.

1. Selección entre las alternativas.

De acuerdo con la evaluación hecha anteriormente, se hace necesario seleccionar la alternativa más apropiada o la combinación de alternativas que más se adapte a las condiciones específicas del productor. Es en este punto donde propiamente se toma la decisión y en donde entra en juego el criterio de la persona, ayudada por los conceptos que se han mencionado repetidamente en este trabajo.

CUADRO 2. Ejemplo de presupuesto parcial para la toma de decisiones:

2A. Costos de producción, costos totales, ingresos brutos, disminución de ingresos y cambio en el ingreso para dos explotaciones, una con ganado criollo y otra con ganado mejorado. Cifras por cabeza (machos).

CONCEPTO	GANADO CRIOLLO	GANADO MEJORADO
Costo inicial:		
Valor de compra	\$ 1.037.40	\$ 1.147.30
Transporte a la finca	20.00	20.00
Costos de producción:		
Vacunas (dos dosis antiaftosa)	2.00	2.00
Medicamentos	1.00	1.00
Mezclas	17.07	17.07
Pasturas *	440.00	300.00
Embarradero y corrales	7.20	7.20
Gastos de vaquería	22.65	22.65
Gastos de administración	20.00	20.00
Costos de venta:		
Comisiones:	10.00	10.00
Derecho de feria	4.00	4.00
Impuestos:		
Nacionales	50.00	50.00
Minagricultura (valor 4 % carne)	10.00	10.00
Departamental	0.40	0.40
Municipal:		
Malas marcas	5.00	5.00
Maltratos	1.00	1.00
Inversiones forzosas		
(El 1% para Banco y Fondos Ganaderos, Ley 57 de 1959.)	10.37	11.47
Transporte a la ciudad	35.00	35.00

Intereses del 1.5% mensual sobre capital invertido.	171.17	154.89
COSTO TOTAL	1.923.33	1.938.38

* Su duración es de 11 meses para ganado criollo y de 9 meses para cebú.

INGRESOS		
Precio de venta del novillo	1.875.00	2.185.00
DISMINUCION DE INGRESOS		
Mortalidad del 2.7% durante la ceba	28.00	30.00
Disminución por muertes y caídas durante el transporte de ganado (0.5%)	9.38	10.93
Total disminución de ingresos	1.837.62	2.144.09

2 B. Forma de presupuesto parcial para determinar si es económico el cambio de: explotación de ganado criollo o explotación con ganado mejorado.

ITEM CAMBIADO	CAMBIO EN PESOS	
1. Ingresos adicionales		
Mayor precio de venta	311.00	
Disminución en costo de capital (Interés del 1.5% mensual sobre capital invertido).	16.28	
TOTAL INGRESOS ADICIONALES		327.28
2. Costos reducidos		
Valor de dos meses de pasto	80.00	
REDUCCION TOTAL EN COSTOS		80.00
EFFECTOS POSITIVOS TOTALES		407.28
3. Ingresos reducidos		
Mortalidad durante la ceba (2.7% del costo inicial)	2.98	
Mortalidades en transporte (0.5% del precio de venta)	1.55	
TOTAL DE REDUCCION DE INGRESOS		4.53
4. Costo adicional		
Cambio en valor de compra	100.00	
Cambio en inversiones forzosas	1.10	
TOTAL ADICIONAL		111.00
EFFECTOS NEGATIVOS TOTALES		115.53
CAMBIO EN EL INGRESO NETO		291.75

2. Actuación según la selección.

Al igual que se mencionaba en el enfoque de los principios de administración, una de las partes importantes en el proceso es el de la ejecución o actuación de acuerdo al programa anteriormente definido. Por consiguiente, la alternativa seleccionada se debe llevar a cabo y hacer los cambios necesarios en la finca para que tenga pronta y adecuada ejecución.

3. Determinación de Medidas de Evaluación y Control.

Periódicamente se deben hacer evaluaciones sobre los resultados que se están obteniendo con la realización de la alternativa seleccionada, a fin de ver si en realidad permite llenar los objetivos planteados y si vale la pena continuar con ella o más bien hacer cambios en su aplicación.

Algunas de las medidas de evaluación de los resultados físicos y económicos que se pueden utilizar en la empresa ganadera, se mencionan a continuación, de acuerdo con el conjunto de índices presentados por Murcia (2), y con anotaciones adicionales sobre el particular:

a. Medición de los resultados físicos

1) Medidas de tamaño

a) Superficie total: incluye toda la tierra que se opera como una unidad, sea esta propia o arrendada, continúa o no.

b) Número de animales: Para explotaciones pecuarias es una medida adecuada, expresada en término de unidad animal.

c) Inversión de capital.

d) Producción física total o ingreso bruto total de la finca.

e) Total de jornales.

f) Número de años-hombre o equivalente-hombre: esta medida es de gran utilidad para cuantificar la mano de obra, por comparación con la unidad base, el equivalente-hombre.

g) Tracción total utilizada: mide el trabajo no humano usado en la finca. (Tractores, mulas, caballos, etc).

2) Medidas de rendimiento.

a) Tasas de rendimiento (Índices de productividad): Expresan la relación entre la cantidad de producto y la cantidad de cada uno de los recursos utilizados. Algunos de estos índices son:

Kilogramos de producto /unidad de superficie.

Número de Animales/ Unidad de superficie o Unidades Animal/ Unidad de Superficie.

Kilogramos de Producto/\$1 invertido

Número de Animales/equivalente-hombre o unidades animal/equivalente-hombre.

Litros de leche/vaca huevos/gallina, etc.

Número de animales /\$1 invertido o Unidades Animal / invertido.

b) **Carga animal:** mide la productividad de áreas dedicadas a pastoreo y se expresa en términos de unidades animal por unidad de superficie. Se asumen que una unidad animal es equivalente, por ejemplo a un vacuno adulto o: una vaca, un caballo, dos potrillos, cuatro terneros menores de un año, siete ovejas, 100 gallinas, 10 cerdos de menos de 50 kilos, etc.

b. Medición de los resultados económicos

Para que cualquier unidad de producción o empresa se pueda considerar como un buen negocio, debe cumplir como mínimo algunas de las siguientes condiciones:

- Pagar todos los gastos de operación.
- Pagar el interés corriente sobre el capital
- Pagar una remuneración adecuada al empresario.
- Mantener su productividad por muchos años.

Para medir los resultados económicos se pueden utilizar índices como los siguientes:

1) Ingreso neto de la finca

Es igual a la diferencia entre los Ingresos Totales y los Costos Totales.

Los Ingresos Totales se obtienen por la suma de los Ingresos en Efectivo (venta de cosechas), venta de animales, venta de productos de la finca, etc), y los Ingresos no en efectivo (aumento en inventario de maquinaria y equipo, aumento de inventario de animales, auto-consumo, etc).

Los Gastos Totales incluyen los Gastos en Efectivo (costos de semillas, insecticidas, concentrados, medicinas veterinarias, salarios de trabajadores, reparaciones, combustibles, etc) y los Gastos no en Efectivo (Depreciaciones, disminuciones de inventario, etc).

Por lo tanto:

Ingreso Neto = Ingreso en Efectivo + Ingreso no en Efectivo - Gastos en Efectivo - Gastos no en Efectivo.

2) Relación beneficio-costo

Es una medida adecuada para comparación del resultado económico en diferentes etapas de la finca o de ella con otras fincas. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Relación Beneficio- Costo} = \frac{\text{Ingreso Total}}{\text{Costo Total}} - \frac{\text{Utilidades} + \text{Costo Total}}{\text{Costo Total}}$$

El resultado se considera apropiado si la relación Beneficio-Costo es de uno o más.

3) Tasa Interna de Retorno.

Muy frecuentemente en inversiones a largo plazo (ganado lechero, por ejemplo), el productor está interesado por saber cuál será la máxima tasa de interés que él podría estar dispuesto a pagar sin perder dinero en el proyecto que planea. Para calcular este valor, se debe trabajar en base a la proyección de ingresos y gastos que se espera que tenga el proyecto en su tiempo de duración tomando como punto mínimo de partida la utilidad o ganancia futura igual a cero. Esta tasa de interés se denomina como la tasa interna de retorno, porque se determina en forma independiente sin considerar ninguna otra tasa de interés y luego se compara con las tasas de interés del mercado. Cuando la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de interés del mercado (bancos), al productor le convendrá hacer el préstamo para realizar su inversión. Si la tasa interna de retorno es menor que la tasa de interés del mercado, a los productores no les convendrá pedir dinero prestado para llevar adelante el proyecto, y finalmente, si la tasa de retorno es igual a la tasa de interés que cobra el banco, el productor será indiferente en su decisión. En un estudio para un proyecto lechero en el Perú, con base en 20 vacas, para ser adelantado en 12 años, Miranda (7) encontró que la tasa interna era del 15.5% lo cual, al comparar con una tasa de interés del banco de 9%, indicó que convendría realizar la inversión en ganado lechero. Sin embargo, el mismo técnico anota que una tasa de interés del orden del 15.5% en ganadería lechera, "no quiere decir que necesariamente deba hacerse la inversión, pues pueden haber otros proyectos cuyas tasas de retorno sean mucho más altas, en cuyo caso estos proyectos alternativos son preferibles; lo único que nos revela es la factibilidad económica de invertir en este proyecto en las condiciones supuestas". De todas maneras, la decisión depende del productor.

4) Análisis de Sensibilidad.

Otro estudio de interés que se puede hacer en cualquier proyecto ganadero es el Análisis de Sensibilidad, el cual sirve para indicar hasta qué punto puede soportar el proyecto variaciones (principalmente bajas) en los precios o en los costos de producción (principalmente aumentos), con las posibilidades reales de que ocurran.

4. Aceptación de la Responsabilidad.

El productor que quiere llevar a cabo un programa debe ser capaz de aceptar los resultados que su decisión origine, cualquiera que ellos sean: pérdidas o ganancias.

Uno de los factores de éxito en la administración es el recibir los resultados con el criterio de continuar mejorando el sistema de organización si se nota que es bueno, o en caso contrario, encontrar las causas del fracaso y corregir hasta donde se pueda.

IV. ACCIONES RECOMENDADAS PARA PROMOVER LA UTILIZACION DE LA ADMINISTRACION EN LAS EMPRESAS GANADERAS.

De acuerdo con el proceso administrativo que se ha venido esbozando, es necesario reconocer la necesidad de organizar adecuadamente los planes de trabajo y de producción del productor pecuario, y hacerle ver la importancia de manejar y administrar adecuadamente sus recursos. Con este objetivo primordial, las principales líneas de acción a seguir se pueden sintetizar así:

A. Reconocimiento de la Importancia de la Administración en los Diferentes Niveles de la Producción Ganadera.

Uno de los aspectos que más falta hace en la producción ganadera son los análisis de costo y beneficio, junto con recomendaciones específicas a nivel de finca. En este planteamiento está de acuerdo, por ejemplo, Manger (5), quien menciona esta situación en su investigación sobre la rentabilidad económica de la producción bovina en diversas zonas de la región Centroamericana.

Claro está que en algunos países se están dando pasos hacia este objetivo, sin embargo, la importancia no está tanto en la realización de estudios sobre costos de producción, sino en mantenerlos actualizados para fines de decisiones a nivel gubernamental.

Otro aspecto administrativo de importancia a nivel de finca, el cual se hizo referencia anteriormente, es el de reconocer y hacer ver la importancia de la organización y del control a través de registros en la finca. Es obvio que al organizar estos sistemas de control en una forma adecuada, es posible determinar en forma exacta y en cualquier momento la información básica para reconocer el movimiento físico y financiero de la empresa agropecuaria. En manos de los técnicos encargados de asesorar estas labores a nivel de finca está el adelantar la motivación necesaria para que el productor se dé cuenta de la importancia de esta medida y el diseñar registros adecuados, de acuerdo a la condición específica de cada explotación. Un tema de interés en relación con el manejo es también el de la calidad de tomar las decisiones en relación a la administración y la forma en que se toman las decisiones. En relación a la administración, es necesario mejorar cada vez más el nivel técnico del personal encargado en forma directa del manejo del ganado y promover su capacitación. En el caso de la toma de decisiones debe tratarse de evitar racionalmente el ausentismo del propietario, tan común en las fincas ganaderas, lo cual redundaría en múltiples problemas y repercute directamente en el interés y la motivación de las personas involucradas en el proceso de la producción.

Muchas otras situaciones de carácter administrativo pueden encontrarse en la marcha de la empresa agropecuaria. Sin embargo, el productor debe tratar siempre de mejorar en forma integral su actividad, teniendo en cuenta los diversos campos en los que influye su labor, y especialmente en el desarrollo particular de su empresa y el mejoramiento de la situación económica y social en los niveles regional y nacional.

B. Educación sobre Administración a todo Nivel

Uno de los medios más eficaces para hacer reconocer la importancia de la administración en el campo de la producción pecuaria es el promover el desarrollo de actividades de educación, adiestramiento o capacitación, tanto en las técnicas administrativas como en aspectos económicos en general. Esta labor debe adelantarse a diversos niveles dentro de los distintos elementos que intervienen de una u otra forma en la actividad ganadera.

Primera, dentro del campo de la enseñanza universitaria o intermedia en el rano de la veterinaria y especialmente de la zootecnia, es conveniente intensificar la formación en las disciplinas económicas y especialmente en la administración de empresas agropecuarias. Sobre este particular se han hecho planteamientos concretos en reuniones internacionales y nacionales de profesores y especialistas; por ejemplo, en el Seminario Regional para Profesores de Zootecnia en el Area de Economía, celebrado en la Universidad del Zulia, Venezuela, en mayo de 1974 (4), se llegó a las siguientes conclusiones sobre esta acción específica:

a) "Es indispensable incluir como disciplina fundamental la administración de fincas en el Programa de Estudios de la Zootecnia.

b) Como política prioritaria en la enseñanza de administración de fincas, es necesario enfatizar el contacto del estudiante con situaciones reales operacionales, a través de prácticas y proyectos.

c) La enseñanza de la administración de fincas debe concebirse como una disciplina general y flexible que permita su aplicación a los tipos de explotaciones existentes y también a los que en un futuro se crearán. La programación del currículum de zootecnia representará el marco socio-económico y real del país con suficiente flexibilidad como para permitir cambios rápidos y representativos de las circunstancias evolutivas que el país experimenta".

Luego, desde el punto de vista ganadero o productor individual o colectivo, es aconsejable promover la realización de cursos de actualización, o actividades de adiestramiento en aspectos socio-económicos de aplicabilidad directa e inmediata y en técnicas y métodos administrativos, que sirvan para complementar el proceso técnico de la producción.

Por último, pero no menos importante, para quienes colaboran en el trabajo de las fincas y están en contacto directo con esta actividad, cual es el caso de los administradores, mayordomos, mandados y empleados u obreros relacionados, es altamente conveniente integrarlos en forma efectiva al proceso educativo. Esta acción contribuirá no sólo al mejor funcionamiento de la finca, sino permitirá cumplir con el objetivo social de hacer llegar el conocimiento para mejor condición de vida del hombre del sector rural. Sobre esta actividad, existen algunas experiencias en países en los cuales se han realizado cursos de adiestramiento para mayordomos. La enseñanza en estos casos, requiere de una metodología especial, dado el nivel de preparación de los participantes, pero el interés que se demuestra para captar el conocimiento y el beneficio innegable que esta actividad conlleva desde diversos puntos de vista, justifican con creces el esfuerzo.

Como se podrá deducir, es mucha la actividad que se puede adelantar en el campo de la educación a todo nivel, para mejor desarrollo de la producción ganadera en una forma integral y definida.

LITERATURA CITADA

1. Delgado J. et al. La administración en la empresa de ganado de carne. Revista Agricultura Tropical. Vol. XXV. No. 11, Bogotá, Colombia. 1969. pp. 730-731.
2. Del Toro, Emilio. Razas vacunas para carne y sus posibilidades en Puerto Rico. In: Revista Agricultura al Día. Depto. de Agricultura de Puerto Rico. Nos. 1 al 2. Enero-marzo, 1974, p.24.
3. Díaz, F. Análisis económico de algunos sistemas de alimentación de vacas lecheras en la Sabana de Bogotá. Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). Bogotá, Colombia. 1969. 22 p.
4. IICA, LUZ. Seminario Regional para profesores de zootecnia en el área de la economía. IICA serie informes de conferencias cursos y reuniones No. 35. Facultad de Agronomía. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Mayo de 1974.
5. Manger, C., Sebald. Investigación sobre la redituabilidad económica de la producción bovina en diversas zonas de Centroamérica. Informe para el Programa de Informe para el Programa de Integración Económica de Centroamérica. 1967, 69 p.
6. Ministerio de Agricultura, Costa Rica, CAN. Costos de Producción en ganado de carne. Dirigido por el Lic. Alain Vigne. San José. Costa Rica. 1974. 175 p.
7. Miranda, Aurelio. Informe sobre la inversión en un hato lechero de Arequipa, Perú. Programa de forrajes de la Universidad Nacional Agraria La Molina, Misión Agrícola de la Universidad de Carolina del Norte. Lima Perú. 1952.
8. Murcia, H. Guía para la administración y planeación de empresas agropecuarias. Publicación Miscelánea No.112. IICA / Zona Norte. Guatemala, Guatemala, 1974. 114 p.
9. Murcia H. Objeto y utilidad de la contabilidad agrícola. Elementos básicos. In: Curso sobre contabilidad y planeación de empresas agropecuarias para agentes de extensión. San José. Costa Rica. Noviembre 1974. 25 p.
10. Ruiz, Manuel. Sistemas de alimentación intensiva en corrales de engorde a base de subproductos del Trópico. Trabajo presentado en el "Tercer Simposio de Nutrición y Sanidad Animal Centroamericana y Panamá". Pfizer 27 a 29 de marzo. 1974. San José. Costa Rica.

11. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Registros de producción. Doc. 023-029. Bogotá. Colombia. 1970. 15 p.
12. Taylor, F. Principios de la Administración Científica y FAYOL, H. Administración industrial y general. México, Herrero Hnos. Sucs., S.A. 1972. 278 p.
13. Vohmout, K. et al. Sistemas intensivos de alimentación del ganado de pastoreo en el Trópico. Trabajo presentado en el "Tercer Simposio de Nutrición y Salud Animal Centroamericana y Panamá" Pfizer. 27 a 29 de marzo. 1974. San José. Costa Rica.

./.

r.bt.

ANEXO I.

REGISTRO INDIVIDUAL DE HEIBRAS LECHE (1).

FINCA: _____

1. Identificación

Nombre _____ Registro No. _____
 Animal No. _____ Clasificación _____
 Fecha de nacimiento _____ Sexo _____
 Peso al nacer _____ Tiempo de lactancia _____
 kilos de leche _____

2. Pedigree

Padre _____ Abuelo paterno _____
 Raza _____ Sangre _____ Abuela paterna _____
 Madre _____ Abuelo materno _____
 Raza _____ Sangre _____ Abuela materna _____

3. Registro de vacunación.

Edad	Enfermedad	Vacunación.	Fechas Revacunación	Producto	Observaciones

(1) Fuente (11)

ANEXO 7.

REGISTRO INDIVIDUAL DE HEMBRAS (CARNE)

FINCA _____ FECHA DE NACIMIENTO _____
 FECHA _____ PESO AL NACER _____
 ANIMAL No. _____ PESO AL DESTETE _____
 REGISTRO No. _____

(1) IDENTIFICACION

(2) REGISTRO DE CALORES MONTA Y CRIA

CALO-RES	FECHA MONTA	EDAD. ADIF.	NOMBRE C No.	SEMI-AL		PARTO		SEXO	PESC	CRIA NOMBRE C No.	REGISTRO
				REGIS-TRIC	LAZA	FECHA PROB.	FECHA REAL				

(3) REGISTRO DE VACUNACION

EDAD	ENFERMEDAD	FECHAS		PRODUCTO USADO	OBSERVACIONES
		VACUNA	REVACUNA		

(4) HISTORIA CLINICA

ENFERMEDAD O ACCIDENTE	FECHA	TRATAMIENTO	OSBSERVACIONES

Fuente: (8).

INSTITUTO COLOMBIANO DE LA REFORMA AGRARIA "INCORA"

SUBGERENCIA DE ASENTAMIENTOS CAMPESINOS

**DIVISION ORGANIZACION CAMPESINA
Sección Organización Asentamientos**

**PRINCIPALES LINEAMIENTOS PARA LA PROMOCION Y
EL DESARROLLO DE LAS FORMAS ORGANIZATIVAS DE
PRODUCCION, TRANSFORMACION Y COMERCIALIZACION:
Empresas y Grupos Comunitarios, Cooperativas
y Grupos Precooperativos y Asociaciones de
Productores**

Bogotá, DE. Febrero de 1986

SUBGERENCIA DE ASENTAMIENTOS CAMPESINOS

DIVISION DE ORGANIZACION CAMPESINA

SECCION ORGANIZACION DE ASENTAMIENTOS

PRINCIPALES LINEAMIENTOS PARA LA PROMOCION Y EL
DESARROLLO DE LAS FORMAS ORGANIZATIVAS DE PRO-
DUCCION, TRANSFORMACION Y COMERCIALIZACION:
EMPRESAS Y GRUPOS COMUNITARIOS
COOPERATIVAS Y GRUPOS PRECOOPERATIVOS
ASOCIACIONES DE PRODUCTORES.

Bogotá, Febrero de 1986.

ANTONIO GOMEZ MERLANO
Gerente General

EDILBERTO DUQUE GALLEGO
Subgerente Asentamientos Campesinos

ALVARO JOSE ABISAMBRA ABISAMBRA
Jefe División Organización Campesina

ROBERTO CHIRIVI AVILA
Jefe Sección Organización Asentamientos

DARIO JARAMILLO CARDONA
Coordinador del Plan

GRUPO DE PROMOCION DE EMPRESAS COMUNITARIAS

FLOR MYRIAM JIMENEZ CASTIBLANCO

MARIA CRISTINA FRANCO ROCHA

CARLOS JOSE COLMENARES COLMENARES

FABIO RICARDO RICARDO

Bogotá, Marzo de 1986

PRESENTACION

El Instituto considera que la Empresa Comunitaria y en general las formas Asociativas de Producción y trabajo en el campo, conforman la estructura de producción más adecuada, para conciliar uno de los problemas más difíciles de la Agricultura en los tiempos modernos, cual es el de lograr un justo equilibrio, entre el derecho a la posesión de la tierra por parte del campesino y a su vez, la conformación de Unidades Optimas de Producción, de tal forma que se haga posible en términos económicos, la explotación moderna de la tierra y en términos sociales, el Desarrollo Integral y mejoramiento de la calidad de vida de los campesinos de las áreas reformadas.

Por otra parte y teniendo en cuenta la necesidad de utilizar racionalmente los escasos recursos asignados al Instituto, reformar sin tecnificar, o con aplicación de niveles intermedios de tecnología, como sucede con la distribución de la tierra en parcelas individuales, es someter al campesino a situaciones de no competencia frente al mercado, por la baja rentabilidad y productividad de sus explotaciones; es aislarlo e impedirle los cambios de actitud y mentalidad que se deben dar para conseguir que el campesino sea más cooperador, solidario, participante y gestor de su propio desarrollo.

Este cambio de actividades y mentalidad, requiere de un plan educativo y de concientización que rescate y refuerce valores solidarios innatos en el campesino, pero perdidos en el mar del individualismo en el que ha venido actuando.

Para el campesino pobre, la forma asociativa de producción y trabajo, es una estrategia para la superación de sus problemas y no un simple instrumento para incrementar la producción y productividad. Es decir no son, ni deben ser estrategias puramente económicas, sino que deben ser también estrategias políticas, culturales y sociales, que impidan la manipulación de la conciencia y por el contrario generen una conciencia crítica, en un campesino que requiere participar intensamente en la vida nacional y salir de las condiciones de miseria en que se encuentra.

Estos procesos educativos, unidos a los puntos débiles de orden técnico, administrativo, jurídico, económico y social en que se debaten las Empresas Comunitarias promovidas por el Instituto, son los elementos que se deben impulsar y trabajar, fijando planes de acción a corto, mediano y largo plazo, que rescaten esta forma asociativa venida a menos en los últimos años.

Si analizamos la evolución de las Empresas y Grupos Comunitarios en el tiempo, encontramos la siguiente situación:

En 1983 se tenían 930 Empresas Comunitarias que agrupaban 8.143 familias asentadas en 216.606 hectáreas lo que representa una disminución del 31% frente a las 1.349 Empresas que tenían en 1976 considerado el año en donde se alcanzó el máximo de Empresas agrupando en ese entonces 14.093 familias en una área de 278.599 hectáreas.

Para 1985 la situación se agrava, reduciéndose a 640 empresas que agrupan solo 5.752 familias en 158.687 hectáreas; o sea el 16% con relación al total

La vigencia de las disposiciones sobre dotación de tierra en forma colectiva y la aceptación de las ventajas de este sistema de explotación frente a la parcela individual, induce a la actual Administración del INCORA a promover el rescate de las Empresas Comunitarias como la estrategia más adecuada para llevar a cabo el proceso de Reforma Agraria, a través de los dos grandes programas institucionales como son la dotación de tierra a los campesinos de escasos recursos y su desarrollo integral, cuyo marco de objetivos lo constituyen los esbozados en el Plan de Desarrollo Empresarial, en congruencia con los expuestos en la Ley 135 de 1961.

La consolidación de las formas organizativas de producción, transformación y comercialización, es una de las principales metas que la actual Administración se ha fijado especialmente y con motivo de la conmemoración de los veinticinco años del INCORA. Se espera que a nivel Regional y dentro de las actividades de estas celebraciones, se tengan en cuenta a las Empresas Comunitarias, de acuerdo con las indicaciones impartidas en la Circular 001545 del 27 de febrero de 1986.

En cuanto a la promoción de nuevas empresas, es propósito que al menos en el 50% de la tierra que ingrese al Fondo Nacional Agrario, se organicen asentamientos comunitarios.

El documento que se pone a disposición de todos los funcionarios, contiene un marco de criterios con los cuales se pretende fijar las pautas de trabajo para la promoción y el desarrollo de las formas asociativas, especialmente de las Empresas Comunitarias. En todo caso se recomienda a todos los funcionarios el estudio y la consulta permanente de las disposiciones legales que regulan su funcionamiento, para que se tenga el conocimiento de sus particularidades, como la base más sólida para adelantar actividades que tiendan a la consolidación de tales formas asociativas.

La Capacitación CAPACA y CAPAI que se adelantará en las áreas organizativas y empresarial a través del convenio INCORA-SENA les permitirá reforzar la acción que las Regionales vienen realizando en materia de promoción, organización y consolidación de las Formas Organizativas.

Finalmente hacemos especial mención a la investigación sobre Empresas Comunitarias adelantada por la Universidad La Gran Colombia mediante convenio con el INCORA. Es éste un valioso aporte que será de mucha utilidad en las futuras acciones con esas formas asociativas.

Atentamente,


ANTONIO GOMEZ MERLANO
Gerente General

CONTENIDO

1. **Plan de Acción para la Promoción de las Empresas y Grupos Comunitarios en 1986 - 1990.**
 - 1.1. **Marco Jurídico**
 - 1.1.1. **Las Empresas Comunitarias en la Ley 135/61**
 - 1.1.2. **El Decreto 2073 de 1973**
 - 1.2. **Políticas institucionales frente a las Empresas Comunitarias.**
 - 1.3. **Bases de las actividades de 1986**
 - 1.3.1. **Inventario de formas comunitarias y estado de las mismas a enero 1/86.**
 - 1.3.2. **Convenio con la Universidad La Gran Colombia**
 - 1.3.3. **Convenio con el SENA.**
2. **Criterios de trabajo con respecto a las Cooperativas, Grupos preccoperativos y Asociaciones de Productores.**

ANEXOS.

A N E X O S

1. Listado de Empresas y Grupos Comunitarios a Enero 1/86 según Regional.
2. Empresas Comunitarias: Responsabilidad de la acción según variables influyentes.
3. Empresas Comunitarias: Acciones propuestas según situación problema y variables críticas.
4. Formulario para inventario de empresas y grupos comunitarios.
5. Formulario para reporte mensual de novedades sobre empresas y grupos comunitarios
6. Formulario para situación general utilizable para empresas y grupos comunitarios, cooperativas, grupos precooperativos y asociaciones de productores.
7. Resolución 1983 de 1970 sobre grupos precooperativos
8. Decreto 829 de 1984 sobre Asociaciones de Productores
9. Decreto 1196 de 1985 sobre Asociaciones de Productores
10. Modelo de Estatutos de una Asociación de Productores

1. PLAN DE ACCION PARA LA PROMOCION DE LAS EMPRESAS Y GRUPOS COMUNITARIOS EN 1986.

1.1. Marco Jurídico.

1.1.1. Las Empresas Comunitarias en la Ley 135/61

La promoción y organización de las formas comunitarias se fundamenta en los propios objetivos de la Ley de Reforma Agraria (Artículo Primero), en cuanto que a través de dichas formas se pretende:

- a) La dotación de tierra a campesinos desposeídos de ella, para que vinculen su trabajo personal y dirección a la explotación;
- b) Aprovechar racionalmente los predios con explotaciones económicas;
- c) Aumentar el volumen de producción agropecuaria y los índices de productividad, teniendo en cuenta el desarrollo de los otros sectores de la economía;
- d) Elevar el nivel de vida de los campesinos, con la coordinación y fomento de los servicios como la asistencia técnica, el crédito, la vivienda, los programas de comercialización y agroindustria y otros de bienestar de la familia campesina.
- e) La promoción de organizaciones que persigan el mejoramiento económico, social y cultural de los campesinos.
- f) Hacer más eficiente la labor del INCORA en el desarrollo de los programas de Reforma Agraria.

De acuerdo con el Artículo 80 de la Ley 135/61, la destinación de las tierras adquiridas por compra o expropiación deberá ser cuando no se dicte reglamentación especial:

- "a) Construir unidades agrícolas familiares y empresas comunitarias o cualquier tipo asociativo de producción.
- b) A realizar concentraciones parcelarias
- c) A establecer los servicios públicos necesarios para la respectiva zona, lo mismo que granjas de demostración o experimentación, estaciones de maquinaria agrícola, escuelas, industrias agrícolas, almacenamientos, locales para las Cooperativas agrícolas, unidades de acción rural y tierras comunales de pastoreo;
- d) Ampliar la zona urbana municipal.

Las reglamentaciones especiales se refieren básicamente a la posibilidad de adjudicación a profesionales y expertos agropecuarios para que establezcan explotaciones piloto con fines demostrativos y de experimentación".

Según el Artículo 91 que trata sobre la reestructuración de zonas de minifundio, los programas que se adelanten en esta materia, se sujetarán "al régimen de las empresas comunitarias, cualquier tipo asociativo de producción o unidades agrícolas familiares".

El Artículo 120 estipula que "El Instituto Colombiano de la Reforma Agraria podrá adjudicar las tierras que adquiera o los baldíos que administra a campesinos de escasos recursos, en propiedad individual o en comunidad, sin perjuicio de lo establecido en el capítulo 8 de esta Ley. También podrá adjudicarlos a empresas comunitarias constituidas con arreglo a esta Ley".

La Empresa Comunitaria está definida en el Artículo 121 de la Ley 135/61, como "la forma asociativa de producción agropecuaria por la cual campesinos de escasos recursos estipulan aportar su trabajo, industria, servicios y otros bienes en común, con la finalidad primordial de explotar uno o más predios rústicos, industrializar y comercializar sus productos, o bien de cumplir una o estas dos finalidades o más de la primera enumerada, para repartirse entre sí las ganancias o pérdidas que resultaren, en forma proporcional a sus aportes.

En las empresas comunitarias se entiende que el trabajo de explotación agropecuaria será ejecutado por sus socios. Cuando las necesidades de explotación lo exijan, las empresas comunitarias podrán contratar los servicios que sean necesarios".

Así pues, la Ley 135/61, es el primer referente jurídico que debe tenerse en cuenta en el análisis de las empresas comunitarias.

1.2. El Decreto 2073 de 1973

De acuerdo con las facultades extraordinarias concedidas al Ejecutivo mediante el artículo 122 de la Ley 135/61, el cual fue introducido por el artículo 38 de la Ley 4a. de 1973, se dictó el Decreto 2073 de octubre 10/73, mediante el cual se expidió el estatuto sobre el régimen jurídico de las empresas comunitarias.

El Decreto 2073/73, contiene disposiciones sobre los siguientes aspectos de las empresas comunitarias:

Capítulo I:	Naturaleza y Objetivos
Capítulo II:	Constitución y Prueba
Capítulo III:	Los Socios
Capítulo IV:	Aportes
Capítulo V:	Representación y Administración
Capítulo VI:	Disolución y Liquidación
Capítulo VII:	Promoción y Fiscalización
Capítulo VIII:	Disposiciones generales

De acuerdo con los artículos 48 y 49 del Decreto en mención, la promoción y fiscalización de las empresas comunitarias le corresponde al INCORA.

1.2. Políticas Institucionales frente a las Empresas Comunitarias

La mejor referencia a la política institucional con respecto a las formas comunitarias, se encuentra en el actual Plan de Desarrollo Empresarial.

El objetivo general del Fomento de la adecuada explotación económica de las tierras que hace parte de dicho plan, se pretende lograr a través de las siguientes estrategias.

- a) Fortalecimiento de la estructura de producción campesina y
- b) Dar a la tierra su uso más adecuado

La primera estrategia comprende la realización de programas de organización campesina, asistencia técnica, crédito, capacitación, mercadeo y transformación. (Darle un tratamiento integral al asentamiento).

La segunda estrategia está basada en los programas de producción, de suelos, aguas y adecuación.

Se destaca dentro del programa de organización la actividad de promoción de las formas asociativas de producción, transformación y mercadeo. En el programa de producción, se incluye el incremento de la producción y productividad y el fortalecimiento del programa de pancoger.

Un segundo referente inmediato sobre la política institucional con respecto a las empresas comunitarias, se encuentra en la circular 014791 de octubre 8/85, en la cual se llama la atención de las Regionales para que:

- Propendan por la organización de las empresas en predios nuevos, para efectos del programa de dotación de tierras y según lo estipulado en el artículo 80 de la Ley 135/61;
- Den importancia al aspecto de capacitación de los socios de las empresas y suficiente lustración a los seleccionados sobre el modelo comunitario (Hacer cursillos de educación comunitaria).
- Realicen gestiones tendientes a adquirir la personería jurídica de las empresas (Capacitación Jurídica).
- Estudien las posibilidades de eliminar las diferencias entre la cabida técnica de los predios y el número de familias asentadas comunitariamente sobre todo tratando de hacer los reemplazos de socios salientes oportunamente (aplicar normas Decreto 2073/73).

- Busquen la manera de reubicar a las familias de aquellas empresas que presentan sobrecupos.
- Concilien la información sobre dotación de tierras del Fondo Nacional Agrario con los inventarios de empresas y grupos comunitarios, para eliminar el ítem que aparece en las estadísticas sobre tierra "sin informar".
- Resuelvan los casos de disolución y liquidación de empresas, propuestos por ellas, propendiendo por su rehabilitación o reestructuración.
- Aprovechen la experiencia asociativa de aquellos asentamientos individuales que fueron comunitarios, para promover nuevas formas organizativas cuyos objetivos se relacionen con la comercialización y ó transformación de productos agropecuarios (grupos precooperativos, cooperativas, asociaciones de productores).
- Propendan por el uso racional de los factores de la producción, especialmente la fuerza de trabajo.
- Den importancia al aspecto de la contabilidad de las empresas como herramienta básica del control empresarial (coordinar acciones con SENA para capacitar socios y funcionarios que asuman este trabajo).

Finalmente la circular 014791, enviada a las Regionales indica como política, la búsqueda de la consolidación de las empresas comunitarias y su fortalecimiento, basándose en la atención integral a las mismas y partiendo de las condiciones objetivas de cada asentamiento.

. 3. Bases de las actividades de 1986

Como punto de partida para la realización de actividades en 1986, aparte de lo concerniente al marco jurídico y a las políticas institucionales ya anotadas, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- El inventario de formas comunitarias según Regional a diciembre 31/85;
- El estado de dichas formas comunitarias;
- Los convenios celebrados por el INCORA con la Universidad La Gran Colombia y con el SENA.

1. 3. 1. Inventario de Formas Comunitarias y estado de las mismas

El inventario a enero 1/86 según anexo es el siguiente:

	<u>No.</u>	<u>Flías.</u>	<u>Has.</u>
Empresas Comunitarias activas	295	3.455	71 680 6
Emp. Com. en disolución y liquidación.	55	486	11.002.5
Grupos Comunitarios	279	1.693	24.779.8
Total	629	5.634	107.462.9

Según la relación de empresas y grupos anexa, habían 111 casos de diferencias entre la cabida técnica y las familias asentadas, y 253 casos sin identificar la cabida técnica para establecer la comparación con el número de familias asentadas.

38 empresas y 32 grupos estaban localizados en municipios pertenecientes al Plan Nacional de Rehabilitación, de las cuales 28 empresas y 25 grupos correspondían a la Regional Huila y en su gran mayoría están ubicados en Palermo.

La selección realizada para escoger las empresas con mayores posibilidades de consolidación por sus condiciones económicas y sociales, daba como resultado la identificación de 65 empresas y 15 grupos comunitarios para un total de 80 formas comunitarias.

Para 113 empresas comunitarias no se tenía información sobre personería jurídica.

De todos los anteriores aspectos se desprenden acciones correspondientes que se deben dirigir a la corrección de deficiencias en los casos de diferencias entre cabida técnica y familias asentadas, identificación de la cabida técnica y consecución de la personería jurídica y por otro lado, a la consolidación de las 80 formas comunitarias, la atención a los casos de disolución para definir la situación bien sea para reestructuración o individualización en las mejores condiciones posibles.

A los 80 casos de empresas seleccionadas para consolidación se les debe agregar los 70 que corresponden al PNR, de los cuales hay 9 que se cruzan. Quedarían entonces 141 casos para consolidación.

Para tener un conocimiento confiable de la situación económica de las empresas, se debe solicitar la presentación de estados financieros a 31 de diciembre de 1985.

La comparación entre el uso actual y el uso potencial de la tierra de los asentamientos, debe concluir en la meta de no tener tierra sin utilización, que básicamente se refiere a la superficie en rastrojos.

1.3.2. Convenio con la Universidad La Gran Colombia

En 1985 se terminaron las actividades de campo programadas dentro del convenio con la Universidad La Gran Colombia. Solamente queda pendiente la presentación del documento con los resultados de la investigación, los cuales serán la base para orientar los estudios a nivel de cada empresa o grupo con el objeto de conocer y evaluar su situación particular y fundamentar su consolidación. Estos estudios serán responsabilidad de las Regionales con la asesoría de funcionarios de la División de Organización Campesina.

Cada Regional con base en el diagnóstico fijará su plan de acción para 1986.

En todo caso, los resultados finales de la investigación, de acuerdo con el trabajo realizado conjuntamente con los investigadores de la Universidad y funcionarios de la Subgerencia de Asentamientos, se sintetizan en la recomendación de actuar sobre las cuatro situaciones problema siguientes:

- Producción
- Organización
- Administración, y
- Mercadeo

Las principales variables, al interior de cada situación problema sobre las cuales la acción institucional debe ser prioritaria son:

- Producción:
 - Cantidad de tierra
 - Calidad de tierra
 - Asistencia técnica
 - Agua para riego
 - Capacitación
 - Maquinaria
 - Planificación y diversificación de los cultivos
 - Crédito
- Organización:
 - Selección de los socios
 - Educación para trabajar en la empresa comunitaria.
 - Decreto 2073/73
 - Participación de los socios en la empresa comunitaria
- Administración:
 - Participación de la empresa en la planificación de la explotación
 - Organización
- Mercadeo:
 - Líneas de explotación
 - Servicios institucionales

Con respecto a la responsabilidad de la acción a nivel de Oficinas Centrales, lo mismo que las acciones que se sugiere emprender y los indicadores para la medición de los efectos de la acción, se sintetizan en anexo.

Acogiendo los resultados de la investigación, los diagnósticos que se elaboren a nivel de cada empresa comunitaria, deben tener como punto de referencia, los aspectos que se relacionen con cada variable y situación problemas ya referidos. Tales diagnósticos constituirán la línea de base para emprender las acciones tendientes a su desarrollo particular, de acuerdo con las prioridades de consolidación y atención definidas así:

- Las 80 empresas seleccionadas para consolidación
- Las 70 formas comunitarias localizadas en municipios del Plan Nacional de Rehabilitación.
- Las empresas en proceso de disolución.

Con esta priorización, el conjunto de formas comunitarias de atención preferente representará aproximadamente una tercera parte de su universo.

Se entiende que cada una de las empresas o grupos comunitarios, al tomarse como un sistema, constituyen el objeto de trabajo de la Institución. Por lo tanto, los resultados de los diagnósticos, que informan sobre su situación particular, determinan las pautas para la aplicación de los diferentes programas institucionales.

1.3.3. Convenio con el SENA

En el plan operativo, está previstas las siguientes actividades para 1986, tendientes al rescate de las formas asociativas, el fortalecimiento de las existentes y la promoción de nuevas formas:

- a) Cinco cursos con funcionarios de INCORA y otras instituciones con la asistencia de 125 participantes en total (presupuesto de \$1.937.500). Duración de cada curso: 5 días.
- b) Giras de observación e intercambio y pasantías (presupuesto de \$2.300.000).
- c) Doce cursos y seminarios con socios de formas asociativas, con duración de cinco días cada uno y con la participación de 300 personas en total (presupuesto \$1.200.000).

Con esta capacitación se piensa reforzar el proceso organizativo y de gestión Empresarial que deben adelantar las Empresas Comunitarias.

Es importante que a nivel Regional se conforme un grupo de trabajo que acometa el programa de Capacitación Empresarial que refuerce el aspecto administrativo y de gestión empresarial que están ejecutando las Empresas Comunitarias.

2 CRITERIOS DE TRABAJO CON RESPECTO A LAS COOPERATIVAS GRUPOS PRECOOPERATIVOS Y ASOCIACIONES DE PRODUCTORES.

1. Debe tomarse como tarea prioritaria la reactivación de aquellas cooperativas de reforma agraria que esten en receso o presenten mala situación económica, en las cuales el INCORA tiene aportes de capital y participación en los Consejos de Administración, siempre y cuando el estudio de sus condiciones y perspectivas lo recomienden. De lo contrario, se debe inducir la decisión sobre su liquidación definitiva.
2. Para el caso de las cooperativas que actualmente se encuentran en proceso de liquidación a cargo del INCORA, desde hace varios años y no han concluido, no obstante haberse vencido el plazo, deben finiquitarse dentro del primer semestre de 1986.
3. El criterio fundamental para la promoción de nuevas cooperativas es que el INCORA participe en las etapas de organización y en el aspecto del apoyo, pero sin que esto signifique su afiliación como socio. El apoyo puede ser financiero o de asesoría y debe formar parte de toda una estrategia de desarrollo de los asentamientos campesinos.
4. Un requisito institucional para la promoción de formas organizativas del tipo cooperativas, grupos precooperativos y asociaciones de productores, es que previamente se haya realizado un proceso CAPACA en la comunidad para que sea ella la que decida el tipo de organización que debe darse con base en el proyecto que desea ejecutar.
5. Se insiste en la conveniencia de disponer de estados financieros actualizados de las formas organizativas que se promuevan y apoyen, como la mejor guía de seguimiento. Tales estados financieros deben ser reportados oportunamente a la División de Auditoría de Empresas Asociativas para su análisis.
6. Es aconsejable aprovechar la experiencia asociativa de aquellos asentamientos individuales que antes fueron comunitarios, para promover formas organizativas nuevas cuyos objetivos se relacionen especialmente con la comercialización y la agroindustria.
7. Para la financiación de proyectos agroindustriales o de comercialización, cuya ejecución esté a cargo de las formas organizativas, se deben aprovechar las oportunidades que brindan entidades financieras como CORFAS, DRI, FINANCIACOOP y actuar de una manera integrada con estas entidades tanto para la formulación como en la ejecución de los proyectos.
8. El marco jurídico de las formas organizativas lo constituyen las siguientes disposiciones vigentes:

Cooperativas: Decretos 1598 de 1963 y 2059 de 1968

Grupos Precooperativos: Resolución 1983 de 1970 y los anteriores Decretos

Asociaciones de Productores: Decretos 829 de 1984 y 1196 de 1985.

9. Es urgente que se adopte una estrategia para dar Educación Cooperativa y Comunitaria tanto para funcionarios como para campesinos que a nivel Regional refuercen el desarrollo de este tipo de organizaciones y se pueda obtener unos grupos de campesinos mas cooperadores cohesionados y solidarios como deben ser los campesinos beneficiarios de los programas del Instituto.

EMPRESAS Y GRUPOS COMUNITARIOS Enero 1/86

Regionales	Emp. Com.		Activas		Emp Com Disolución		Grupos Comunitarios		Total			
	No.	Flias	Hectáreas	No.	Flias.	Hectáreas	No.	Flias.	Hectáreas	No.	Flias.	Hectáreas
Antioquia	7	91	462				1	4		7	91	462
Atlántico	7	58	944.2				80	418	65	8	62	1.009.2
Bolívar												
Caquetá	3	51	3.568(a)				1	5	(a)	4	56	8 017.6
Cauca	66	1.101	19.664.7				19	78	1.227	85	1.179	3 568
Cesar				3	23	810.5						20 891.7
Córdoba							43	411	4 985.1	3	23	810.5
Costa Pacífica							4	41		4	41	4 985.1
Cundinamarca	20	137	1.033.1	6	61	517.5	17	56	479.7	43	254	2 030.3
Huila	37	350	11.620.6	11	125	4.102.0	42	111	3.598.3	90	586	19 320.9
Magdalena							5	12	429.8	5	12	429.8
Meta	2	16	2.214				1	4	292	3	20	2 506
Nariño - Putumayo	53	500	7.210	5	28	1.224.3	6	16	259.3	64	544	8 693.6
N. Santander	18	222	5.667.6	21	117	1.607.7				39	339	7 275.3
Pereira	3	59	866.0	1	5	44.6				4	64	910.6
Santander	7	81	1.166.7	3	81	2 288.5	6	88	16.3	16	250	3 471.5
Sucre	35	422	5 559.8				49	436	5.258.6	84	858	10 818.4
Tolima	32	325	11.011.2							32	325	11.011.2
La Dorada	1	9	54							1	9	54
Valle del Cauca	4	33	638.7	5	46	407.4	5	13	151.1	14	92	1 197.2
TOTAL	295	3 455	71 680.6	55	486	11 002.5 279	1 693 24.779	8	629	5.634	107 462	9

(a) No incluye área de baldíos en aclaración.

900.000 + 112
 900.000 + 112

EMPRESAS Y GRUPOS COMUNITARIOS SEGUN REGIONALES
1-I-86

Regional Municipio	Nombre	Fecha Cons- titución.	Perso- nería Juríd.	Cupo Tecn.	Flías	Area
<u>Antioquia</u>						
<u>E. C. Activas</u> (solamente actividades comunitarias de reforestación)						
1. El Retiro	Sn. Sebastian-La Castellana.		448/76	30	21	355
2. Venecia	La Rita		268/76	5	5	5
3. Urrao	San Dimas		207/78	13	13	34
4.	El Hato		193/81	7	7	8
5.	La Dorada		181/83	6	6	38
6.	Guapantal #2		245/78	20	20	12
7.	Guapantal #1		368/78	20	19	10
Total				<u>101</u>	<u>91</u>	<u>462</u>
				=====	=====	=====
<u>Atlántico</u>						
<u>E. C. Activas</u>						
1. Manatí	Los Mamones #3			5	5	81
2.	Loro 3 Sierrecita			6	6	88
3. Ponedera	La Unión #1		331/78	15	14	296
4. Sabanalarga	Agua Ciega #3			6	6	64
5. Repelón	Piedra China A.			6	6	78.8
6. Palmar de Var.	Sn. Juan Bautista			8	8	122.6
7. Piojó	El Bonguito		502/78	13	13	213.8
				<u>59</u>	<u>58</u>	<u>944.2</u>
<u>Grupos Comunit.</u>						
1. Manatí	Los Mamones #2			4	4	65
Total				<u>53</u>	<u>62</u>	<u>1.009.2</u>
<u>Bolívar</u>						
<u>Grupos Comunit.</u>						
1. Mahates	La Neiva			4		16.4
2.	El Cocuelo			5		53.1 X
3.	La Antioquia 1			3		36.5
4.	La Antioquia 2			2		24.3
5.	La Guadalupe 1			2		33.2
6.	La Guadalupe 2			2		33.
7.	San Basilio			5		80.2
8.	Las Ilusiones			2		24.1
9.	Buenos Aires			2		21.2
10.	El Triunfo			3		14.0
11. Magangué	Galindo			5		189.1
12.	21 de Febrero *			3		100.4
13.	Costa Rica			5		135
14.	Granadina			9		163.7
15.	Villa Amparo			9		166.1
16.	Los Nísperos			18		339.5

Regional	Fecha	Perso-	Cupo		
Municipio	Consti-	nería	Tecn	Flías	Area
	tución.	Jurid.			
<u>Bolívar</u>					
17 Carmen					
de Bol.	Aceituno			4	282.4
18.	Cocuelo #1			6	197.1
19.	La Esmeralda			6	207.1
20	Borrachera #1			2	221.5
21.	El Tesoro			6	86
22.	El Cantil *			5	150
23.	La Sierra			2	120
24.	Hatillo			3	40.5
25.	El Sámano *			4	150
26.	La Libertad			2	40
27.	El Bledo			2	50
28. Sn Juan					
Nepom.	El Balcón			4	127
29. Zambra-	El Retén *			5	157
30 no.	Villa del Rosario			7	229
31.	Paraiso #2 *			6	236.4
32.	Calderón			5	236.1
33.	Cañas Largas			5	184.8
34.	Cachipay			5	156.5
35.	Majagual *			3	96
36	La Esmeralda *			3	225
37	Agropecuaria #3 *			3	65.7
38.	El Trece			4	180.8
39	Rancho Alegre			3	169.5
40.	Alemania			2	90
41.	La Sonrisa *			3	226
42.	Los Rebeldes *			3	327
43. Sta Cata-	Las Flores *			23	700
44 lina.	Campesina *			22	70
45. Ma. Laba-	Pronto Alivio			6	57.9
46 ja.	Versalles			6	43
47.	Holanda			6	43
48.	Las Palmiras			7	45.7
49.	Puerta Alegre			5	57. X
50.	La Lianza			4	40
51.	Río Verde			7	58.6 X
52.	Unión Sta. Fé			5	39.5
53.	Munguia			7	55.4
54.	La Concordia			11	102.4 X
55.	Los Deseos			7	69.4 X
56.	La Fortuna			7	52.2
57.	La Esmeralda			5	37.5
58.	La Esperanza			9	68.7
59.	San Pablo			5	49.4
60.	El Recreo			11	96.4 X
61.	La Despensa			5	42.3
62.	Miraflores			9	79.7
63.	La Revolución			4	30.9
64.	Juan Morales M			2	17.8
65.	Contrabajo			3	25.3
66.	Hermenegilda Zúñiga			3	22.7
67.	La Unión			2	34

Regional Municipio	Nombre	Fecha Const.	Perso- nería Juríd	Cupo Tecn.	Flias.	Area
<u>Bolívar</u>						
68. Ma. Labaja	Nuevo Oriente	(1)			6	60
69.	El Porvenir	(1)			5	44.4
70.	Paz del Río	(1)			2	17
71.	Altamira	(1)			3	24
72.	El Reposo	(2)			5	34.5
73.	La Lucha	(2)			3	22.7
74.	El Hotel	(2)			4	29
75.	Manzanares	(2)			3	21.5
76.	El Delirio	(2)			6	-
77.	El Esfuerzo	(3)			3	23.3
78.	Carlos Arturo Valdés	(3)			2	19
79.	Francisco Theran	(3)			4	32.5
80.	El Delirio	(3)			6	69.5
					<u>418</u>	<u>8,017.6</u>
					=====	=====

* Grupos en proceso de disolución

(1) Grupos conformados al dividirse la E. C. Altamira

(2) Grupos conformados al dividirse la E. C. El Reposo

(3) Grupos conformados al dividirse la E. C. Para Que Vean L.

EMPRESAS Y GRUPOS COMUNITARIOS SEGUN REGIONALES
1-I-86

Regional Municipio	Nombre	Fecha de Constituc	Personería	Cupo Técnico	Flias.	FNA.	Has Baldíos
<u>Cauquetá</u>							
<u>E C Activas</u>							
1	Montañita	19 2-84		12	10	668	PNR X
2	Solano	30-7-84			13		PNR X
3	Llanos del Yarí	26-8-84			28		PNR
					51	668	175 000* 177 900
<u>Grupos Comunitarios</u>							
1	San Vicente	14-1 85			5		35 010* PNR X
	Total				56	668	212 910 =====
* Superficie en Aclaración							
<u>Cauca Valle</u>							
<u>E C Activas</u>							
<u>Con campesinos</u>							
1	Santander		461-76	20	20	175	X
2	Corinto		567-83	7	7	36 8	
3	El Tambo		280-76	10	10	257 4	PNR
4	Popayán		305-77	10	10	474 2	PNR
5	Popayán		061-76	7	7	124	
6	Popayán		258-77	20	20	501 6	
7	Popayán		458-76	6	6	199	
8	Popayán		455-76	7	7	107 5	
9	Popayán		304-77		5	59 4	
					92	1 934 9	

Regional Municipio	Nombre	Fecha de constituc.	Perscnería	Cupo Técnico	Flias.	FNA.	Has. Baldíos
<u>Cauca - Valle</u>							
<u>E. C. Activas</u>							
<u>Con Indígenas</u>							
1.	Popayán		062-79	14	14	266	
2.	Cajibío		460-76	5	5	92.4	
3.	Corinto		363.79	15	14	287.3	X
4.	La Siberia		235-76	15	15	362.5	
5.	Puracé		718-77	20	20	364.4	
6.	La Estrella		050-78	23	23	359.1	
7.	El Cristal		285-78	40	27	1.648.9	
8.	Los Portales		479-78	12	12	237	X
9.	La Pradera		426-79	8	8	96	X
10.	La Primavera		456-76	15	15	377.6	
11.	Las Delicias		108-78	12	12	242	
12.	El Vergel			12	12	151.5	
13.	San Camilo		440-77	9	9	157.5	
14.	San Lorenzo			6	6	133.7	
15.	Santander		457-76	8	8	101	
16.	La Andrea		690-77	8	8	169.7	
17.	San Rafael		262-77	14	22	343.1	
18.	El Alba		280-79	9	9	196.3	
19.	Miraflores		440-79	4	5	98.7	
20.	El Roblar		222-79	6	6	303	
21.	La Gaitana			30	30	335.5	
22.	La Esther			14	15	316.2	X

EMPRESAS Y GRUPOS COMUNITARIOS SEGUN REGIONALES
1-I-86

Regional Municipio	Nombre	Fecha Const.	Personería Jurídica	Cupo Técnico	Flias.	Has.
23. Toribío	La Estrella			8	9	215.5
24	Villa del Paraiso.			10	10	335.2
25	Sta. Librada			4	8	279.9
26	Las Violetas			7	7	197.5
27	La Cruz			8	8	192
28	La Romelia			27	27	440 X
29	Granizales			5	5	137.2 X
30	La Plata			6	6	56.6
31	El Porvenir			5	5	33
32	La Laguna		419-79	8	8	320.9
33	El Naranjo			10	10	248.6
34	Las Delicias			8	8	219.6
35	Guadualito			8	8	62
36	La Llovizna			7	7	134.8
37. Silvia	El Chimán		458-78	11	12	189.9 X
38	Coop. Indig.					
	Las Delicias		045-63	40	41	402.2 X
39	La Conquista			14	15	226.3 X
40. Jambaló	El Epiro			8	8	291.3
41	Barandillo			9	9	248.7
42	La Floresta				7	180
43. Caloto	La Primavera			6	8	168
44 Popayán	La Fortaleza	1985			12	260.3
45 Toribío	Simón Bolívar	"			18	474.1
46 Santander	La Andreita	"			8	75.8
47	Canaos	"			8	20.7
48 Santander	Munchique	"			5	97.9
49 Caloto	Munchique	"			23	105.3
50 Popayán	Poblazón	"			60	873
51 Toribío	Berlín	"			8	183
52 Silvia	Santiago	"			80	1.065
53 Jambaló	Coop. Zum- bico	"			40	461.7
54 Silvia	San Gabriel	"			60	850.4
55 Jambaló	Alto Grande	"			40	217
56	La Ladera	"			31	693.8
57	Chimicueto	"				
	El Uvo	"			95	1.133.4
					<u>1 009</u>	<u>17 729.8</u>
66 Total Empresas					<u>1 101</u>	<u>19 664.7</u>

Regional Municipio	Nombre	Fecha Const.	Personería Jurídica	Cupo Técnico	Flías.	Has
<u>Grupos Comunitarios con Campesinos</u>						
1. Popayán	Los Andes				4	68
2.	El Socorro		3		3	89.3
3.	El Laurel				3	65.6
4. El Tambo	San Francisco		2		2	52.2 PNR
5.	Potrerito				4	92 PNR
6. Cajibío	El Carrizal				7	63.5
7. Toribío	El Recuerdo		4		4	160.3
8.	Granja Comunit	1985			4	3.2
9.	El Jardín	"			3	27.8
10.	La Reforestación	"			5	41.6
					<u>39</u>	<u>663.5</u>
<u>Grup. Comunitarios con Indígenas</u>						
1. Santander	Los Robles				3	55.4
2. Totoró	Hnos. Campoalegre		1		4	24
3	La Estelia		1		3	21.7
4	La Cominera	1985			4	52.2
5	La Manuelita	"	3		3	43.8
6	El Pino	"			2	26.2
7	Huellas Miraflores.				4	100
8	Mata de Guadua	1985			10	78
9	Guataba				6	161.3
					<u>39</u>	<u>563.5</u>
19 Total Grupos					<u>78</u>	<u>1.227</u>
85 Total					1.179	20.891.7

CESARE. C. en disolución

1. El Banco (Magd)	Sta. Barbara	730-77	16	12	75
2. Chimichagua	Los Negros	513-77	6	5	70.5
3.	Paraiso		6	6	35.7
			<u>28</u>	<u>23</u>	<u>141.2</u>

CORDOBA

1. San Bernardo	Sicará #6		4	4	
2.	Río Ciego #6		6	6	90.1
3.	La Unión Río Ciego 2		2	2	19.7
4.	Pareja #10		10	10	74.2
5.	El Milagro		4	4	32.4
6.	La Playita		12	12	36

Regional Municipio	Nombre	Fecha Const.	Personería Jurídica	Cupo Técnico	Flías	Has.
7.	Islas #1			3	3	14 2
8.	Tinajones			-	4	97
9.	Nvo. Cañaveral			-	10	122 3
10.	El Tamarindo			-	8	118. 9
11.	El Roble			-	6	89 2
12.	Sabaneta			-	9	133 8
13.	El Refuerzo			-	3	36
14.	Las Caracuchas			-	2	24
15.	La Esperanza			-	2	24
16.	Díos Dá			-	3	36
17.	Chambá #2			-	20	242
18.	Chambá #3			-	4	48
19.	Chambá #7			-	8	119 4
20. Cereté	Polito			5	5	60
21. Ciénaga de Oro.	El Porvenir					
	Chupa-Chupa			5	5	66.5
22.	Chupa Chupa #1			5	5	66 6
23. Sn. Andrés	Aguas Mohosas			-	22	83
24.	Senegal			-	36	230
25.	Bella Isla			-	35	180
26.	Nva. Venecia			-	35	79.5
27. Sn. Antero	La Victoria			-	2	30
28.	Sta. Cruz de Soledad			-	9	117
29. Montería	Mocarí			11	11	85
30.	San Rafael			6	6	60 X
31.	California #1			7	7	70
32.	Faro #1			5	5	50 X
33. Planeta Rica.	El Triunfo			2	2	28
34.	La Esperanza			2	2	20
35.	Chavarri #2			5	5	81
36. Valencia	Rusia #1			19	16	380
37.	Rusia #2			17	16	340
38.	Rusia #3			12	11	240
39.	Rusia #4			12	12	240
40.	Rusia #5			12	12	240
41.	Rusia #6			12	10	240
42.	Rusia #7			12	8	240
43.	Rusia #8			16	14	320
Total					411	4.985 1

COSTA PACIFICO

Grup. Comunitarios

1. Nuquí	Agropenu				6	XPesca- dores.
2. Virudó	Asopevi				5	X "
3. Termales	Termales				6	X "
4. Quibdó	Trapiche Al- tagracia.				24	Trapiche Comunit.

Regional Municipio	Nombre	Fecha const.	Personería Jurídica	Cab Téc.	Flias. Has.	
<u>CUNDINAMARCA</u>						
<u>E. C. Activas</u>						
1. Sn. Bernar- do.	Asoganvert.		365-78	11	16	90.4
2. Pacho	La Primavera		090-85	12	12	205.2
3. San Cayeta- no.	Hato Nuevo		281-84	5	5	111.0
4. Yacopí	Venecia	Nov/84		5	5	34 PNR
5. Fúquene	Jorge Lozano F.		312-78	13	9	30.8 X
6. Guachetá	El Manantial		623-80	12	12	30 X
7. Sibatansa	Autogestión Fo- restal.		345-79			
8. Chaguani	El Placer		259-75	6	4	85.2
9. Guaduas	La Unión		219-76	8	7	145.1
10. Tibascosa	Bellavista		027-77	6	6	25.9 X
11. Sta Rosa Vit.	Esperanza II		238-77	13	11	57.8 X
12. Toca	La Playa		058-77	6	6	25.5
13.	Marly		060-77	8	8	40
14.	El Carmen		071-77	6	6	22.4
15.	La Unión		059-77	6	6	30.2
16. Toca	La Esperanza		100-77	6	6	30.8
17. Tuta	Albedrío		254-83	8	8	28.8
18. Villa de Leyva.	Sn. Francisco		376-78	5	5	25
19.	San José		177-80	5	5	15
20. Arcabuco	Ricaurte en Marcha			-	-	-
					<u>137</u>	<u>1,033.1</u>
<u>E. C. En Liquidación</u>						
1. La Calera	La Libertad		037-80	5	5	68.9
2. Guachetá	El Triunfo		153-78	13	11	103.9 X
3.	La Florida		522-77	19	18	58.5 X
4. Ubaté	El Nogal		162-76	5	5	22.2
5. Chiquinquirá	Albania		530-77	16	16	243
6.	La Vega		488-80	6	6	21
					<u>61</u>	<u>517.5</u>
<u>Grupos Comun</u>						
1. Villa Gómez	Leticia	9-83		3	3	59.8
2. Yacopí	Venecia	2-85		3	3	93.7 PNR
3. Metavita	Nva. Alternativa	82		3	3	13
4. Arcabuco	El Cuarzo	4-75		3	3	80
5.	El Recreo	4-77		3	3	27
6.	Casablanca	8-77		3	3	18
7.	La Frontera	9-78		3	3	23
8.	Los Muiscas	5-79		5	5	16
9.	Miravalles	9-79		3	3	21
10.	La Vega	9-79		3	3	6
11.	Los Rosales	5-84		3	3	14.2
12. Gachanti- vá,	La Alzacia	11-77		3	3	14
13.	Los Liberta- dores.	3-77		3	3	30

Regional Municipio	Nombre	Fecha Const	Personería Jurídica	Cab Tec	Flias	Has.
14. Villa de Leyva	Horizonte	9-79		3	3	24
15.	Berlín	82		2	2	12
16.	Las Colinas	82		2	2	25
17. Sáchica	El Triunfo	3-84		8	8	3
					<u>56</u>	<u>479.7</u>
43 Total					254	2.030
					=====	=====
<u>HUILA</u>						
<u>E. C. Activas</u>						
1. Campoale- gre.	Los Laureles	5-79	-	12	12	258
2.	Los Cauchos		664-77	6	6	51
3.	Los Rosales		020-80	15	15	335
4.	El Llano		204-77	5	5	41
5.	La Aurora	3-80	-	10	10	210
6. Yaguará	Palmira		057-76	12	12	428
7. Agradó	La Escalereta		183-76	21	21	465
8. Gigante	La Libertad		242-78	12	12	162 PNR
9. Suaza	Picumita		025-76	20	20	1 347 PNR
10.	El Líbano	30-10-84		13	13	485 PNR
11. Garzón	La Florida	26-11-84		10	8	86 PNR
12. Palermo	Los Cábmulos	6-76		6	6	83 PNR
13. Palermo	Las Palmas	22-8-85		5	5	55.7 PNR X
14	Caicedonia		292-80	8	8	78 PNR
15.	El Diamante		365-80	7	7	47 PNR
16.	El Dorado		184-80	8	8	226 PNR
17.	El Limonar		129-80	5	5	41 PNR
18.	El Ruby		130-80	8	8	123 PNR X
19.	La Fortuna		111-78	6	6	93 PNR X
20.	La Orquidea		299-77	7	7	143 PNR
21.	Sta Inés		016 bis/80	8	8	100 PNR X
22.	El Cardo		262-83	5	5	44.9 PNR
23.	Tuquilla	23-8-85		5	5	53 ⁵ PNR X
24. Te salia	Raspayuco		145-79	7	7	886
25. Paicol	La Lajita		693-77	18	18	1 161
26.	Las Orquideas		159-79	7	7	437
27. Pitalito	La Sibila	6-76	-	6	6	87 PNR
28.	Holanda #1		026-76	5	5	283 PNR
29.	Holanda #2		024-76	10	10	588 PNR
30.	Sta. Helena	24-1-85		28	24	388 PNR
31. Sn. Agus- tín	Buenavista		028-76	6	5	117 PNR
32. Villavieja	Miraflores	4-82	-	14	14	46
33.	El Moira		110-78	10	10	155
34.	Hato Nuevo		013Bis/78	12	12	916
35.	Las Lajas		031-76	5	5	70
36.	Piedras Gor- das.		312-77	8	8	1 338
37. Aipe	La Brigada		018-76	12	12	246 PNR X
					<u>350</u>	<u>11.620.6</u>

Regional	Nombre	Fecha Const	Personería Jurídica	Cabida Técn	Flías	Has.
<u>E. C. en Disolución</u>						
1. Yaguará	San José	295-79		18	18	595
2. Campoalegre	Chontaduro	589-79		8	8	67
3.	El Viso	084-78		21	21	953
4.	La Alemania	545-77		10	10	201
5. Neiva	El Iguá	029-76		10	10	155 PNR
6. Palermo	Los Pinos	211-82		5	5	36 PNR
7.	La Cabaña	019Bis/80		10	10	455 PNR
8. Pitalito	La Esmeralda	504-78		7	7	76 PNR
9. Villavieja	San Isidro	255-79		9	9	131
10. Aipe	El Triunfo	016-76		9	10	143 PNR
11.	San Cayetano	018 Bis/80		17	17	1 290 PNR
					<u>125</u>	<u>4 102</u>
<u>Grup. Comunitarios</u>						
1. Campoalegre	La Morera				2	65 6
2. Suaza	El Higuillo				2	153 PNR
3.	El Armadillo				2	48 PNR
4. Pitalito	El Diviso				3	136 3 PNR
5. Villavieja	Las Correas				3	23. 6
6.	Hipódromo				3	43 9
7.	Las Gutiérrez				3	43 9
8.	Jazminia				3	43. 9
9.	Canadero #1				4	643. 6
10.	Los Córdoba				3	766. 8
11. Palermo	Goeman y Perdomo.				2	26. 7 PNR
12.	La Perfía				2	16. 7
13.	Gallinazo				4	54
14.	La Morra				2	16. 2
15.	Versailles				2	16. 2
16.	Santofimio				2	16. 2
17.	San Isidro				2	15. 3
18.	Cunday				2	19. 6
19.	Cuba				2	66
20.	River				2	68
21.	La Estrella				2	79. 9
22.	Nva. Granada				3	172. 8
23.	El Ensenillo				3	34. 5
24.	Los Manguitos				4	26
25.	El Eucalipto				2	14
26.	San Gerardo				2	14. 6
27.	Saldaña				2	15
28.	Betania				2	14. 6
29.	Jamaica				2	19. 2
30.	Milagros				3	49
31.	San Martín				2	33
32.	Los Laureles				4	21
33.	El Mirador				2	68
34.	La Primavera				3	40. 6
35.	Miraflores				3	105. 2
36.	Miramar				3	365. 4

Regional Municipio	Nombre	Fecha		Personería Cabida	
		Const	Jurídica	Técnc	Flías Has
37	La Gaitana			4	34 1
38.	Sta. Ana			2	41 5
39.	Las Colinas			3	72 3
40	La Victoria			4	32 4
41.	San Andrés			3	36 2
42.	El Tachuelo			3	25 5
				<u>111</u>	<u>3 598 3</u>
90 Total				586	19 320 9 =====
<u>MAGDALENA</u>					
<u>Grupos Comunitarios</u>					
1. Pivijay	Las Raíces			3	175
2. Ciénaga	Chacín de Luque			2	22 9
3.	La Esmeralda			2	32 9
4. Chivolo	El Porvenir			2	100
5.	No hay como Díos.			3	99
Total				<u>12</u>	<u>429 8</u>
<u>META</u>					
<u>E C Activas</u>					
1. San Martín	La Libertad	012-77		10	10 364
2 Vista Her- mosa	Las Delicias	028-77		7	6 850 PNR
				<u>17</u>	<u>16 2 214</u>
<u>Grupo Comunitario</u>					
1. Cubarral	El Porvenir	029-77		4	4 292
<u>Grupos Indigenas</u>					
1. Planas	Abariba	16-12-68	205 (a)	14	6.000
2.	Abariba 2	"	205	18	1.000
3.	La Florida	"	205	10	1.800
4.	San Rafael	"	205	16	17.000
5.	Rincon del Domo	"	205	37	2.500
6.	San Pablo	"	205	13	2.500
7. Pto. López	Umapo	13-6-79	65	14	1.519
8	La Victoria		65	11	3.318
9. Pto. Gaitán	Corocito	2-10-74	100	27	8.857
10.	Yopalito		100	14	
11.	Gualabo		100	11	
12. Sn. José del G.	La Fuga	13-6-79	66	25	8.360 PNR
13.	Barrancón	26-11-75	230	31	2.500 PNR
14.	Venezuela	26-4-78	112	18	803 PNR
				<u>259</u>	<u>56.157</u>

(a) Número de la reserva

Regional Municipio	Nombre	Fecha Const.	Personería Cab.		
			Jurídica	Tec. Flias	Has
<u>NARIÑO -PUT.</u>					
1. Pasto	La Merced	236-76	6	5	104.3
2.	Morasurco	188-79	6	5	73
3	El Triunfo	359-79	12	12	246-7
4	Sta . Helena	314-82	8	8	116
5	Horizontes	517-83	5	5	40
6. Tangua	Opongoy	464-76	12	12	221.7 X
7. Buesaco	Higuerón 1		17	17	68.2
8.	Higuerón 2	323-78	14	12	212.6
9.	Tongosoy 1-2	512-78	6	6	281.6
10.	La Cumbre	329-78	14	14	193.8
11.	El Pinar	015-80	5	5	61.4
12.	Villa Hermosa	503-78	5	5	168.3 X
13. El Tambo	La Ovejera	519-77	5	5	177.5
14.	Brisas del Peñol	019-76	15	13	181.6 X
15. Yacuanquer	Mohechiza	011-77	30	30	344.1
16.	La Estancia	455-77	5	3	73
17.	Tacuaya		20	20	317.5
18.	El Bosque	315-78	9	8	38.7
19.	Villanueva	169-77	5	4	72.7 X
20.	Los Sauces	268-78	6	5	76.1
21. Funes	La Pradera	339-78	5	5	108
22. Consacá	La Esmeralda	345-78	5	5	80.2 X
23.	Panelera -Bom- boná.	222-78	75	75	103.7
24.	La Ceba	009-78	5	5	139.5 X
25.	Los Nulpes	518-77	6	6	147.8
26.	Guátara	465-76	8	8	6.1
27.	La Esperanza	043-78	18	18	146.6
28. Linares	Las Delicias	363-78	13	13	68.1 X
29. Túquerres	La Sabanera	239-76	9	9	146.9 X
30. Imués	Imbued	467-76	9	9	114
31.	Bellavista	013-79	12	12	419.3 X
32.	Santa Rosa	004-79	14	14	432.4 X
33.	Piconero	0151-76	5	5	105.7 X
34. Guachucal	Cuañapud	453-76	5	5	51.1 X
35. Mallama	Pipulquer	475-77	5	5	268.2
36. Túquerres	La Jardinera	378-78	8	8	62.7
37. La Unión	El Mayo	445-78	5	5	43.4
38.	Pedras Negras	015-76	11	11	345.9 X
39.	El Sauce	482-79	5	3	3.7
40.	El Lago	364-83	5	5	13.5
41. Sn. Lorenzo	La Cabaña	237-76	8	8	192.6
42.	La Victoria	473-77	10	9	527.4 X
43. Taminango	Mandural	442-78	5	5	140
44.	El Remolino	352-79	5	3	150 X
45. Sibunday	Ostocoyinga	707-81	5	5	25 X
46.	Shanshagebiñe	621-80	6	6	36 X
47.	Butamaníñe	638-80	7	7	20 X
48.	Wairasacha	637-80	6	6	22.5 X

Regional Municipio	Nombre	Fecha Personería Cab.		Tec.	Flías.	Has.	
		Const.	Jurídica				
49. Sibundoy	Cabungabiana	339-80		9	9	90	X
50. "	La Colmena	644-81		5	5	21	X
51.	Jabotiyama	284-79		7	7	40	X
52.	Obuyayinga	620-80		5	5	44.4	X
53.	Juabnayinga	895-82		5	5	25.5	X
					<u>500</u>	<u>7.210</u>	

E. C. En Disolución

1.	Sachacury			5		250	
2.	Orquídeas			5		250	
3.	Madmuélan			5		142.5	
4.	La Florida			9		261.9	
5.	Las Delicias			4		319.9	
					<u>28</u>	<u>1.224.3</u>	

Grupos Comunitarios

1. Ospina	Piedra Plancha			4	4	74.7	
2. Sn. Lorenzo	La Salida			2	2	54	
3.	La Montaña			2	2	40.2	
4. Sibundoy	Shajay			2	2	31.2	X
5.	Jatosoy			2	2	22.4	X
6. Yacuanquer	El Cebadal			4	4	36.8	X
				<u>16</u>	<u>16</u>	<u>259.3</u>	

NORTE SANTANDER

E. C. Activas

1. Cúcuta	El Encanto	260-81		5	5	42.4	X
2.	Las Delicias	409-78		13	8	114	
3.	La Vega	396-78		11	9	99.8	
4. El Zulia	La Martica	164-78		15	11	206.9	X
5.	La Ye	130-76		12	8	309.2	
6.	El Triángulo	220-76		13	11	221.3	
7.	Pueblitos	23-76		19	10	195.9	X
8.	El Rincón	435-76		14	13	155.8	
9.	La Palma	129-76		-	7	276.3	
10.	La Torre	439-76		21	18	215.3	
11.	Los Guaduales	508-76		18	17	200.6	
12.	Los Caños	437-76		16	17	210.8	X
13.	Los Tocayos	320-76		-	12	161.9	
14.	20 de Julio			18	10	855.4	
15.	La Piñerua	404-82		18	14	144.7	
16. Silos	Babega(La Hoya)	015-77		17	16	238.9	
17. Pamplona	La Unión			20	20	1.009.2	
18.	Bajo Cielo			20	16	1.009.2	
					<u>222</u>	<u>5.667.6</u>	

Regional Municipio	Nombre	Fecha Const.	Personería Jurídica	Cab. Téc.	Flias.	Has
<u>E. C. En Liquidación</u>						
1. Cúcuta	22 de Octubre		033-79	9	7	58.2
2.	La Unión		508-80	5	5	56.6
3.	Los Comuneros		322-77	9	6	97.7
4.	6 de Noviembre		397-78	5	5	51.2
5.	San Miguel		065-80	5	4	36
6.	2 de Diciembre		529-78	5	4	44
7.	San Rafael		443-78	10	6	109.7
8.	San José		407-78	6	5	43.1
9.	Salvador Allende		526-78	6	3	33.3
10.	Macondo		379-79	6	4	37.2
11.	La Esperanza		296-78	12	12	156.2
12.	16 de Julio		388-78	12	11	144.5
13.	La Libertad		558-78	5	5	123
14.	San Isidro		835-76	7	7	85.9
15.	San Roque		058-78	7	7	84
16.	Santander		038-79	5	5	51.4
17. Bochalema	El Talco		050-77	7	1	192.6
18. Toledo	28 de Enero		071-77	-	6	123.6
19. Abrego	La Esmeralda			5	4	18.7
20.	Casa de Teja		147-79	5	5	29.8
21.	Llano Suárez		142-79	5	5	31
	Totál				<u>117</u>	<u>1.607.7</u>

PEREIRAE. C. Activas

1. Supía	San Pablo	1-6-82		22	22	439.6
2.	San Antonio	1-6-82		25	25	415.4
3.	La Trina	26-9-77		9	12	111
				<u>56</u>	<u>59</u>	<u>866</u>

E. C. en Disolución

1. Manizales	Matecaña		307-77	6	<u>5</u>	<u>44.6</u>
					<u>64</u>	<u>910.6</u>

SANTANDERE. C. Activas

1. Sua ita	Tequendeme		288-76	7	8	68
2.	Sta. Lucía		334-76	12	15	150
3. Oiba	Guayacá		663-77	6	6	130
4. Charalá	El Salitre	22-10-84		13	14	166.1
5.	La Esperanza	29-9-84		15	15	210.8
6.	Los Vencedores	12-10-84		10	10	229.6
7.	Normandía	22-10-84		13	13	203.2
				<u>81</u>	<u>131</u>	<u>1.166.7</u>

Regional Municipio	Nombre	Fecha Const.	Personería Jurídica	Cab. Tec	Flias.	Has.
SANTANDER						
<u>E. C. en Liquidación</u>						
1. Oiba	Carboneras		086-77	8	8	83.5
2. Barichara	Butaregua		642-77	45	54	1.640
2. Zapatoca	Hatumal		439-77	20	19	565
					<u>81</u>	<u>2.288.5</u>

Grupos Comunitarios

1. Curití	El Palmar				28	5.7
2. Pinchote	Sta. Cruz				13	0.8
3.	La Meseta				9	0.7
4. Piedecuesta	Barro Blanco				15	3.6
5. Rionegro	Unión Rueda				15	0.1
6. San Vicente	Sta. Inés				8	5.4
					<u>88</u>	<u>16.3</u>
16 Total					250	3.471.5
					=====	=====

SUCRE**E. C. Activas**

1. San Onofre	Nvo. Esfuerzo	1 sem/85			13	10	126.9	
2. Colosó	La Esmeralda				23	5	117	
3.	Isla de Leticia				9	5	44.3	
4.	Estambul				9	12	106	
5. San Benito	El Milagro	1 sem/85			-	7	227.2	
6.	Nvo. Horizonte.	1 sem/85			-	13	421.9	
7. Sn. Benito	Carreto				21	11	240.6	
8.	Mundo Nvo.				21	10	218.7	
9. Sincelejo	El Rosal	1 sem/85			-	11	65.1	
10.	Nva. Estrella				17	7	119.9	
11. Tolú	Sta. Clara				22	9	198.7	
12.	La Marta		360-75		11	13	155.5	X
13.	Campomar				11	13	138.8	X
14. Corozal	El Trébol				6	32	184.1	
15.	Bélgica				4	30	101.7	
16. Morroa	Los Carretos				17	19	319.8	
17. Galeras	La Argentina		345-76		32	9	293.9	
18.	Nvo. Gobierno				9	17	150.7	
19.	Tierra Sta.				13	14	177	
20. Sincé	La Guajira				7	19	138.6	
21. Los Palmitos	San Jaime				9	10	90.2	
22.	La Divisa				16	7	110.4	
23.	Monte Carmelo				10	11	106.2	
24. Betulia	Canime				6	13	78.3	
25.	Leningrado	1 Sem/85			6	6	47	
26.	Sabanal #1				7	9	60.2	
27.	Concepción				12	10	119.7	

Regional Municipio	Nombre	Fecha Const.	Personería Jurídica	Cab. Tec.	Flias.	Has.
<u>SUCRE</u>						
28. Betulia	Nueva Vida	1 sem/85		12	13	155.7
29.	Buenos Aires			12	7	87.7
30.	Charcón			10	26	246
31. San Pedro	La Ponderosa	1 sem/86		-	9	37.8
32. Ovejas	La Palma		364-78	6	6	176.3
33.	Nva Colombia		131-80	23	11	263.5
34.	Bellavista		619-80	12	10	223.2 X
35. Chalán	Mancamos		125-78	11	8	211.2
					<u>422</u>	<u>5,559.8</u>

Grupos Comunitarios

1. San Pedro	Oyo Blanco				5	20
2. Toluviejo	La Concepción			3	3	99.8
3.	Los Cerros			2	2	30
4.	La Fé			2	2	30
5. Sincelejo	Puerta Roja			3	3	32.7
6.	Los Nueve				9	55.2
7. Corozal	El Vidrio #1				12	43
8. Ovejas	El Principio			2	2	59.6
9.	Los Angeles				8	192
10.	Sta. Rita				13	130.4
11.	San Francisco			3	3	70
12.	La Candelaria				9	160
13.	Altos del Rosario.				21	374.8
14.	El Naranjo				14	183.9
15.	Villa Felicia				4	82.8
16.	La Europa				74	888.6
17.	Bajo Pión				9	151.1
18.	La Divisa				80	742.2
19.	La Catalina				50	915.4
20. Chalán	Mancamos				3	79
21. Corozal	San Cristobal				2	60.1
22.	Las Mercedes			10	35	60.6
23. Morroa	Socorrito				2	39.7
24. Galeras	San José #2				2	47.1
25. Los Palmitos	El Progreso				3	61.7
26.	Cañada del Moral.				3	61.7
27.	San Pablo				2	4.
28. Betulia	Cuatro Estrellas.				2	12.1
29.	El Palmar				2	12.3
30.	El Platanal				2	14.4
31.	El Paraíso #1				2	21.1
32.	Socorro #1				2	29.8
33.	Dos Hermanos				2	19.2
34.	Los Campanos				3	28.8
35.	La Florida				2	25

Regional Municipio	Nombre	Fecha Const.	Personería Cab. Jurídica	Téc.	Flias.	Has.
SUCRE						
36. Betulia	El Totumo				2	25
37.	El Limón				2	25
38.	El Paraiso				2	25
39.	Chamariapa				2	14 3
40.	Nueva Fé				3	21 5
41.	Nva. Esperanza				2	15 6
42.	La Gloria				3	23 5
43.	Santa Fé				3	23 5
44.	San Pedro				2	15 5
45.	La Amistad				3	23 1
46.	Mira Bien				2	15 4
47.	Las Marías				2	15 1
48.	Cañito				8	70
49.	Chinulito				8	70
					<u>436</u>	<u>5.258 6</u>
84 Total					<u>858</u>	<u>10 818 4</u>

TOLIMA**E. C. Activas**

1. Lérida	Bledonia	535-77	29		29	439.7	X
2.	Remolino	358-78	27		27	653.7	
3. Espinal	Danubio		5		8	35	X
4.	Alejandría	511-76	14		14	177	
5. Beltrán	La Libertad	604-80			16	252	X
6. Ambalema	Playa Verde	256-77	9		8	210.6	
7. Natagaima	La Esmeralda	509-81	35		27	479.3	X
8.	El Plomo-La María	006-78	8		8	1 237	
9.	La Sorpresa				7	513.5	
10. Purificación	Guasimito	011-78	13		13	141.5	X
11.	Los Mangos	504-76			9	69.3	X
12. Guamo	La Guaca	457-81	10		11	106	X
13.	El Alivio	112-78	10		10	70	X
14. Ibagué	La Unión	288-78	6		6	227	X
15.	Asturias	418-79	7		7	161	X
16.	El Tesoro	030-81	8		8	245.6	
17.	El Ruby	395-78	6		5	125.6	
18.	La Mina	488-81	8		6	237.4	
19.	El Porvenir	563-79	8		8	191.7	
20. Coello	El Milagro	225-84			12	-	
21.	La Esperanza	514-76	10		10	195	
22. Cajamarca	El Brillante	408-78	11		11	1,067.4	
23.	El Triunfo	221-79	10		10	911	
24. Roncesva- lles	Bolivia	089-78	7		7	1.630.1	
25.	Los Planes y Las Marías	397-80	5		7	1.044	
26. Chaparral	La Argentina	030-82			6	-	PNR

Regional Municipio	Nombre	Fecha Const.	Personería Cab. Jurídica	Tec.	Flias	Has.	
<u>TOLIMA</u>							
27. Chaparral	El Jardín		034-82		6	-	PNR
28.	Los Pinos		033-82		6	-	PNR
29. Falan	Guayuribia			5	5	122.5	
30. Sta. Isabel	La Cristalina				6	106	
31. Ortega	La Reforma		146-79		6	137	
32. Prado	Llano Grande		510-76		6	225-3	
					<u>325</u>	<u>11,011.2</u>	
					===	=====	

AREA VALLEE. C. Activas

1. Buga	Cerro Rico		504-79		11	11	205
2. Jamundí	El Espejo	10-1-80			12	11	170.4
3.	La Ventura	3-73			3	3	42.3
4. Tuluá	Belén		506-76		9	8	221
					<u>33</u>	<u>638.7</u>	

E. C. En Liquidación

1. Jamundí	Las Cañas	9-1-80			16	12	103.7
2.	La Esmeralda	10-1-80			10	10	142.1
3.	La Ceiba	9-1-80			16	16	40.9
4.	La Estelia	12-72	378-79		6	6	101
5.	La Independen- cia.	6-73			2	2	19.7
					<u>46</u>	<u>407.4</u>	

Grupos Comunitarios

1. Buga	La Ceiba	12-82			3	3	42.7
2. Jamundí	Nva. Colombia	10-11-83			3	3	44.2
3. La Unión	La Arango	6-6-77			3	3	15
4.	La Fortuna	1977			2	2	9.2
5. Tuluá	El Retiro	1975			2	2	40
					<u>13</u>	<u>151.1</u>	
14 Total					<u>92</u>	<u>1,197.2</u>	
					===	=====	

AREA LA DORADAE. C. Activas

1. La Dorada	Nva. E. C. Horizonte.		158-83		9	9	54
					<u>9</u>	<u>54</u>	
					===	=====	

X E. C. o Grupo seleccionado para consolidar por sus mejores condiciones.

ACCIONES PROPUESTAS SEGUN SITUACION
 PROBLEMA Y VARIABLES CRITICAS.
 11-12-85

Situaciones Problemas y Variables Críticas	Acciones	Restricciones o Limitaciones	Indicadores de Evaluación
1. Cantidad de tierra	Revisión de la cabida técnica Eliminar sobrecupos Llenar cupos disponibles. Elaborar la reglamentación para reemplazos.	Hay situaciones creadas antes de la organización de la Empresa.	Uso actual de la tierra Cabida técnica Vs. socios actuales.
2. Calidad de la tierra	Hacer revisión de estudios agrológicos existentes de las E.C. Realizar estudios agrológicos en las Empresas que no lo posean	Empresas con diferencias entre cabida técnica y familias asentadas.	Número de cupos llenados Número de estudios agrológicos revisados y realizados.
3. Asistencia técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la frecuencia de las visitas - Mejorar la calidad de la A.T. tratando de que los A.T. controlen los resultados de su acción. - Unificar criterios para aplicación de paquetes tecnológicos. - Desarrollar programas de extensión. - Estudios de productividad del último periodo. 	Para las E.C. que no tienen A.T. contratada	Frecuencia de las visitas Variaciones en la productividad Fijación de metas de productividad.

Situaciones Problemas y Variables Críticas	Acciones	Restricciones o Limitaciones	Indicadores de Evaluación
4. Agua para riego	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar cuáles empresas tienen problemas de agua para riego. - Determinar cuáles E. C. están en Distrito de Riego y tienen problema con este elemento. - Conocer cuáles empresas tienen problemas de inundación. - Saber cuáles empresas pueden entrar en un programa de pequeños lagos y riego de ladera. - Con base en lo anterior, atender las empresas que presenten problemas 	<p>Todas las empresas cuyos cultivos necesitan agua.</p>	<p>Número de empresas que cultivan arroz.</p>
5. Capacitación técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el programa de capacitación técnica de acuerdo con las clases de explotaciones agrícola o pecuaria, fundamentados en los procesos CAPACA y el convenio con el SENA - Asegurar que quienes se capaciten en aspectos técnicos, apliquen sus conocimientos en favor de la empresa. 	<p>Empresas con problemas en materia de agua para producción</p>	<p>Número de cursos técnicos realizados</p> <p>" de días de campo</p> <p>" de giras de observación técnica</p> <p>" de socios asistentes</p> <p>" de hijos de socios capacitados por especialidad</p> <p>Vinculación de hijos de socios a la empresa</p>
6. Maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las necesidades de maquinaria de las empresas comunitarias por regiones y por cultivo, con base en el inventario de maquinaria que está realiz. la S de Asist. Técn. 	<p>Empresas cuya actividad requiera la utilización de maquinaria</p>	<p>Inventario de maquinaria agrícola de las Empresas comunitarias</p>

Situaciones Críticas y Variables Influyentes	Acciones	Restricciones y Limitaciones	Indicadores de Evaluación
6. Maquinaria	- Implementar sistemas comunitarios de utilización de maquinaria.		
7. Planificación y diversificación del cultivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Orientar preferencialmente el programa de frutales hacia las empresas comunitarias - Programar la rotación de los cultivos - Dar mayor participación a los campesinos en la planificación de las explotaciones en cuanto a la determinación de los cultivos a desarrollar. - Tramitar oportunamente las planificaciones por parte de los funcionarios. 	Todas las empresas comunitarias.	Distribución del área agrícola por cultivos.
8. Crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer opción preferencial a las E. C. en el otorgamiento de crédito. - Conceder el crédito suficiente de acuerdo con las planificaciones. - Establecer formas de coordinación con los campesinos para el otorgamiento oportuno de los créditos. - Buscar el apoyo de entidades organizativas que puedan resolver el suministro de insumos y los servicios, mientras se efectúan los desembolsos del crédito. 		Participación de las formas comunitarias en el crédito institucional.
			Cooperativas que trabajan con este sistema.

ORGANIZACION

- | | | | |
|--|---|-----------------|--|
| 1. Selección de socios | - Revisar criterios de selección buscando la mayor homogeneidad.
- Aplicar los nuevos criterios en la organización de nuevas empresas y en caso de reemplazamientos | | |
| 2 Educación para trabajar en E. C. | - Establecer una etapa de preasentamiento, antes de emprender la constitución de cada empresa
- En las Resoluciones de Gerencia Regional convocatoria a inscripción, fijar los reglamentos para la selección y preasentamiento.
- Impartir capacitación organizativa dentro del convenio CAPACA | Nuevas empresas | Empresas que se constituyen con etapa de preasentamiento |
| 3 Decreto 2073 | - Revisar y reglamentar por parte Jurídica | | Procesos CAPACA con empresas comunitarias. |
| 4 Participación de los socios en la E. C | - Establecer la rotación obligatoria en los cargos y trabajos de la empresa
- Capacitar a los socios para que participen en cuestiones empresariales, contables y técnicas | | |

ADMINISTRACION

- | | | | |
|---|--|--|--|
| 1 Participación de la E. C. en la planificación de la explotación | - Propender porque las planificaciones se elaboren conjuntamente entre los técnicos y socios de las empresas.
- Dejar constancia en las actas de Asamblea o Junta de Administración sobre la aprobación de las planificaciones
- Solicitar a las empresas la elaboración de presupuestos de caja y de ingresos y gastos y que hagan control de los mismos. | | Número de planificaciones de empresas comunitarias |
|---|--|--|--|

Situaciones críticas y variables influyentes	Acciones	Restricciones y Limitaciones.	Indicadores de Evaluación.
2. Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer evaluación de la organización del trabajo en todas las empresas. - Evaluar los tipos de comités que funcionan en las empresas. - Establecer como meta que todas las empresas tengan su reglamento interno de trabajo, no necesariamente copiado de un modelo, sino adaptado a las necesidades de la empresa. 		
<u>MERCADEO</u>			
1. Líneas de explotación	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar estudios de mercado de acuerdo con la actividad económica de las empresas. - Orientar las explotaciones de acuerdo con los resultados de estudios de mercado en función de la demanda insatisfecha y precios de sustentación. - Dar capacitación a los socios de empresas en aspectos de selección, clasificación, normas de calidad, problemas de post-cosecha, mercados, empaques (capacitación técnica en mercadeo). 	Producción de los asentamientos comunitarios.	Cursos de capacitación técnica.
2. Servicios institucionales para las E.C.	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar la coordinación con otras instituciones para adelantar programas conjuntos en beneficio de las E.C. en el aspecto de mercadeo. - Ilustrar a los socios de las empresas sobre las alternativas de organización para que ellos decidan sobre el tipo de sociedad a través de la cual se podrían desarrollar programas de mercadeo. - Fomentar porque las empresas comunitarias se integren a los mercados comunitarios campesinos. 	Cursos	Número de empresas participantes en mercados comunitarios.

FECHA: JUNIO 30 Y DICIEMBRE 31 DE 198 _____

No. Nombre	Localización	Personería Jurídica *		Cab. Téc.	#Soc. Actv.	DISTRIBUCION DEL AREA						Area Total.	
		No.	Fecha			Agric.	Panc.	Gan.	Rast.	Mont.	Bosq.		Ind. Prod.
<u>Empresas Comunitarias Activas</u>													
1													
2													
3													
<u>Empresas Comunitarias en Disolución y Liquidación</u>													
1													
2													
3													
<u>Grupos Comunitarios Activos</u>													
1													
2													
3													
<u>Grupos Comunitarios en Disolución</u>													
1													
2													
3													

* En caso de no tener Personería Jurídica, anotar la fecha de constitución.

REGIONAL _____

FECHA: JUNIO 30 DE 198
 DICIEMBRE 30 de 198

EMPRESAS Y GRUPOS COMUNITARIOS, COOPERATIVAS, GRUPOS PRECOOP-
 PERATIVOS Y ASOCIACIONES DE PRODUCTORES.

Nombre	Localización	ASPECTOS FINANCIEROS										Comentarios sobre Aspectos sociales, organizativos y de especial interés.											
		Utilidades		Perdidas		Cred.		Cartera		\$000													
		Acti- vos.	Pasi- vos.	Del Acum.	Del Periodo	Del Acum.	Del Periodo	Otorg.	Vigente	Morosa													

IIICA-CIDIA
BIBLIOTECA
Bogotá-Colombia

