

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS BIOLÓGICAS Y AGROPECUARIAS.
DIVISIÓN DE CIENCIAS VETERINARIAS.



INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA POSTA ZOOTÉCNICA LA COFRADÍA. (mayo de 1987 a diciembre de 1989)

Que para obtener el título de
MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA
presenta
Ernesto Viera Lares.

Director:
M.V.Z. Abel Buenrostro Silva.

Asesor:
M.V.Z. Francisco Javier Medina Ambriz.

Las Agujas, Nextipac, Mpio. de Zapopan, Jalisco. Agosto de 1999

*Escucha, hijo mío, la instrucción de tu padre, y no rechaces las enseñanzas de tu madre.
Ellas serán una corona de gracia para tu cabeza, y las llevarás siempre como un collar precioso para tu
cuello.*
(Pro 1, 8-9)

*Hay tiempo para nacer y tiempo para morir; tiempo para plantar, y tiempo para arrancar lo plantado.
Tiempo para dar muerte, y tiempo para sanar; tiempo para destruir, y tiempo para edificar.
Tiempo para llorar y tiempo para reír; tiempo para entregarse al luto, y tiempo para darse a la danza.
Tiempo para lanzar piedras, y tiempo para recogerlas; tiempo para abrazar, y tiempo para dejar los abrazos.
Tiempo para buscar, y tiempo para perder; tiempo para guardar, y tiempo para tirar fuera.
Tiempo para rasgar, y tiempo para coser; tiempo para callar, y tiempo para hablar.
Tiempo para amar, y tiempo para aborrecer; tiempo para la guerra, y tiempo para la paz.
(Ecl 3, 1-8).*

Agradezco:

al Dr. Leopoldo Basulto Ruíz †,
por brindarme la oportunidad de *pensar y trabajar* por mi Alma Mater.

al Dr. José Rizo Ayala y
al Dr. Alberto Taylor Preciado,
por el apoyo que me brindaron, permitiéndome cumplir con el trabajo encomendado.

al Dr. Ricardo Díaz Villalobos †
por ese oído atento, por esa ayuda pronta, por esa mano amiga.

Agradezco:

*al Dr. Abel Buenrostro Silva y
al Dr. Francisco Javier Medina Ambriz,*
por que al haber sido, más que testigos, protagonistas de la historia de La Cofradia, aceptaron dar sentido,
cauce y estructura a mi memoria.

Agradezco:

al Dr. Jorge Ricardo Galindo Cobián,
la mejor mano derecha que cualquier Oficial Mayor pudo haber tenido, por haberme honrado con su honesta
colaboración y amistad.

al Dr. Antonio César Sánchez,
maestro, padrino, colega, colaborador, asesor por partida doble y, especialmente, amigo.

a la Sra. Ana Luz Torres Sandoval,
por su gran capacidad y no menor disposición de organizar mi desorden.

a la L.C.P. Miriam Rodríguez Mercado, y
a la Lic. Ma. del Socorro Villaseñor Cervantes
por su incomparable sentido para darle congruencia a los números.

al Dr. Jaime Aranda Velasco,
al Dr. Abel Buenrostro Silva,
al Dr. Roberto Campos Hurtado,
al Dr. Antonio César Sánchez,
a la Dra. Irma Elizondo Espinoza,
al Dr. Carlos Braulio Figueroa Durán,
al Dr. Víctor Manuel Mercado Peregrina,
al Dr. Francisco Javier Medina Ambríz,
al Dr. Antonio Orozco Sánchez,
al Dr. Octavio Rivera Martínez,
al Dr. Guillermo Valtierra Álvarez,
asesores y maestros de maestros, quienes honraron a nuestra Universidad con su desinteresada colaboración y
dieron certidumbre y rumbo a nuestras decisiones con su atinado consejo.

al Dr. Jesús Alberto Anzaldo Hernández,
al Dr. Roberto Campos Hurtado,
al Ing. Adolfo García González,
al Dr. J. Enrique Reynoso Madrigal,
al Dr. Luis Salvador Ruíz,
a la Dra. Eligia Verduzco Mata,
al Sr. José Socorro González López,
al Sr. Mariano Reynoso Hernández,
por su profesional colaboración y gran lealtad institucional.

Agradezco
por haberme permitido forjar con ellos parte de la historia de La Cofradía:

*al Dr. Jorge Antonio Alvarez Ousset
al Dr. Rodolfo Javier Barba López,
al Dr. Luis Roberto Bourguetts,
al Dr. Pedro Jiménez Durán,
al Dr. Miguel Merlos Barajas,
al Ing. Saul Serrano Valdéz,
al Dr. José de Jesús Uribe Gómez,*

*al Dr. Felipe de Jesús Becerra Guzmán,
a la Dra. María del Carmen Camarena Flores,
a la Dra. Martha González Velázquez,
a la L.C.P. Gloria Martha Labra Ceja,
al Dr. Mauricio Monraz Koyama,
a la Biol. Teresa Navarro Díaz,
a la Dra. Lourdes Presas González,
al Dr. Adolfo Rodríguez Estrada,
al Dr. Sergio Velarde Espinoza,
a la Q.F.B. Mayra Otilia Zepeda Romero,*

*al Sr. Jorge Andrade García,
al Sr. Juan Andrés Bajo Ramírez,
al Sr. Jesús Hernández Esparza,
al Sr. Refugio González Aranda,
al Sr. Raúl Mariscal Lomelí,
al Sr. Aurelio Torres Martínez,
a la Srita. Norma Villegas Acosta,*

*al Sr. Oscar Ahumada Amador,
al Sr. Rafael Balber Castañeda,
al Sr. Rigoberto Gómez Regalado,
al Sr. Martín González Aranda,
al Sr. Rigoberto González Ramos,
a la Sra. Gloria Hernández García,
al Sr. Porfirio Hernández Zavala,
al Sr. Guillermo Martínez Hernández,
al Sr. Fidencio Martínez Estrada,
al Sr. Jesús Olmedo Godoy,
al Sr. Ambrosio Rodríguez García,
al Sr. Salvador Rodríguez García,
al Sr. Valentín Rodríguez García,*

*al Sr. Alfredo Rodríguez Rodríguez,
al Sr. Jesús Silva Robledo,*

*al Sr. Francisco Aguilera Hernández,
al Sr. Octavio Barrera García,
al Sr. Sergio Barrera García,
al Sr. Alejandro Barrera Hernández,
a la Sra. María Luisa Campos Ramírez,
al Sr. José Luis González Aranda,
al Sr. Juan Carlos González Aranda,
al Sr. Leopoldo González Aranda,
al Sr. José Luis Hernández Martínez,
al Sr. Ramiro Hernández Martínez,
al Sr. Ubaldo Martínez Cervantes,
al Sr. Jesús Martínez Rivas,
al Sr. José Luis Martínez Rivas,
al Sr. Arnulfo Torres Barrera,
al Sr. Ernesto Torres Barrera,
al Sr. Manuel Torres Barrera,
al Sr. Jesús Ramírez Tejas,
al Sr. Víctor Urista Barrera,
al Sr. Rosendo Villaseñor Gómez,*

*al Sr. Leonel González Aranda,
a la Sra. Graciela Hernández Martínez,
al Sr. Heriberto Rodríguez García,
al Sr. Marco Antonio González Aranda,
al Sr. Jesús Barrera García,
al Sr. José Estrada Torres,
al Sr. Simón Rivas Robles,
a la Sra. Virginia Osuna de Bajo,*

*al Sr. Gerardo Martínez Hernández,
al Sr. Ruben Torres Martínez,
al Sr. Humberto Barrera García,
al Sr. Guillermo Atengo García,
al Sr. Mario Ramírez Hernández,
al Sr. Pedro Ramírez Hernández,
al Sr. Heriberto Villegas Ramírez*

INDICE:

I. RESUMEN:	1
II. INTRODUCCIÓN:	1
III. METODOLOGÍA:	9
IV. PROBLEMATIZACIÓN Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN:	11
V. BIBLIOGRAFÍA:	77
VI. ANEXOS:	78

I. RESUMEN:

En mayo de 1987, Ernesto Viera Lares, a invitación de la Dirección de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, tomó posesión del cargo de Oficial Mayor "B", responsable de la dirección y administración de las Postas Zootécnicas de la propia Facultad.

Este Informe de Práctica Profesional tiene como objetivo el recuperar esta experiencia profesional y documenta la problemática a la que se enfrentó, las medidas implementadas para su solución, los resultados obtenidos y, a manera de propuesta, el perfil del proyecto para el siguiente período administrativo.

Para fundamentar el modelo seguido en la administración, el plan de trabajo y, sobre todo, el estilo administrativo, se incluye en este informe un marco teórico de sustentación en el que se explican las funciones administrativas, la administración por objetivos y la dirección por excepción, así como algunas consideraciones sobre las particularidades de la administración agropecuaria.

Se presenta el plan de trabajo propuesto, autorizado y desarrollado en el período comprendido de mayo de 1987 a abril de 1989.

Este plan de trabajo incluye las líneas de trabajo sugeridas a partir de un estudio diagnóstico que evaluó la Posta en su conjunto, su estado de operación, las condiciones de su infraestructura y la problemática de la integración y utilización de los recursos así como la situación de cada área productiva.

Se registran las medidas y acciones de ajuste y respuesta emergente que se debieron tomar para lograr nivelar la operación de Cofradía, todas con la expresa intención de descentralizar, respecto a la Dirección de la Facultad, la toma de decisiones y hacer funcional al máximo la disponibilidad de los recursos humanos, materiales y pecuarios con los que se contaba.

En una ulterior etapa, se plasman las estrategias y acciones seguidas para lograr que la Posta saliera del estado emergente y redefiniera sus objetivos, reestructurara sus funciones, normalizara y estandarizara su operación, profesionalizara su toma de decisiones y fortaleciera su imagen institucional.

En la última etapa del proceso, se presentan los resultados obtenidos y se pretenden establecer los mecanismos de control que permitieran detectar las desviaciones de las metas esperadas y la implementación de estrategias y acciones para hacer las correcciones funcionales que enmendaran las fallas.

Por último, se recoge la experiencia obtenida y se da forma a un perfil de proyecto, con la finalidad de que se convirtiera en el eje rector del destino y objetivos de la Posta La Cofradía, y sus extensiones de Chamela y Pacana, para el período directivo 1989-1992.

II. INTRODUCCIÓN:

LA POSTA ZOOTÉCNICA LA COFRADÍA

La Dirección de la entonces Escuela de Medicina Veterinaria y Zootecnia, después con el grado de Facultad y ahora integrada al Centro Universitario de Ciencias Biológicas y Agropecuarias como División de Ciencias Veterinarias, tuvo la intención de establecer Postas Zootécnicas que sirvieran como centro de prácticas de campo para los estudiantes de la carrera, que seguramente necesitaban afianzar y contrastar sus conocimientos con la realidad que sólo la experiencia profesional puede proporcionar. A tal efecto se adquirieron para la Universidad, en noviembre de 1969, el Rancho de Chamela, en septiembre de 1973 el Rancho de Pacana y, por último, en febrero de 1975, el Rancho de La Cofradía.¹

Por su cercanía con Guadalajara, el Rancho de La Cofradía, que se encuentra localizado en el poblado denominado La Cofradía, en el municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, y por la infraestructura pecuaria que poseía, se convirtió en la Posta Zootécnica La Cofradía y, desde luego, en el centro de operaciones de la Oficialía Mayor responsable de la operación de los tres ranchos.

Los ranchos de Chamela y Pacana, por problemáticas muy específicas, se encontraban prácticamente abandonados y sólo se mantenía para su vigilancia a un empleado por rancho.

ADMINISTRACIÓN 1986-1989.²

Con fecha del 1º de mayo de 1987 a propuesta del Director de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, el Rector de la Universidad de Guadalajara, otorgó el nombramiento como Oficial Mayor "B" interino a Ernesto Viera Lares. El 1º de noviembre del mismo año el nombramiento fue refrendado con la categoría de titular.

El Oficial Mayor "B", con la figura funcional de Gerente de Desarrollo de Recursos Agropecuarios, es el responsable de la dirección y administración del Rancho Escuela conocido como Posta Zootécnica La Cofradía, así como sus extensiones de Pacana y Chamela. Ernesto Viera Lares ocuparía el cargo, en un primer período, de mayo de 1987 a abril de 1989 y, en un segundo período, de mayo a diciembre de 1989. En total cubrió 32 meses en el cargo.

¹ Ver esquema No. 1: Ranchos escuela.

² Ver esquema No. 2: Estructura orgánica.

Esquema No. 1: Ranchos Escuela

Dr. Ramón Fernández de Cevallos:

Formar centros de prácticas de campo
para los estudiantes de la carrera de
Medicina Veterinaria y Zootecnia.

FAC. MEDICINA VETERINARIA
Universidad de Guadalajara

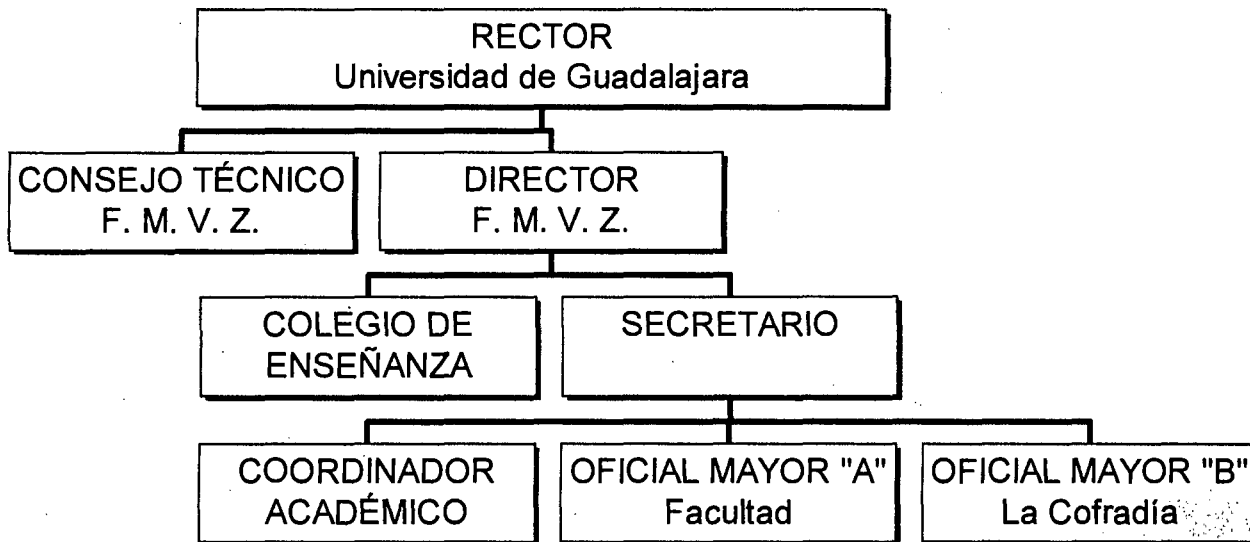
RANCHO CHAMELA
1969

RANCHO PACANA
1973

RANCHO COFRADÍA
1975

Posta Zootécnica La Cofradía

Esquema No. 2: Estructura orgánica



ANTECEDENTES PERSONALES:

Ya que la práctica profesional se entiende como una forma de práctica social, el trabajo de su recuperación deberá servir como un proceso de reflexión sobre la experiencia de los médicos veterinarios incorporados al aparato productivo, en el que se puntualizará el desempeño del egresado.

En virtud de esto, este Informe de Práctica Profesional es un trabajo que pretende documentar la experiencia obtenida en el desempeño profesional entre los años 1987 y 1989, período en el que Ernesto Viera Lares desempeñó el cargo de Oficial Mayor de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

Cuando Ernesto Viera Lares fue requerido para ocupar el puesto, poseía, además de los estudios de Medicina Veterinaria y Zootecnia, cierta experiencia en diversos campos de su profesión.³

ESTUDIOS PROFESIONALES:

Realizó sus estudios de preparatoria en el período de 1976 a 1979 en la Escuela Preparatoria de Jalisco de la Universidad de Guadalajara, la que lo certificó como Bachiller (Bachillerato Unitario Médico Biológico) y como Adiestrado Técnico en Patología.

Estudió la carrera de Medicina Veterinaria y Zootecnia en el período comprendido de febrero de 1980 a diciembre de 1984 en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de Guadalajara.

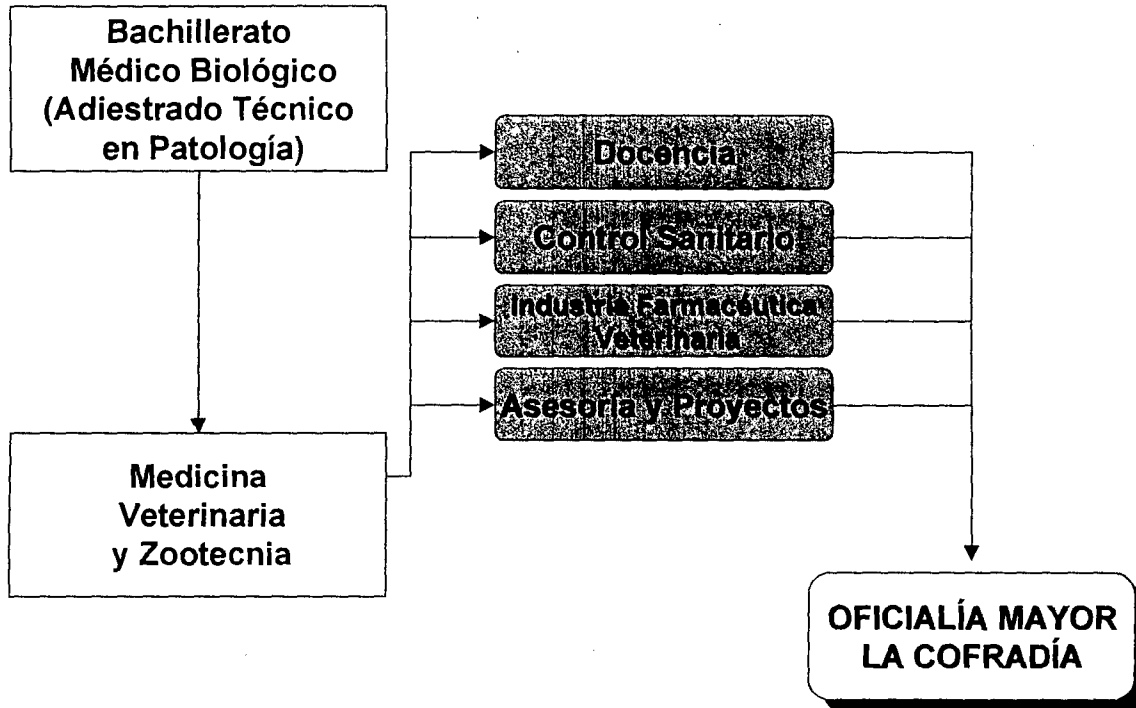
ACTIVIDADES PROFESIONALES PREVIAS:

DOCENCIA Y ACTIVIDADES ACADÉMICO-ADMINISTRATIVAS:

En ese tiempo y desde 1980, se desarrolló profesionalmente en la docencia al nivel de bachillerato en algunas instituciones particulares de educación media superior, como el Colegio Victoria, A.C. (1980-1982) y en el Colegio Cervantes, A.C. (1982-1986), en los que impartió materias de las áreas biológica y metodológica (Biología I, Método Experimental, Biología II y Biología III, del sistema del Colegio de Ciencias y Humanidades de la UNAM) y al nivel superior en la Normal Superior Nueva Galicia (1986-1987) en donde impartió la materia de Metodología Científica. Simultáneamente a su función docente, se desempeñó como Coordinador de Laboratorio de Biología, en

³ Ver esquema No. 3: Antecedentes personales.

Esquema No. 3: Antecedentes personales



donde se daba atención y servicio a maestros y alumnos del bachillerato del Colegio Cervantes, así como a los de la Licenciatura en la Docencia de las Ciencias Naturales y del postgrado en Biología por la Normal Superior Nueva Galicia.

Ya siendo Oficial Mayor, también se integró a la planta docente de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, de la Universidad de Guadalajara, impartiendo el curso de Administración de Industrias Pecuarias (1988-1989).

CONTROL SANITARIO:

Durante el período de abril de 1984 a abril de 1985, realizó su Servicio Social en la Secretaría de Salubridad y Asistencia (Servicios Coordinados de Salud Pública en el Estado de Jalisco), en la Oficina Central de la Subjefatura de Atención al Medio, en el Departamento de Control Sanitario. Ahí cubrió las funciones de Supervisor Estatal de Inspección Sanitaria, participando en la Planeación Estratégica para la implementación del Plan de Municipalización de la Inspección Sanitaria de Rastros, Guardarrastrros, Obradores, y Transporte y Gastos de Carne y Productos Cármicos, en el Estado de Jalisco, y la ulterior ejecución de dicho plan, en sus fases de negociación y convenios de municipalización de la inspección sanitaria, con las autoridades municipales de Sur del Estado, así como los del área metropolitana de Guadalajara (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque y Tonalá). También participó en la revisión y modificación del proyecto de Normativización de las funciones médicas veterinarias en el campo de la inspección veterinaria de animales para sacrificio, de los productos de origen cármico, y del transporte y venta de estos productos, así como en los Programas de Capacitación y Actualización para médicos veterinarios inspectores.

INDUSTRIA FARMACÉUTICA VETERINARIA:

En febrero de 1986, y hasta enero de 1987, se incorporó a la industria farmacéutica veterinaria, en la empresa Rhone Poulenc Pharma de México, S.A. de C.V. (antes Rhodia Mexicana y después Rhone Merieux), como Representante Técnico de la División Veterinaria para los estados de Jalisco, Colima y Nayarit. En esta empresa le correspondió mantener el mercado para la línea de productos farmacéuticos veterinarios, la exploración de nuevos segmentos de mercado, la promoción, asesoría y servicio a médicos veterinarios y ganaderos, y el lanzamiento de nuevos productos.

ASESORÍA Y PROYECTOS:

Desde febrero de 1987 inició una oficina de consultoría, particularmente en las áreas de Planeación Estratégica, Estudios de Factibilidad, Producción Pecuaria y Estudios de Inversión, en el campo de la Producción de Huevo.

FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA: La Co-fradía.

En mayo de 1987 fue invitado por el Director de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, de la propia Universidad de Guadalajara, a participar en su administración con el nombramiento de Oficial Mayor "B", con la figura funcional de Gerente de Desarrollo de Recursos Agropecuarios, como responsable de la dirección y operación del Rancho Escuela conocido como Posta Zootécnica La Cofradía, así como sus extensiones de Pacana y Chamela.

ACTIVIDADES PROFESIONALES POSTERIORES.

Después de su ejercicio como Oficial Mayor, ha desarrollado diversas actividades profesionales:

□ En la DOCENCIA ha continuado impartiendo diversas materias del sistema SEP de educación media básica, como Biología 1, Biología 2 y Química 1.

También ha laborado para el bachillerato del subsistema del Colegio de Ciencias y Humanidades de la UNAM, con materias como Biología I, Biología II, Biología III y Método Experimental; y del bachillerato del sistema SEP, las materias de Biología 1, Biología 2 y Ecología y Medio Ambiente.

En el ámbito de la educación superior, imparte la materia de Ecología y Formación Ambiental.

Simultáneamente a su actividad docente, ha desempeñado diversas funciones académico-administrativas: Coordinador General de Laboratorio de Biología, Asesor Académico, Jefe de la Academia de Ciencias Biológicas y Miembro del Consejo Académico.

Las instituciones en las que se ha desempeñado en ese nuevo período son: Colegio Cervantes (1990-1995), Colegio Guadalajara (1996-1997), Instituto de Ciencias (1996 a la fecha), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) (1996 a la fecha).

□ Se ha desempeñado en los campos de la MERCADOTECNIA, la ADMINISTRACIÓN, la GERENCIA PROFESIONAL y las ASESORÍAS y elaboración de PROYECTOS. En estos campos ha sido Gerente de Mercadotecnia Interactiva, S.A. (1989 a 1995) y Asesor Independiente bajo la imagen corporativa de Asesoría y Proyectos (1995 a la fecha).

JUSTIFICACION

La formación académica de Ernesto Viera Lares como Médico Veterinario Zootecnista, así como la experiencia obtenida en los diversos campos profesionales en los que se había desarrollado, le dieron algunas armas para enfrentar el reto propuesto por la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

La experiencia obtenida en el campo de la DOCENCIA, en lo que refiere al manejo de grupos y equipos de trabajo así como el conocimiento de los procesos educativos, facilitaría la labor de conducción de equipos laborales, de investigación y de formación académica. Particularmente la experiencia en materias metodológicas, por las grandes similitudes del método científico con cualquier proceso administrativo, le permitiría tener alguna base estructural lógica que haría identificar y plantear los problemas de manera más científica y, consecuentemente, lograría definir objetivamente las alternativas de solución a las situaciones específicas de una empresa.

La experiencia en el campo del CONTROL SANITARIO permitiría tener bases sólidas para el diagnóstico y operación de medidas sanitarias en el manejo y sacrificio de animales; en la disposición, manejo, transporte y almacenamiento y venta de productos de origen animal (leche, carne, huevo y sus derivados); así como la disposición de desechos de la producción animal (sólidos y líquidos). Además permitiría tener un marco referencial sobre la normatividad sanitaria correspondiente y relaciones frescas con las autoridades estatales de inspección, supervisión y normatividad.

La experiencia en el campo de la INDUSTRIA FARMACÉUTICA VETERINARIA permitiría tener una fundamentación teórico-práctica en el campo de la Administración de Empresas, de la Mercadotecnia, de la Planeación Estratégica y de la Gerencia Profesional.

La experiencia en el campo de la ASESORÍA Y PROYECTOS permitiría tener los conocimientos mínimos necesarios para el diseño y ejecución de proyectos globales de desarrollo en el campo pecuario.

Sin embargo, esta experiencia podría ser insuficiente para el manejo de una empresa de la envergadura de la propuesta, por lo que la aceptación del compromiso de dirigir el rancho escuela fue realmente un gran reto que puso en juego, además de su preparación académica y experiencia adquirida, toda su disposición, entusiasmo y creatividad, así como sus capacidades de diagnóstico, de análisis, de convocatoria y conducción de grupos de trabajo, de concertación, de organización y coordinación, de seguimiento y evaluación de resultados y de reacción ante las fallas.

La labor desempeñada por Ernesto Viera Lares en esa etapa profesional es, por mucho, la de mayor riqueza profesional que en el campo de la medicina veterinaria haya realizado. El compromiso era descentralizar operativamente la Posta de la Facultad (sin perder la conducción y dirección de la propia Facultad) y simultáneamente hacer congruentes los objetivos de producción con los de enseñanza e investigación, siempre al servicio de la formación de los nuevos médicos veterinarios.

El análisis de la situación en que se encontraban los ranchos escuela, el proyecto formulado, y los resultados obtenidos en los 32 meses que se ejercieron en la Oficialía Mayor (mayo de 1987 a diciembre de 1989), con aciertos y desaciertos, omisiones y errores, éxitos y fracasos, cobran con el tiempo mayor objetividad. A casi 10 años de esta gestión administrativa, el ejercicio de revisión de ese período de la historia de esa tan nuestra Posta Zootécnica La Cofradía adquiere relevancia.

OBJETIVOS:

Este INFORME DE PRÁCTICAS PROFESIONALES tiene como finalidad establecer un registro objetivo de la actividad profesional realizada como Oficial Mayor de la Posta Zootécnica La Cofradía y sus extensiones de Chamela y Pacana, en el período comprendido de mayo de 1987 a diciembre de 1989, en el que se manifiestan cuáles fueron los problemas a los que se enfrentó, las medidas que implementó para resolverlos, los resultados que se obtuvieron y el proyecto ejecutivo propuesto para el período 1989-1992.

III. METODOLOGÍA.⁴

MARCO TEÓRICO.

El Informe de Prácticas parte de un marco teórico conceptual que fundamenta el modelo administrativo aplicado en la Posta Zootécnica. En términos generales, este modelo interpreta a la administración como una serie de funciones administrativas, sólo separables formalmente con fines de estudio, pero que forman en su conjunto un sistema, por lógica integral e interdependiente de elementos. Estas funciones formales son:

1. La planeación, en la que se definen los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas.
2. La organización que permite el arreglo estructural de todos los recursos, a manera de instrumento para cubrir los objetivos.
3. La integración que permite la reunión de todos los elementos del sistema, incluyendo los recursos materiales, humanos y pecuarios.
4. La dirección que conduce y supervisa a todos los elementos y funciones para activar a la empresa.
5. El control, como medida de comprobación del cumplimiento de objetivos y metas, y seguimiento de operaciones.

Como técnica administrativa, es decir, a manera de estilo de dirección, se fundamentan tanto los principios de la administración por objetivos como la dirección por excepción.

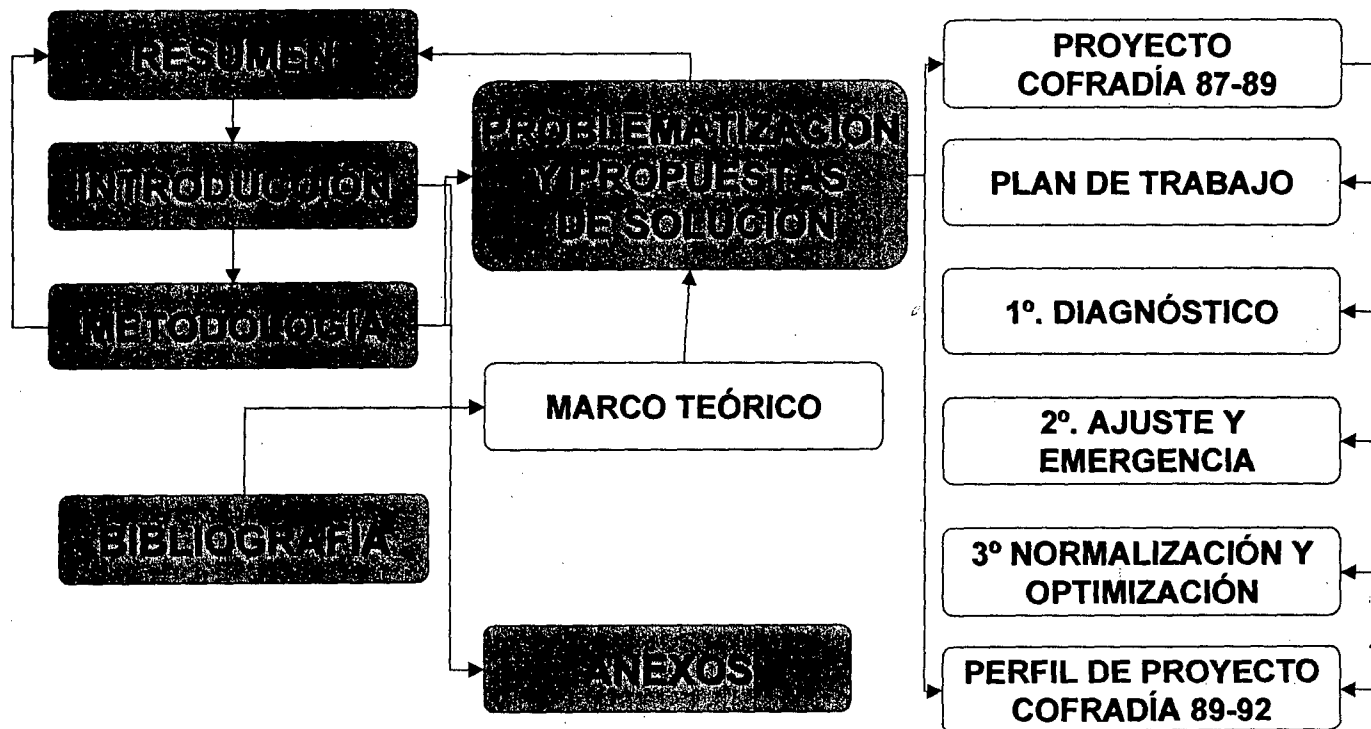
La administración por objetivos divide las funciones y distribuye las responsabilidades, buscando que los resultados generales de la empresa sean la suma de los resultados de cada unidad funcional. La dirección por excepción pretende que en el proceso de dirección, en cualquier nivel de supervisión funcional, se detecten los problemas que requieran atención dejando a las instancias subordinadas los que sean bien atendidos.

El sector agropecuario, en cuanto a su administración, posee algunas particularidades que se requieren atender: planificación de cultivos, manejo de precios, oportunidad de compra y oportunidad de venta, la interacción de actividades y de producciones, etc.

Es vital para determinar la productividad y rentabilidad de la empresa el establecimiento de un sistema de contabilidad, inventarios y sistemas de control.

⁴ Ver esquema No. 4: Metodología.

Esquema No. 4: METODOLOGÍA



PROYECTO COFRADÍA 87-89.

La problemática de La Cofradía y sus extensiones fue abordada de manera frontal, a partir de un plan de trabajo segmentado en función de las metas prioritarias en tres etapas.

La primera etapa, a cubrirse en un mes, tenía como finalidad la elaboración de un estudio diagnóstico que diera certidumbre y rumbo a las decisiones y a las acciones.

La segunda etapa, programada a desarrollarse en siete meses, pretendía la toma de decisiones y determinación y ejecución de todas las acciones conducentes a la descentralización de la toma de decisiones, la reorganización del personal y la solución de los problemas que impidieron el cumplimiento de los objetivos.

La tercera etapa, determinada a cubrirse en dieciséis meses, pretendía reorientar la conducción de los ranchos escuela, tanto en lo que concierne a los objetivos generales, como a los particulares por cada área, la definición de políticas y elaboración de programas. Se proponía la reestructuración organizacional, la profesionalización de la toma de decisiones, la elaboración de planes de área, la maximización de la producción, la sistematización de las operaciones, el control de personal, el rediseño de los sistemas de contabilidad y el fortalecimiento de la imagen institucional. La finalidad última era la optimización de resultados, para lo cual se proponía la implementación de mecanismos de evaluación de los mecanismos operantes y de los resultados, tanto por área como globales.

PERFIL DE PROYECTO COFRADÍA 89-92.

Con la evaluación de la operación y los resultados obtenidos en el proyecto anterior, a manera de medida de control, se desarrolló un perfil de proyecto que debería dar la pauta para la administración de los ranchos escuela durante el período administrativo comprendido de mayo de 1989 a abril de 1992.

IV. PROBLEMATIZACIÓN Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN:

MARGO TEORICO.

LA ORGANIZACIÓN Y SU ADMINISTRACIÓN.

Como ORGANIZACIÓN entenderemos a un "grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común"⁵ o como dice Koontz, "para generar un SUPERÁVIT"⁶. Aunque en las organizaciones comerciales ese superávit son las utilidades, en las organizaciones no lucrativas el superávit puede estar representado por las satisfacciones de necesidades, o como en el caso de las universidades, por la creación y difusión de conocimientos, así como la prestación de servicios a la comunidad.

La ADMINISTRACIÓN⁷ consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones, mediante el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.⁸ Los GERENTES son las personas responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

El éxito de la administración de una empresa es determinado en gran medida por el DESEMPEÑO GERENCIAL, como medida de eficiencia y eficacia de un gerente, y por el DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL, como medida de eficiencia y eficacia de la organización.⁹

Esto significa que las organizaciones deben medir su PRODUCTIVIDAD¹⁰, definida ésta por Koontz como "la relación productos-insumos en un período específico con la debida consideración de la calidad". Esta productividad puede elevarse 1) incrementando los productos con los mismos insumos, 2) reduciendo los insumos pero manteniendo los mismos productos, o 3) incrementando los productos y reduciendo los insumos para obtener un cambio favorable en la relación entre ellos. Esta productividad implica EFICACIA (el cumplimiento de objetivos) y EFICIENCIA (el logro de metas con la menor cantidad de recursos)¹¹.

⁵ Stoner, James. Administración, p. 6

⁶ Koontz, Harold y Wehrlich, Heinz. Administración, una perspectiva global, p. 7

⁷ Koontz, p. 7

⁸ Es importante resaltar que Stoner no incluye en el proceso administrativo la función de integración, considerando a éstas actividades como propias de la organización y dirección.

⁹ Koontz, p. 9

¹⁰ Koontz, p. 12

¹¹ Stoner, p. 9

En relación a la medición del éxito de las empresas, Guerra¹² asienta que una administración se considera que es exitosa cuando ha logrado el cumplimiento de sus objetivos en los siguientes dos sentidos:

- ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL, es decir, en el orden interno de la empresa.
- ECONÓMICO, es decir, en los resultados comerciales o sociales.

La Cofradía y sus extensiones Chamela y Pacana, constituyen una organización "sui generis", que al ser tipificada como una entidad agropecuaria de producción poliactiva de carácter universitaria y por ende tener características y objetivos especiales, obligan a desarrollar procedimientos administrativos especiales.¹³

La administración de Cofradía durante el período comprendido de mayo de 1987 a abril de 1989, en función del diagnóstico realizado se propuso como objetivo precisamente el lograr en primera instancia el **ORDEN INTERNO** que se requería para mejorar el desempeño organizacional en el cumplimiento de los fines para los que fueron creados éstos ranchos y considerar exitosa su administración empresarial.

Aunque es evidente que el **ÉXITO COMERCIAL**, además de ser el objetivo de cualquier negocio, es un justo instrumento para medir la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos, la naturaleza sui generis de La Cofradía (y sus extensiones) tipificada de manera genérica como un rancho escuela con objetivos paralelos de producción, de enseñanza y de investigación, hace que los **RESULTADOS ECONÓMICOS** no sean el único superávit evaluable e incluso que éstos sean subordinados a los resultados de productividad en el campo de la enseñanza y la investigación.

De hecho, la propuesta de la Dirección de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia a la Rectoría de la propia Universidad de Guadalajara, era en el sentido de que era importante mantener en explotación todas las áreas técnicas¹⁴ de La Cofradía, independientemente de la conveniencia económica, con la expresa intención de fortalecer la formación de médicos veterinarios zootecnistas en todas las áreas de la producción agropecuaria.

Sin embargo, esta premisa no estaba, de ninguna manera, reñida con la búsqueda del éxito económico y la eficiencia máxima en el aprovechamiento de los recursos. Era evidente que la finalidad de reimpulsar a los ranchos escuela llevaba implícito a mediano y largo plazo el maximizar la producción y comercialización y minimizar los insumos sin demérito del cumplimiento de los objetivos de enseñanza e investigación.

Según plantea Guerra, antes de establecer los fines de la administración, habrá que observar.

1º Que la administración se pone al servicio de los objetivos que trata de alcanzar, por lo que se presenta como una actividad instrumental frente al conjunto de fines coordinados.

2º Que está apoyada en objetivos a largo plazo cuya configuración varía según los casos concretos, por lo que la actividad directiva no puede encerrarse solamente en modelos teóricos o esquemas idealizados, y debe generar reglas de acción formales, o principios y procedimientos uniformes, susceptibles de resolver los problemas y promover invariablemente los mejores resultados.

Con este fundamento, la Dirección de la Facultad dispuso la implementación de una administración al servicio de tales objetivos, con la suficiente capacidad para coordinar las acciones e integrar los recursos necesarios, susceptible a resolver los problemas y promover invariablemente los mejores resultados.

Los fines¹⁵ formales que la administración de La Cofradía perseguía, eran los siguientes:

- a) Dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia la producción, la enseñanza y la investigación.

¹² Guerra Espinel, Guillermo, et al. Manual práctico para la administración de agronegocios, pp.24-25.

¹³ Ver esquema No. 5: La Cofradía y su administración.

¹⁴ Se les llama áreas técnicas a las unidades de producción (departamentos funcionales) existentes en La Cofradía.

¹⁵ Guerra, p. 25

- b) La obtención de una mayor eficiencia técnica, es decir lograr en el campo de actividad la mejor ejecución de las acciones.
- c) Una mayor y más racional utilización de los recursos.
- d) La integración del esfuerzo humano en el proceso productivo de los bienes (animales, productos de origen animal y productos derivados) y servicios (asesoría, enseñanza e investigación).
- e) Asegurar la cooperación de todos los recursos humanos que participan en la empresa, reduciendo y eliminando los conflictos laborales.

Koontz describe el panorama de la Administración en México¹⁸, puntualizando el "excesivo centralismo que existe en cuanto a la toma de decisiones", como consecuencia de la forma en que se ve la figura de autoridad, la cual se centra en el poder derivado de la posición en la estructura organizacional y genera un fuerte sentido de obediencia por parte de los subordinados. Los ascensos obedecen más al grado de influencia que se tenga sobre el superior inmediato que a la preparación, conocimientos y habilidades del individuo. Esto refuerza la dependencia en el superior y una lealtad a su persona que supera en grado a la lealtad para la empresa u organización, dando lugar a que la autoridad se ejerza de forma paternalista y, como consecuencia, un tanto de manera autoritaria, obstaculizando notoriamente la participación de los empleados de los niveles inferiores en la toma de decisiones. Este verticalismo será mayor cuanto más lo sea el grado de centralización de la toma de decisiones en la empresa.

También observa el poco interés por la función administrativa de la planeación, así como a las importantes deficiencias en la organización e integración, siendo éstas más claramente observables tanto menos profesionalizados se encuentren quienes ocupen los puestos administrativos.

En el esquema de incentivos económicos y compensaciones, los beneficios, por lo general, emanan de la gracia del jefe, situación que refuerza enormemente la dependencia subordinado-superior, toda vez que aquél debe congratularse con el jefe si desea gozar de incentivos económicos o de cualquier otro tipo.

Los controles se centran más en verificar que se haga lo ordenado por los superiores, más que verificar que las actividades cumplan un nivel de desempeño en función de las necesidades de la empresa o de las demandas impuestas por el cambiante ambiente externo.

La situación económica de México hace urgente el hacer que las empresas se hagan más competitivas, por lo que tendrán que volverse más abiertas, permitiendo una mayor participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones, prestar una mayor atención a la planeación, administrar a los recursos humanos con miras a motivar altos niveles de desempeño y centrar más el control desde el punto de vista de la razón de ser de cada empresa.

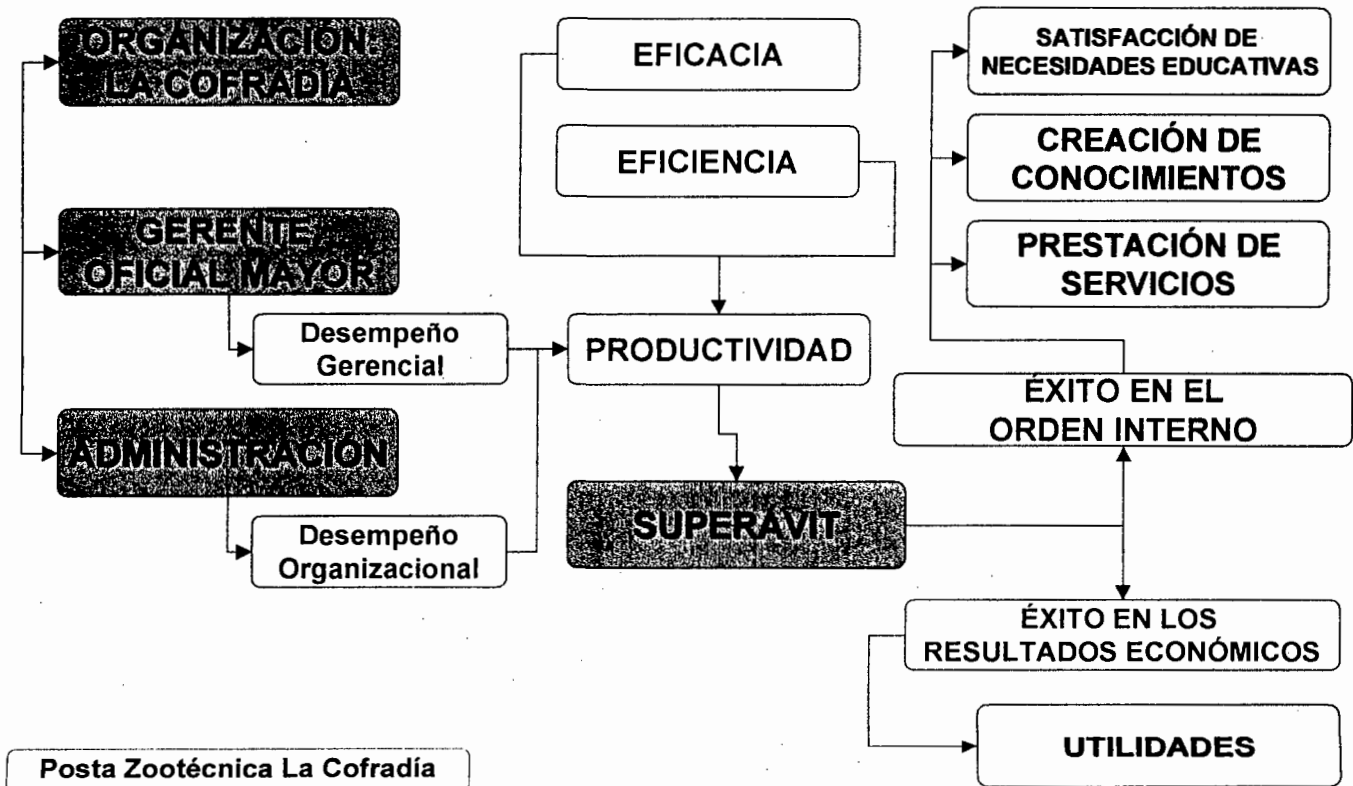
Al igual que el esquema descrito por Koontz para las organizaciones mexicanas, en La Cofradía existía un excesivo centralismo en cuanto a la toma de decisiones a partir de la figura de autoridad correspondiente al Director de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, además de la integración de grupos de influencia, tanto política como académica, que establecían patrones de dependencia y lealtad a la persona, que superaban considerablemente a la propia lealtad a la institución. Este verticalismo provocaba que, en gran medida, los ascensos, incentivos y compensaciones fueran determinados más por la voluntad del jefe que por los méritos propios.

Los mandos medios y los administradores de alto nivel, como un reflejo de la realidad nacional, aunque suficientemente profesionales en el campo técnico, mostraban poca interés en las funciones administrativas de planeación y deficiencias en la organización e integración.

Este criterio prevaleció en la Dirección de la Facultad cuando decidió la descentralización de la toma de decisiones de La Cofradía, el nombramiento del Oficial Mayor como máximo responsable de la dirección de los ranchos escuela, y la profesionalización de la administración a partir de la integración de un equipo gerencial responsable de la planeación, organización, dirección y control de las actividades y responsable del uso eficiente de los recursos.

¹⁸ Koontz, pp. 93-94

Esquema No. 5: La Cofradía y su administración



LA EMPRESA AGROPECUARIA.

La Cofradía, como una entidad productiva poliactiva agropecuaria de carácter universitaria, al ser considerada¹⁷ como una UNIDAD DE DECISIONES, contenía los siguientes elementos:

Los RECURSOS que se podían utilizar en los procesos de producción (tierra, mano de obra, capital, conocimiento, tecnología e información).

Un PROCESO ADMINISTRATIVO y un EQUIPO ADMINISTRADOR que tenía la capacidad para tomar decisiones, es decir, para planificar, organizar, integrar, ejecutar y controlar el uso de los recursos en tal forma que pudiera cumplir los objetivos establecidos.

Una serie de PRODUCTOS que se deseaba obtener eficientemente con los insumos disponibles. Es importante insistir en que La Cofradía también "producía" enseñanza e investigación.

LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.¹⁸

El proceso administrativo es definido como el "acto de combinar ideas, procesos, materiales y recursos con las personas que producen..." y pretende, por un lado, ver las FUNCIONES NECESARIAS para operar una empresa y, por otro, considerar a las PERSONAS INVOLUCRADAS en el funcionamiento del negocio.

El administrador, en colaboración con su equipo, deberá definir OBJETIVOS, hacer PLANES para el futuro de la empresa, ORGANIZAR y DIRIGIR el trabajo de los demás, SUPERVISAR las tareas generales y establecer medios de CONTROL para verificar los resultados obtenidos.¹⁹

Respecto a las FUNCIONES de la administración, éstas comúnmente se segmentan en las siguientes actividades:²⁰

PLANEACIÓN.²¹

Consiste en pensar, juzgar y decidir sobre las demás funciones de la administración y siempre precede a cualquier acción. De hecho, se considera como el proceso durante el cual "se elige la alternativa que servirá para alcanzar mejor los objetivos de la empresa".

La PLANEACIÓN ESTRATÉGICA²² abarca los procesos de identificación de:

□ La MISIÓN²³, considerando "lo que pretende ser la empresa" y el "distintivo entre una empresa y otra". El propósito de una universidad es la enseñanza, la investigación y la prestación de servicios a la comunidad.²⁴

La MISIÓN de La Cofradía tendría que estar inserta en los principios fundamentales de la propia Universidad de Guadalajara, que seguramente se plasman en el lema "Piensa y Trabaja", en la optimización de la producción y eficiencia en el uso de los recursos como instrumento para la enseñanza de las ciencias veterinarias y agropecuarias, la generación del nuevo conocimiento tecnológico a partir de la investigación pura y aplicada, la innovación de técnicas de producción y el servicio a la comunidad.

Las POLÍTICAS²⁵, que son las normas de conducta que permiten establecer el concepto de disciplina empresarial. Una "política administrativa" es una orientación verbal y escrita (o implícita),

¹⁷ Guerra, pp. 26-27

¹⁸ Aguilar Valdés, Alfredo. Administración agropecuaria, pp. 26-31.

¹⁹ Ver esquema No. 6: Modelo de administración.

²⁰ Ver esquema No. 7: Funciones administrativas.

²¹ Ver esquema No. 8: Planeación.

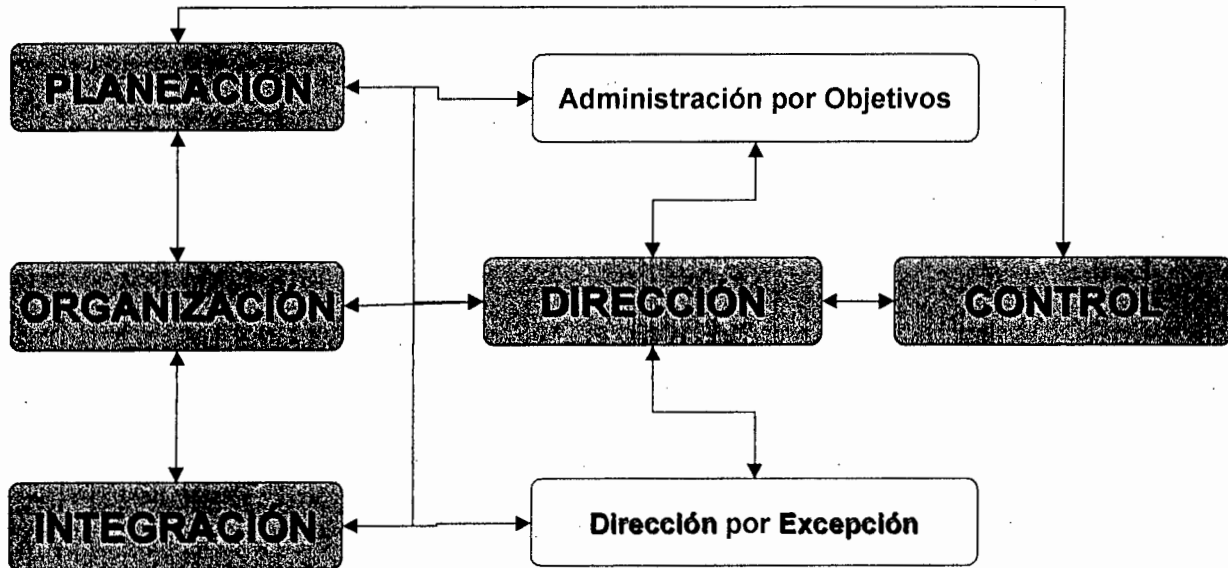
²² Guerra, p. 32

²³ Guerra, p. 33

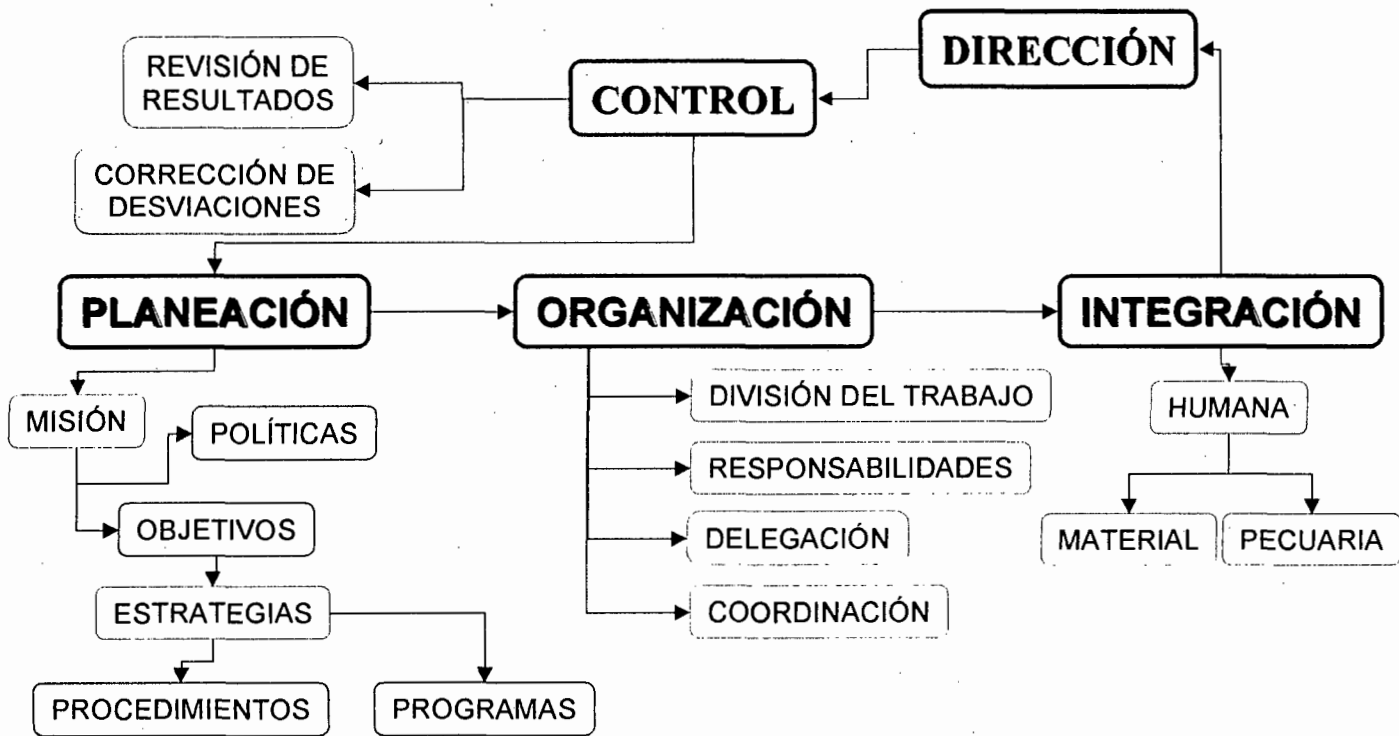
²⁴ Koontz, p. 128

²⁵ Guerra, p. 36-37

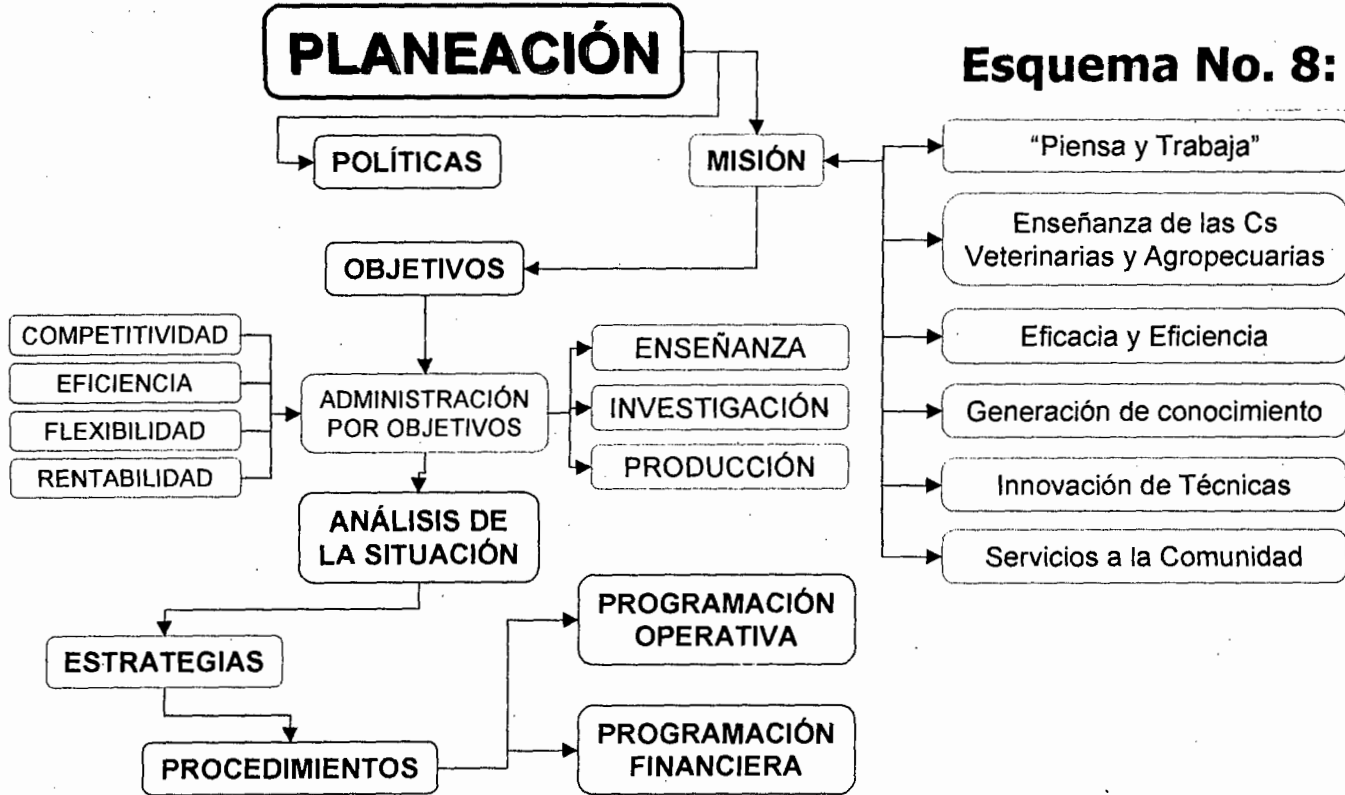
Esquema No. 6: Modelo de Administración



Esquema No. 7: Funciones Administrativas



PLANEACIÓN



Esquema No. 8:

"Piensa y Trabaja"

Enseñanza de las Cs Veterinarias y Agropecuarias

Eficacia y Eficiencia

Generación de conocimiento

Innovación de Técnicas

Servicios a la Comunidad

que fija la frontera y señala los límites de la dirección general en la cual se desenvolverán las relaciones humanas.

Las POLÍTICAS de La Cofradía deberían estar fundamentadas en las mismas políticas que rigen la vida Universitaria, tanto en la Universidad en general como a la Facultad de Medicina Veterinaria en particular, además de aquellas que se deberán implantar como respuesta a la problemática específica y en función de la situación operativa de una explotación agropecuaria de las características de un rancho escuela.

Los OBJETIVOS²⁶, son los compromisos de acción, cuantitativos (metas) y cualitativos (fines) que se hacen en cada unidad para contribuir a lograr el plan estratégico. Los objetivos pueden ser delimitados en cuatro categorías:

- De rentabilidad, es decir, la obtención de utilidades y recursos financieros.
- De competitividad, que mide la fuerza competitiva de la empresa, por ejemplo tasas de incremento o aumento en ventas.
- De eficiencia, que mide que tan bien se están usando los recursos.
- De flexibilidad, que indica la capacidad de la empresa para cambiar en función de los cambios externos y la diversificación de productos y mercados.

Dentro del proceso de definición de objetivos, la PREVISIÓN cobra una importancia fundamental, en cuanto que pretende, con base en las condiciones futuras, determinar los principales cursos de acción que mas convengan a la empresa.

Cada Área Técnica deberá estar comprometida al cumplimiento de los FINES, formales o implícitos, para los que fue establecida: PRODUCCIÓN, ENSEÑANZA e INVESTIGACIÓN. En lo posible se deberán fijar METAS claras, cuantificables y medibles, y en función de una realidad que enmarca la problemática particular de una explotación poliactiva de índole universitaria.

En términos de RENTABILIDAD, las áreas técnicas deberán ser lo suficientemente exitosas en cuanto que será deseable que obtengan utilidades y proporcionen recursos financieros para su propia gestión y desarrollo. Sin embargo, esta rentabilidad deberá identificar y delimitar de la mejor manera los costos de producción independientes de los de enseñanza e investigación. No es válido que los costos de enseñanza e investigación sean cargados a los costos de producción.

En el caso de que la explotación de una área técnica no sea rentable, se deberá buscar por lo menos la autosuficiencia operativa y evitar al máximo las pérdidas, pero aún en el caso extremo de que éstas se den, la decisión deberá ser en el sentido de mantener el área con los mínimos necesarios para el cumplimiento cabal de los fines de enseñanza e investigación.

Será más importante para La Cofradía el cumplimiento de objetivos determinados por A) la COMPETITIVIDAD, medida en incremento de ventas, penetración de mercados, cumplimiento y mejora de metas productivas, mejora de calidad, etc., B) la EFICIENCIA medida a partir de la optimización del uso de los recursos con la consecuente minimización de los costos, y C) la FLEXIBILIDAD que indicará la capacidad para establecer cambios en función de las variables externas, la diversificación de productos y mercados y el establecimiento de mejoras técnicas.

La ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS es un sistema de administración integral en el que se combinan en forma sistemática muchas actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.²⁷ Guerra²⁸ puntualiza que con la APO, los administradores en colaboración con los productores establecen objetivos, susceptibles de ser medidos, para ser alcanzados en un período específico de tiempo.

Se pretende dividir las responsabilidades de la Posta y distribuirlas entre los diferentes niveles de administradores y supervisores, manteniendo la coordinación y el control requeridos, y evaluando la eficiencia de esa delegación de autoridad y responsabilidad. De esta forma, los re-

²⁶ Guerra, p. 38-46

²⁷ Koontz, pp. 142-154

²⁸ Aguilar Valdés, Alfredo. Administración agropecuaria, pp. 31-42.

sultados generales de la Posta son la suma de los resultados departamentales (áreas técnicas, de servicios y administrativas).

Esto permite al administrador de cada nivel operativo planear y medir su propio desarrollo, así como el de sus subordinados, en términos de resultados concretos. La administración por objetivos no persigue que se trabaje más, sino que se haga con una mayor eficiencia, "haciendo énfasis en el autocontrol y la autodirección"²⁹, e incidiendo en la "reorganización en pro de la descentralización de la toma de decisiones administrativas".

En la APO, los subordinados asumen la responsabilidad de establecer sus propios objetivos a corto plazo, los cuales revisan después con sus superiores, quienes, desde luego, tiene poder de veto sobre los objetivos planteados.

Se ha comprobado que el desempeño se incrementaba más cuando la gente disponía de objetivos específicos que cuando sencillamente se le pedía hacer su mejor esfuerzo. Altos niveles de intencionalidad se asociaban con altos niveles de desempeño.

Aunque los programas de APO subrayan la evaluación de desempeño y la motivación tiende a centrarse en objetivos a corto plazo, cada vez más empresas incluyen en sus programas de APO la planeación a largo plazo y estratégica.

El desempeño se evalúa en comparación de los objetivos, alentando la autoevaluación y el desarrollo personal. El administrador incita la participación activa de los subordinados en el proceso de evaluación, lo que genera mayor compromiso y hace surgir un ambiente de motivación.

A fin de que resulte efectiva la APO debe considerarse un modo de administración, no una adición a las labores administrativas.

En condiciones ideales, el proceso se inicia en la cima de una organización y cuenta con el apoyo activo del director general, quien orienta los esfuerzos de la organización. Sin embargo, no es esencial que el establecimiento de objetivos parta de la cima; en realidad puede comenzar a cualquier nivel inferior.

El Oficial Mayor de La Cofradía, en su función de Gerente General, determina lo que considera como propósito o misión de la empresa y las metas más importantes de ésta para el corto, mediano y largo plazo.

Las metas fijadas son de carácter preliminar y deben basarse en un análisis y juicio de lo que la Posta puede y debe realizar en cierto período. Esto supone el considerar las fortalezas y debilidades de La Cofradía frente a las oportunidades y amenazas perceptibles. Estas metas deben entenderse como puramente tentativas y sujetarse a las modificaciones que puedan resultar de la elaboración del conjunto entero de objetivos verificables por parte de las coordinaciones y sus diferentes áreas subordinadas.

Cuando los responsables de área han sido informados de los objetivos generales, estrategias y premisas de planeación pertinentes, los coordinadores pueden proceder al establecimiento de los objetivos de los subordinados con la participación de éstos. El proceso deberá servir, además, para identificar probables obstáculos al desempeño y las muchas ideas constructivas que puedan extraerse de la experiencia y conocimiento del personal subordinado.

La Oficialía Mayor pueden tener una idea aproximada de cuáles deberían ser los objetivos de las diferentes áreas, pero indudablemente estas metas preconcebidas cambiarán al considerar las contribuciones de los subordinados. Por esto, el establecimiento de objetivos, será un proceso conjunto e interactivo. A fin de cuentas a las instancias superiores inmediatas les corresponde la responsabilidad de aprobar o no los objetivos de los subordinados.

El proceso de APO parte de la base a la cúspide, con una dirección administrativa de arriba hacia abajo, por lo que los objetivos deben ser negociados entre supervisor y colaborador.

El proceso general de APO incluye las siguientes etapas:

²⁹ Koontz, p. 143

- La Oficialía Mayor establece los objetivos y políticas generales de la Posta.
- La Oficialía Mayor junto a los Coordinadores desarrollarán planes operativos para cada área funcional, adecuadamente precisados.
- Se comunican a los Responsables de Área, indicando lo que se espera de ellos para cubrir las expectativas.
- Se desarrollan los objetivos empezando por el nivel operacional más bajo, precisando en forma clara y cuantitativa, y limitando a un período definido de tiempo, con el objetivo de hacer medibles los resultados.

El ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN³⁰, que pretende entender el ambiente o entorno en el cual se va a desarrollar la empresa.

Pretende encontrar las FORTALEZAS (valor, capacidad o conocimiento que posee la empresa en grado superior al promedio y cuya mejor utilización ha de producir mejores resultados), las DEBILIDADES (valor, capacidad o conocimiento que tiene la empresa por debajo del promedio y cuya permanencia significa un obstáculo para lograr los objetivos), las CARENCIAS (algo material o no que la empresa debería poseer y que no tiene). Esto debe asegurar que la empresa sólo debe producir o hacer aquello para lo cual existe la capacidad de hacerlo.

En términos generales, el ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN de La Cofradía, pone en evidencia una serie de FORTALEZAS:

- Alto nivel de identificación del personal general con la institución, lo que presume un alto grado de compromiso laboral y una gran experiencia acumulada por el personal general en el cumplimiento de sus funciones.
- Instalaciones físicas de excelencia.
- Disposición institucional de apoyo en lo técnico, lo económico y lo político.

De la misma forma, las DEBILIDADES generales detectadas fueron las siguientes:

- Imprecisión de los propósitos zootécnicos de algunas áreas, bajos niveles productivos en varias áreas, y deficiente calidad de producción en otras.
- Dificultades financieras por procesos burocráticos e insuficiencia administrativa en la Posta.
- Dificultad en la dotación de recursos materiales (insumos), humanos, técnicos y pecuarios a las diferentes áreas.

Las ESTRATEGIAS³¹ que son el tipo de actividades globales a partir de las cuales se lograrán los objetivos.

Las Estrategias a seguir en La Cofradía, se enfocan primordialmente en las siguientes:

PRIMERA ETAPA:

1. Contextualización del Proyecto de La Cofradía a partir del análisis de los antecedentes, con una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan a la empresa.³² Incluyó el diseño de un plan de trabajo y la primera etapa de la nueva administración de La Cofradía.

SEGUNDA ETAPA:

2. Mejoramiento de la eficacia de la estructura administrativa que permitieran la adecuada distribución de las funciones.
3. Mejoramiento de los sistemas de contabilidad y finanzas que permitieren obtener la liquidez suficiente para la operación de la Posta y el control estricto de los recursos económicos.

³⁰ Guerra, pp. 46-48

³¹ Guerra, pp. 48-59

³² Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. p. 2

4. Mejoramiento de la eficacia de las áreas de servicios generales que permitieran la oportuna dotación de recursos humanos y materiales (insumos).

TERCERA ETAPA:

5. Establecimiento de procesos de planificación y organización que permitieran la redefinición de la Posta como organización, la determinación de los objetivos generales y los objetivos de área, la división del trabajo y las actividades a partir de la departamentalización, la definición de responsabilidades y la delegación de autoridad a los distintos niveles de administración.
6. Sistematización de los procedimientos administrativos que permitieran un manejo eficiente de los recursos financieros y el control de ingresos y egresos.
7. Establecimiento de mecanismos de integración del personal, de coordinación de actividades, de control de operaciones y resultados, y de dirección.
8. Sistematización de procedimientos y control de operaciones de servicios generales y de apoyo que permitieran sentar las bases para eficientar la dotación de recursos humanos y materiales.
9. Mejoramiento de la eficacia de las áreas técnicas que permitieran el cumplimiento de los objetivos de producción.
10. Fortalecimiento de la imagen institucional y relaciones al exterior.
11. Establecimiento formal de procedimientos de evaluación de resultados y replaneación futura.

Dentro del plan estratégico se incluirá la PROGRAMACIÓN³³ OPERATIVA, a manera de método sistemático para determinar el plan más conveniente y económico para cada área, en donde se señalarán las actividades que conforman el proceso de producción, los objetivos para cada una de las etapas, los pasos secuenciales relacionados con el manejo zootécnico o productivo (manejo, higiene, medicina preventiva, alimentación, sanidad, reproducción, etc.), los tiempos requeridos para cada actividad y los recursos humanos, materiales, técnicos y animales necesarios.

De manera complementaria se derivará la PROGRAMACIÓN FINANCIERA, que denota la utilización de recursos o apoyos económicos para cada actividad, determinando con la mayor exactitud posible los gastos que se efectuarán.

ORGANIZACIÓN.³⁴

Es el instrumento para lograr un arreglo estructural de todos los recursos, agrupando todas las actividades de la empresa, a fin de alcanzar los objetivos establecidos en la planeación.

Para coordinar las acciones de las diferentes agrupaciones (departamentos), Stoner³⁵ utiliza el término de Gerente y Koontz³⁶ el de Administrador para referirse a los responsables de cumplir con las funciones administrativas en el desarrollo de sus relaciones.

Los administradores pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y en diferentes rangos de actividades dentro de ella. Los GERENTES DE PRIMER NIVEL o SUPERVISORES DE PRIMERA LÍNEA son sólo responsables del trabajo de los empleados de operaciones y no supervisan a otros gerentes. Los GERENTES MEDIOS o ADMINISTRADORES INTERMEDIOS incluye a varios niveles de una organización, dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y en ocasiones también las de empleados de operaciones. Tanto los gerentes de primer nivel como los de segundo nivel, comúnmente corresponden a GERENCIAS FUNCIONALES, es decir, se responsabilizan de una sola función (conjunto de actividades similares).

La ALTA GERENCIA o ADMINISTRADORES DE ALTO NIVEL, incluye a los responsables de administrar toda la organización, y reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de

³³ Guerra, pp. 50-52

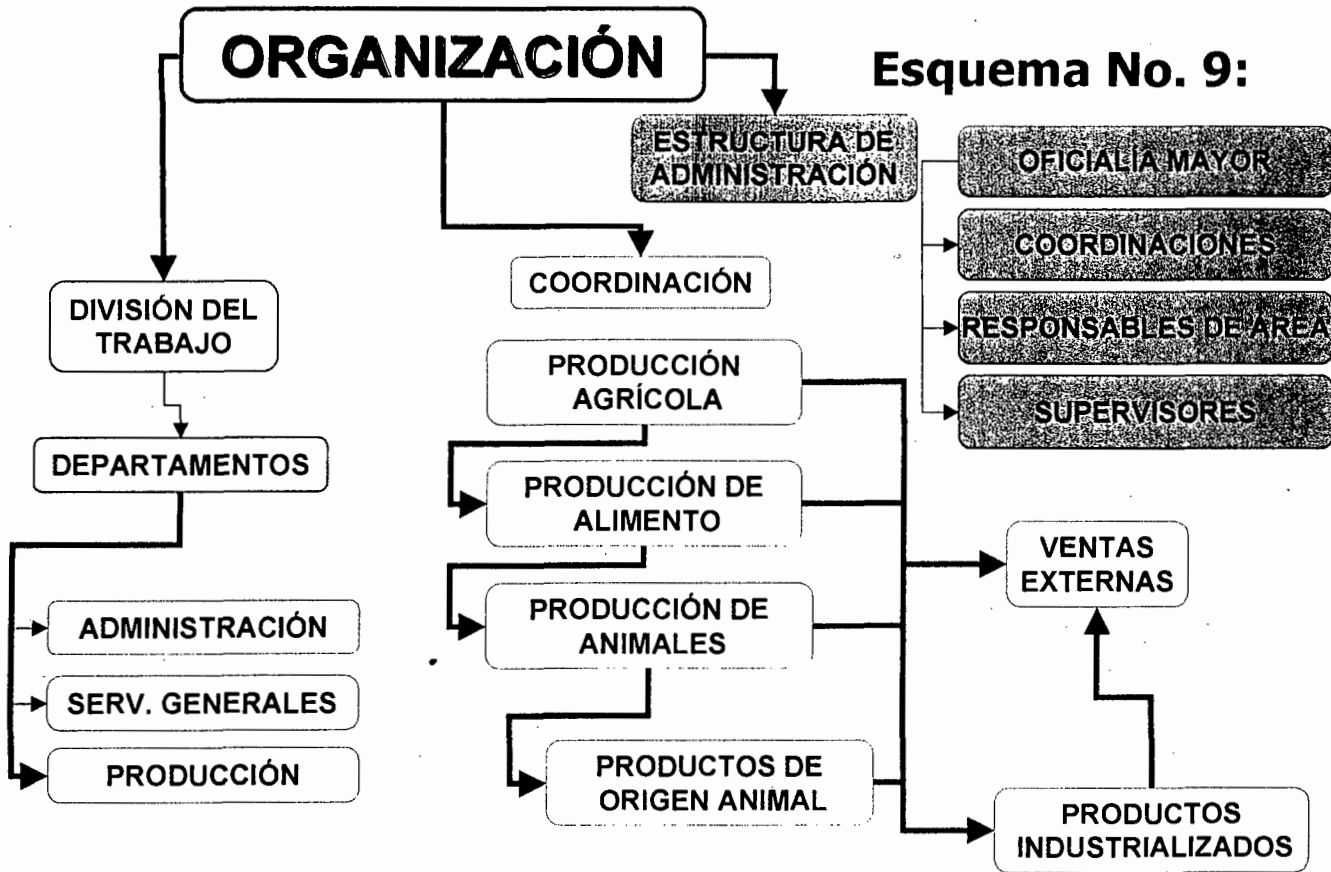
³⁴ Ver esquema No. 9: Organización.

³⁵ Stoner, pp. 8-10, 17-19

³⁶ Koontz, pp. 8-9

ORGANIZACIÓN

Esquema No. 9:



Posta Zootécnica La Cofradía

operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Corresponden a la **GERENCIA GENERAL**, responsabilizándose de todas las actividades funcionales de la organización.

Las **HABILIDADES BÁSICAS** que requiere un gerente son: la **TÉCNICA** (destreza para usar los métodos, procesos y procedimientos de un campo especializado, e implica el uso de instrumentos y técnicas específicas); la **HUMANA** (destreza para trabajar con individuos, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupos); de **CONCEPTUALIZACIÓN** (pericia para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización); de **DISEÑO** (capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa).

La importancia relativa de éstas habilidades dependerá del rango del gerente: la habilidad técnica es más importante para los niveles bajos; la humana es importante para todos los niveles, pero primordial para los mandos medios; la importancia de la de conceptualización y de diseño aumenta conforme se asciende en la estructura.

Las bases de la estructura organizacional de La Cofradía, parten del organigrama institucional de la propia Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, en el que se define a los ejecutivos a los que corresponde la.³⁷

ALTA GERENCIA o ADMINISTRACIÓN DE ALTO NIVEL:

Director, Secretario, Oficial Mayor "A", Oficial Mayor "B" y Coordinador Académico.

A partir del Oficial Mayor "B" y para la administración de la Posta Zootécnica, se estructuran los diferentes niveles de toma de decisiones, en:

GERENCIA MEDIA o ADMINISTRADORES INTERMEDIOS:

Coordinador General y Coordinadores funcionales.

GERENCIA DE PRIMER NIVEL o ADMINISTRADORES DE PRIMER NIVEL:

Responsables de Área, Responsables de Sección, Responsables de Proyecto y Técnicos Docentes.

SUPERVISORES OPERATIVOS.

PERSONAL OPERATIVO.

Las implicaciones directas de la organización van en la línea de

- La División del Trabajo³⁸ que facilita el establecimiento de la organización y la adecuada integración permitiendo una visión de conjunto de los recursos humanos. El propósito será el de establecer la relación jerárquica entre empleados y sus funciones correspondientes. El diseño del **ORGANOGRAMA**, que deberá incluir el **ORGANIGRAMA** estructural y su correspondiente **FUNCIOGRAMA**, permitirá practicar la combinación del trabajo, implica la reagrupación de las actividades en unidades adecuadas (**DEPARTAMENTALIZACIÓN**), con el fin de lograr un desempeño eficaz de las instalaciones y del personal necesario.

En términos globales, la estructura funcional de La Cofradía parte de la reagrupación departamental en tres unidades funcionales de toma de decisiones:

ADMINISTRACIÓN: cuyos objetivos serán el de operar eficientemente el sistema de contabilidad, el control administrativos de los servicios e insumos proporcionados a las áreas, el control administrativo de los recursos humanos, el control administrativo de compras y ventas, la operación y control del almacén y el expendio, y la generación, análisis y evaluación de información.

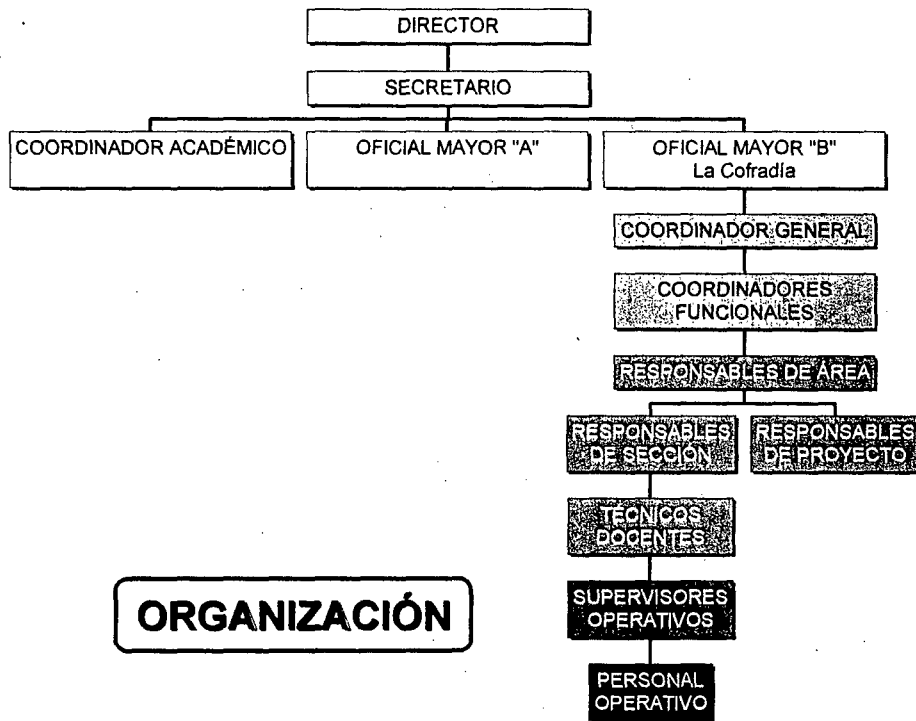
SERVICIOS GENERALES o INTENDENCIA: cuyos objetivos serán el de proporcionar todos los servicios de apoyo a las áreas técnicas y administración, en lo que refiere a-aseo, jardinería, comedor, vehículos, mantenimiento y conservación, personal de apoyo emergente y vigilancia.

PRODUCCIÓN: cuyos objetivos serán esencialmente la producción en sus diferentes modalidades: animales, productos de origen animal o productos industrializados de origen animal (o

³⁷ Ver esquema No. 10: Estructura administrativa.

³⁸ Guerra, pp. 65-67

Esquema No. 10: Estructura Administrativa



Posta Zootécnica La Cofradía

vegetal). En función de la misión de la Posta, también se "producirá" enseñanza, investigación y servicios a la comunidad (asesoría).

- La Definición de Responsabilidades³⁹ asigna a cada empleado las atribuciones y obligaciones y las expectativas que de él se tienen en el desempeño de su trabajo específico. La autoridad de un administrador debe ser proporcional a su responsabilidad, y la responsabilidad significa el asumir plenamente el éxito o fracaso de una operación determinada, con el correspondiente mérito o demérito.
- La Delegación de Autoridad⁴⁰, permite, al crear la división de las actividades, delegar autoridad a favor de los encargados o responsables de cada una de ellas para que puedan dirigir las unidades que les correspondan. Delegar significa conceder o conferir una autoridad determinada para desempeñar oportunamente la función. La delegación debe cubrir, al menos, los criterios de paridad de autoridad y responsabilidad, y unidad de mando. "La autoridad hay que ganarla, no se consigue sólo por nombramiento. La verdadera autoridad se basa en mandar de acuerdo a la razón y a la justicia" por lo que "debe estar alejada siempre de las insolencias del poder". "No debe buscarse la obediencia por imposición o jerarquía, sino la colaboración por el convencimiento, captando la voluntad en vez de someterla y con ello humanizar el poder".

La Oficialía Mayor, subordinada directamente a la Dirección de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, con la figura de "Gerente General" tiene la responsabilidad de la administración de alto nivel (o alta gerencia) de todas las actividades funcionales de la Posta.

Las Coordinaciones son instancias administrativas que dependerán del Oficial Mayor, y que agruparán a una sola función, es decir, a un grupo de actividades similares. Las Coordinaciones son responsables, y por ende tienen la autoridad, de las áreas específicas que orgánicamente dependen de ellas. Tienen como responsabilidad la planeación, la organización, la integración del personal, la dirección y el control de las operaciones que les correspondan.

Los Responsables de Área, ya sea administrativa, de servicios o técnica, tienen como responsabilidad la integración del personal, la dirección y control del área específica que les corresponda. Dependen orgánicamente de un Coordinador al cual le reportan, y se auxilian, de ser necesario, de Responsables de Sección, de Responsables de Proyecto, de Técnicos Docentes y de Supervisores Operativos.

- La Coordinación Organizativa⁴¹ que consiste en ensamblar y conectar todas las tareas necesarias, obteniendo el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, técnicos y pecuarios, para alcanzar en su mejor nivel los objetivos. Se pretende establecer una relación lógica entre las actividades del grupo, en la que deberá existir una estrecha relación entre coordinación (oportunidad y secuencia efectivas en la realización de actividades) y cooperación (anuencia de las personas para trabajar juntas).

La relación lógica de la secuencia operativa de La Cofradía, es como se presenta a continuación:

1. **PRODUCCIÓN AGRÍCOLA:** que tiene como objetivo el producir insumos agrícolas para la alimentación animal, los cuales se transfieren⁴² a las diferentes áreas productivas a través del área de producción de alimentos.
2. **PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS:** que tiene como objetivo el formular y producir el alimento para los animales de las diferentes áreas en todas sus etapas. Hace transferencia de sus productos a las áreas de producción animal y ventas de producto terminado al exterior.
3. **PRODUCCIÓN DE ANIMALES:** que tiene como objetivo la producción de animales para venta al exterior (tanto pies de cría, animales jóvenes, desechos y animales para

³⁹ Guerra, pp. 67-69

⁴⁰ Guerra, pp. 69-73

⁴¹ Guerra, pp. 73-76

⁴² Para efectos de éste informe, el concepto de transferencia se refiere a la "venta interna", es decir, la canalización de productos de un área a otra.

abasto), y transferencia al área de industrialización. Se producen bovinos lecheros, bovinos de engorda, ovinos, caprinos, porcinos, aves de postura, pollo y peces.

4. **PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS DE ORIGEN ANIMAL:** que tiene como objetivo la producción de productos de origen animal para la venta externa y transferencia a otras áreas. Se produce leche, lana, huevo, miel.
5. **PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS INDUSTRIALIZADOS DE ORIGEN ANIMAL:** que tiene como objetivo la transformación industrial de productos animales, tales como embutidos, carnes frías, quesos, crema, yoghurt, etc. los cuales son vendidos al exterior o transferidos al área de ventas al público.

Evidentemente ésta organización productiva requiere de la coordinación de esfuerzos administrativos y una estructura logística que permita una adecuado asignación, manejo y supervisión de personal operativo; el eficaz y eficiente uso de los recursos materiales y la evaluación de las operaciones y de los resultados. Pare esto se integran las ÁREAS DE SERVICIOS GENERALES y las ÁREAS ADMINISTRATIVAS, ya descritas anteriormente.

INTEGRACIÓN DE PERSONAL^{43 44}

Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional, mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario de personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación del personal, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

Es decir, representa la realización práctica de lo que se ha planeado y organizado. Requiere de los equipos de trabajo que auxiliarán al administrador, para acercarle la información necesaria y tomar las mejores decisiones.

Analizando la práctica administrativa japonesa, se advierte que las características sobresalientes son el EMPLEO DE POR VIDA⁴⁵ de los empleados de planta, el gran interés por los empleados en lo individual y el énfasis en la antigüedad. Usualmente los empleados pasan la totalidad de su vida laboral en la misma empresa, lo que les ofrece seguridad y sensación de pertenencia, lo que resulta en la lealtad de los empleados y una estrecha identificación con los propósitos de las compañías.

Los gerentes de alto nivel (Director, Secretario, Oficiales Mayores y Coordinador Académico), por la naturaleza propia de sus puestos tenían la limitación temporal de sus nombramientos en función del recambio trianual reglamentario, y esto a su vez repercutía en los nombramientos de mandos medios cuyas comisiones podrían ser ratificadas o rectificadas por el Director en turno.

Sin embargo, en función de que el trabajo de los mandos medios, supervisores y personal general tenían la forma de "comisión", el retiro del cargo no afectaba el nombramiento laboral por lo que sólo se esperaba su reasignación a otra comisión.

Esto, desde el punto de vista laboral, garantizaba que los empleados, si ese era su deseo, podrían permanecer durante toda su vida dentro de la Universidad, lográndose seguridad y cierta sensación de pertenencia.

La administración de los recursos humanos⁴⁶ debe ubicar y desarrollar al personal más idóneo para cada área de la posta buscando, desde luego, satisfacer las aspiraciones económicas y sociales de quienes prestan el servicio.

Incluye la selección, contratación, incorporación y desarrollo del personal, tanto del profesional calificado (coordinadores, responsables de área, de sección y de proyecto, y técnicos do-

⁴³ Koontz, pp. 36

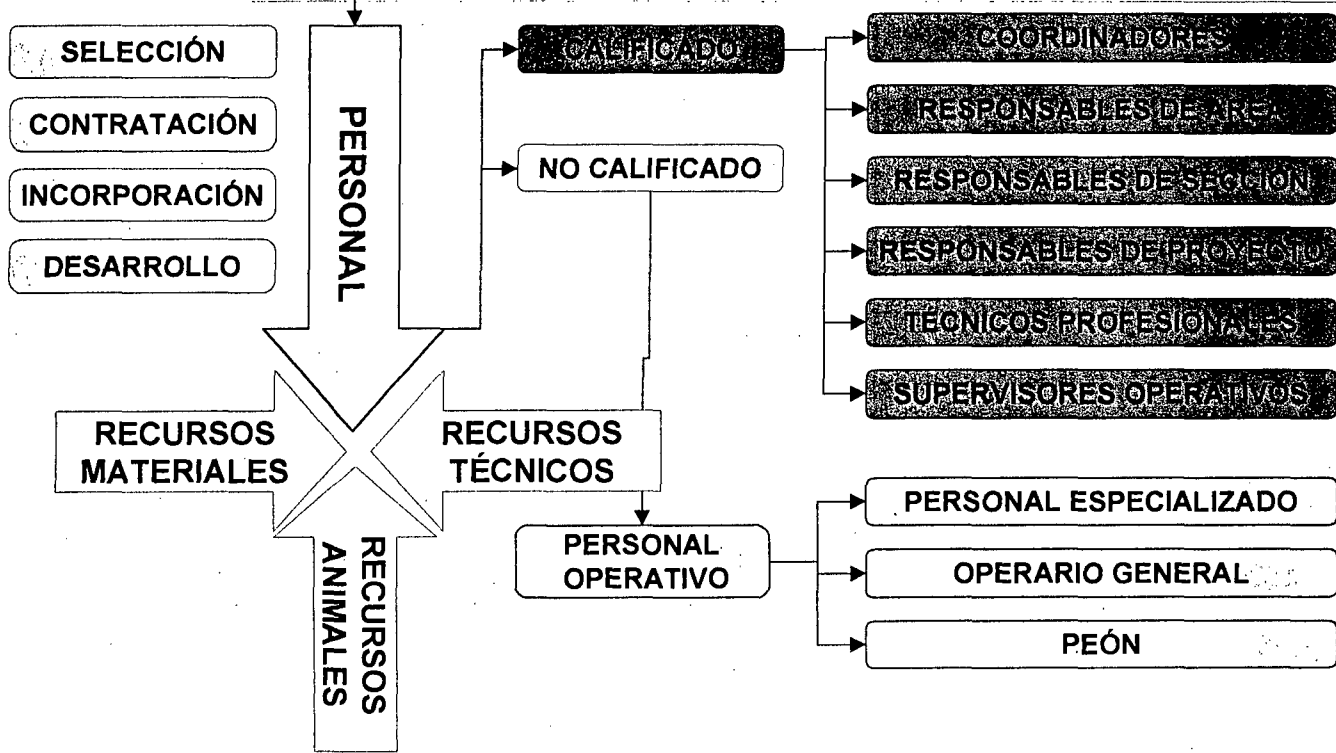
⁴⁴ Ver esquema No. 11: Integración.

⁴⁵ Koontz, p. 95

⁴⁶ Adaptado de Koontz.

INTEGRACIÓN

Esquema No. 11:



centes, profesionales y técnicos), del calificado (supervisores operativos), como de la mano de obra no calificada (personal operativo).

Se hace necesario el capacitar al personal en forma inteligente para que su actividad sea productiva desde el principio, mejorando el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo, superando los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actividades a las personas.

A ésta corresponden las actividades de administración de personal, las relaciones industriales, las relaciones humanas, etc.

Esta integración de personal⁴⁷, es el proceso que concreta la organización y le corresponde la reunión del resto de los elementos del sistema para dar vida a la Posta. Se distinguen tres tipos de recursos con su consecuente integración:

- **MATERIAL:** que se refiere a la necesidad de activar el uso de los recursos económicos que permitan la adquisición inmediata y mediata de bienes materiales e insumos, a la conservación de los recursos financieros y materiales que son necesarios para la operación de la empresa. A ésta corresponden las actividades financieras, de compras, de almacenaje, de mantenimiento, etc. También incluye lo referente al recurso agrícola.
- **TÉCNICA:** que se refiere al uso de la tecnología y nuevas técnicas a fin de mejorar la productividad.
- **ANIMAL:** que se refiere a la selección, incorporación, producción y conservación de unidades animales.

En el proceso de integración del personal a la reunión de los diversos recursos, es conveniente observar ciertas consideraciones que, a partir de la planeación y organización, deben permitir que la Posta tenga la suficiente flexibilidad en la toma de decisiones:

PRODUCCIÓN AGRÍCOLA^{48, 49} Se hace necesario realizar un análisis de la tierra como recurso, observando los siguientes factores:

1. La clase de tierra y los tipos de suelo existentes en la explotación.
2. Los cultivos alternativos que se adaptan a los suelos de acuerdo a sus características.
3. Los rendimientos comparados de cosechas alternativas para los distintos tipos de suelos y clases de tierra.
4. La comparación de las diversas cosechas alternativas, según sus ingresos brutos, costos, gastos y beneficios por hectárea.
5. El análisis de las necesidades de consumo de los animales explotados.

Complementariamente se deberá realizar un análisis de los factores que influyen en el uso de la tierra, tales como: topografía, fertilidad, permeabilidad, profundidad, precipitación pluvial, temperatura, vientos, luminosidad, humedad, etc.

Al obtener y procesar la información necesaria, se deberá proceder a analizar cualquier experiencia anterior o la de otras explotaciones de la región. También se deberá decidir la tecnología y las técnicas que deberán utilizarse al producir las diferentes cosechas y se preverán los recursos necesarios, tanto materiales (incluyendo desde luego los financieros) como humanos.

Para hacer una adecuada planeación, se deberán proyectar los costos, los probables precios al mercado, y determinar la productividad por hectárea y la producción total prevista.

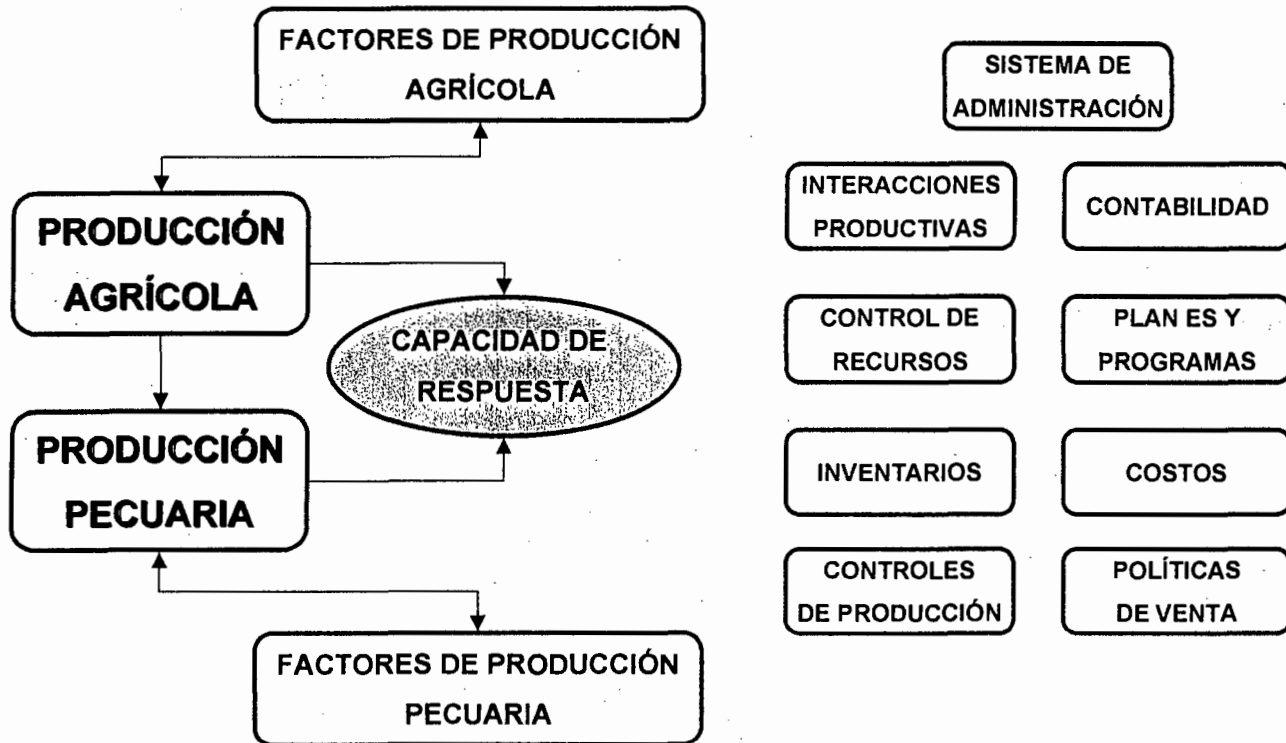
Es importante, además, establecer la complementariedad del área agrícola con las áreas de producción pecuaria, es decir, definir el objetivo de suministrar el producto para otras, por ejemplo, cultivos forrajeros para ganado bovino, maíz para cerdos y aves, etc. Asimismo, se debe prever si existen algunos recursos aprovechables, por lo menos en parte, y que puedan contribuir directa o indirectamente para aumentar la utilidad. Por ejemplo, el aprovechamiento de restos de labranza, como paja de trigo y otros, que sirven como alimento para el ganado.

⁴⁷ Guerra, pp. 91-103

⁴⁸ Guerra, pp. 80-85.

⁴⁹ Ver esquema No. 14: Producción agropecuaria.

Esquema No. 14: Producción Agropecuaria



Aun en el supuesto de que la producción sea utilizada por la misma explotación, ya sea complementaria o suplementariamente, es necesario establecer una política de costos y precios que permitirá evaluar la eficiencia del área.

VENTAS Y PRECIOS DE VENTA⁵⁰: La Posta debe ser capaz de ajustar sus operaciones a cualquier modificación de precios en el mercado, lo cual implica, desde luego, una modificación en los planes de producción. Para esto es fundamental la actualización informada de los precios que rigen en el mercado en cualquier momento. Las variaciones de precios pueden ser diarias, estacionales, cíclicas y discontinuas.

Obviamente, para lograr las mejores condiciones de relación costo-beneficio, se requiere un riguroso y sistemático análisis de todas las alternativas de comercialización que permitan establecer:

- El mejor momento para vender y el calendario que deberá cumplirse para asegurar beneficios satisfactorios.
- El mejor lugar para vender, en función de la situación de los mercados con referencia a la granja.
- La mejor forma de vender, considerando los requisitos que deberá reunir el ganado o sus productos para que obtengan precios óptimos.

PRODUCCIÓN PECUARIA: El sistema administrativo deberá tener la capacidad de respuesta ante otros factores que afectan los planes de producción, por ejemplo, las variaciones climáticas, la presencia de enfermedades, las dificultades e imponderables en recursos humanos, las modificaciones presupuestales financieras, e incluso la implementación de nuevas técnicas de producción⁵¹.

También es importante el analizar las interacciones existentes o posibles, tanto las favorables como las desfavorables debido a la combinación de explotaciones⁵², por ejemplo, la determinación de las:

- Actividades competidoras: que son aquéllas que requieren al mismo tiempo el uso de ciertos recursos, en condiciones tales que al usarlas en ciertas actividades, alejamos la posibilidad de emplearlas en otras.
- Actividades complementarias: que son aquéllas que suministran el material o servicios para otros.
- Actividades suplementarias: que son aquéllas que pueden contribuir directa o indirectamente para aumentar las utilidades.

Cada explotación requiere de un plan específico, que incluye sus objetivos específicos de producción, los recursos materiales necesarios para lograrlos, la calendarización de eventos y la programación detallada de actividades. También incluirá el personal del área, las fechas compromiso y los responsables directos de cada evento.

Además la explotación llevará controles de animales, de mano de obra, de alimento consumido, y en general de todos los insumos que se hagan necesarios para su producción, incluyendo equipo, construcciones, mantenimiento, medicamentos, etc.

Se deberá llevar una rigurosa calendarización de la adquisición de animales, detallada puntualmente en tiempo y forma. Asimismo, se deberán sistematizar las acciones de mantenimiento preventivo, adquisiciones de alimento, necesidades de mejoras, requerimientos de personal adicional, necesidades de insumos específicos, etc.

DIRECCIÓN.⁵³

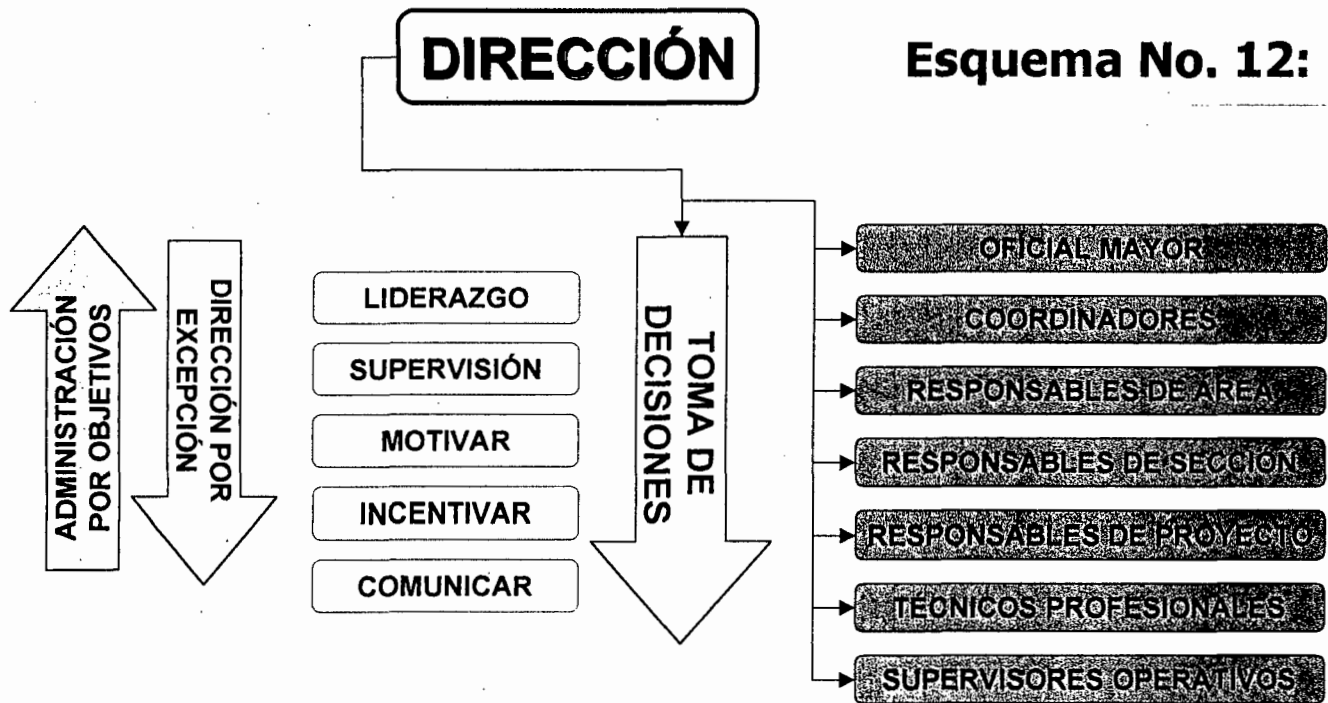
Es la síntesis del proceso y su finalidad es la conducción, la motivación, la guía, el liderazgo, la supervisión y, en fin, la facilitación del contexto para el adecuado y total funcionamiento de las otras actividades administrativas y, por ende, de la empresa en su conjunto. Integra activida-

⁵⁰ Aguilar Valdés. Administración Agropecuaria, pp. 162-195.

⁵¹ Aguilar, pp. 58-62.

⁵² Aguilar, pp. 161-163.

⁵³ Ver esquema No. 12: Dirección



Esquema No. 12:

des, recursos materiales y recursos animales con los recursos humanos para lograr la unificación de la operación.

La Administración de La Cofradía, desde el Oficial Mayor hasta los Supervisores Operativos, a su correspondiente nivel deben despertar en el personal el interés por el trabajo que se está realizando, el espíritu de cooperación y el espíritu de adhesión a la Posta, a la Facultad y a la Universidad.

Buscando el bien común y respetando los intereses legítimos de la Posta, la Administración debe concentrarse en lo que las personas hacen, como actúan, sus interrelaciones y su respuesta a ciertos eventos.

El liderazgo⁵⁴, que implica la influencia sobre otras personas, utiliza como base el poder coercitivo, el poder de recompensa y el poder legítimo por la jerarquía organizacional.

La supervisión formal⁵⁵, como función de vigilancia de las actividades, debe evitar la improvisación, la eventualidad y debe promover cambios de conducta favorables entre los empleados y requiere de mecanismos o instrumentos de control. Esta supervisión puede ser estrecha, cuando se presiona a los trabajadores para obtener determinado producto, y permitiendo poca libertad de opinión. Puede ser una supervisión moderada cuando el personal tiene más libertad para hacer su trabajo y se toman en cuenta sus opiniones e ideas, en general hay poca vigilancia y a cada trabajador se le responsabiliza de su propia supervisión.

La sistematización de la supervisión deberá incluir A) planes de trabajo por escrito, que indiquen de manera sencilla y detallada las acciones que los trabajadores deben emprender y su nivel de responsabilidad; B) reuniones, mediante las cuales el supervisor reúna a su personal periódicamente para recabar información sobre el resultado de las tareas, y C) visitas periódicas del supervisor al sitio de trabajo para constatar el trabajo realizado.

El motivar⁵⁶ representa una influencia o impulso positivo sobre el empleado para inspirarle confianza en su trabajo. Es evidente para Guerra que lo que desea el trabajador es pertenecer a un grupo estable cuyas normas respeta y desarrollarse en un ambiente de trabajo que estimule el sentimiento de seguridad y pertenencia.

El incentivar⁵⁷ es otorgar recompensas a la eficiencia demostrada por los servicios o labores prestadas, que pueden ser económicas, de seguridad, o premios de beneficio doméstico.

El comunicar⁵⁸ es el transmitir información u órdenes entre los elementos y niveles de estructura de la organización.

La Oficialía Mayor y el equipo de administración deberá utilizar al máximo el poder legítimo de su posición jerárquica, en la medida justa y en proporción a las posibilidades de la Posta el poder de recompensa, y, en última y extrema instancia, el poder coercitivo, a fin de lograr la obtención de resultados.

Se deben sistematizar las acciones de vigilancia de las actividades, procurando una supervisión moderada que permita al personal mayor libertad y mayor responsabilidad.

En todos los niveles se deberán establecer planes de trabajo para el personal subordinado, en el que se definirán las actividades a desarrollar en forma detallada.

Adicionalmente se indican reuniones en las que cada instancia reúne al personal de su área para recabar información sobre las actividades, sancionarlas y programar las próximas.

Las instancias generales (Oficial Mayor y Coordinadores) realizarán visitas periódicas a todas las áreas para evaluar su desempeño. Las instancias funcionales (Responsables) cuidarán que la supervisión sea continua, a partir de los controles y vigilancia directa, con la finalidad de detectar anomalías, solucionarlas o en su caso, canalizarlas a la instancia superior. La instancia de supervisión es continua y cercana.

Las sugerencias⁵⁹ que hace sobre la motivación del trabajador son:

⁵⁴ Guerra, pp. 107-109

⁵⁵ Guerra, pp. 109-112

⁵⁶ Guerra, pp. 112-114

⁵⁷ Guerra, pp. 115-116

⁵⁸ Guerra, pp. 116-117

- Que esté conforme con su tipo de trabajo, sueldo, lugar de trabajo y compañeros.
- Capacitarlos e instruirlos.
- Tener objetivos y metas alcanzables.
- Proveer de los recursos técnicos y materiales necesarios.
- Proveer de un clima propicio en el ambiente de trabajo.
- Otorgar responsabilidad y confianza.
- Hacerles saber que su trabajo se refleja en los resultados de la organización.
- Equilibrar beneficios empresa-empleados.
- Fijar parámetros promedios y máximos de producción y retar a los trabajadores a su consecución.
- Promover labores sociales y culturales, fomentar el deporte, reuniones, etc.

La coordinación directiva⁶⁰ permite asegurar que todas las operaciones dirigidas para alcanzar la meta de la empresa no se empalmen ni se efectúen de manera desordenada o en el mismo período que otra actividad, y conecta e interrelaciona al elemento humano dentro de la empresa con los diversos recursos, materiales e insumos con el objeto de que operen de una manera armónica, buscando criterios de productividad (eficacia y eficiencia).

El propósito primordial de la **DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN**⁶¹ es simplificar el proceso de administración en sí mismo, permitiendo descubrir los problemas que precisan atención del ejecutivo y evitando que se ocupe de aquéllos que son bien atendidos por sus subordinados.

A tal efecto, la Oficialía Mayor debe diseñar los mecanismos y sistemas informativos pertinentes que le permitan, al medir el desempeño de las áreas y de los administradores correspondientes, seleccionar los asuntos relevantes que requieran su atención y toma de decisiones, y confiando el resto de asuntos a la capacidad de supervisión, vigilancia y ajuste de los administradores intermedios y de primer nivel.

CONTROL.⁶²

Pretende comprobar los resultados alcanzados para garantizar que los planes se llevaron a cabo en la forma prevista. Compara los resultados obtenidos con los objetivos planeados. El diseño e implementación de las herramientas de control tienen una relación estrecha con la planeación y presupuestación.

El Oficial Mayor debe, a partir del control, obtener información completa de todas y cada una de las actividades y determinar con exactitud el nivel de desempeño de la Posta, señalando los obstáculos que hayan impedido el cumplimiento cabal de los programas y las sugerencias relativas a lo que debe hacerse para superarlos, evidenciando las desviaciones del plan original y las conclusiones que permitan la nueva planeación.

El control debe incluir una vigilancia activa y dinámica de las actividades, para mantenerlas dentro de los límites establecidos con el fin de evitar las pérdidas o subutilización de los recursos.

La Oficialía Mayor deberá establecer los controles pertinentes para evaluar las operaciones y resultados, pudiendo éstos ser:

PRELIMINARES, los que se concentran en la previsión de las desviaciones del plan.

CONCURRENTES, aquellos que permiten hacer ajustes durante el evento, monitoreando efectivamente el sistema.

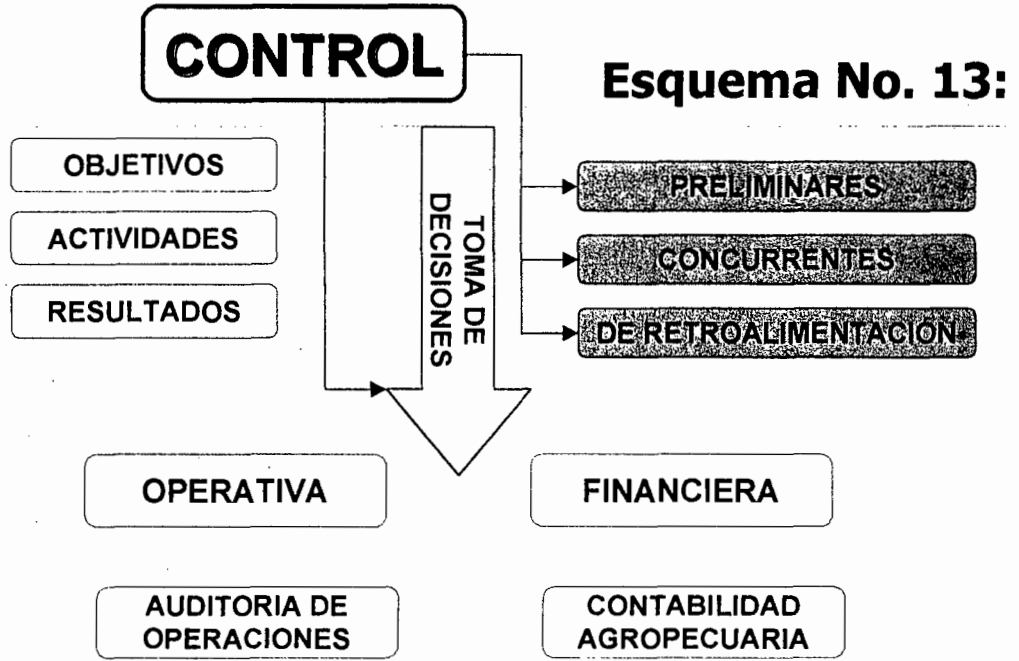
DE RETROALIMENTACIÓN, que son aquellos que se enfocan en los resultados y alimentan el banco de datos históricos, y que pueden ser usados para el desarrollo de planes en períodos futuros.

⁵⁹ Tomado de Guerra.

⁶⁰ Guerra, pp. 117-118

⁶¹ Aguilar Valdés. Administración agropecuaria, pp. 42-47.

⁶² Ver esquema No. 13: Control.



Todo mecanismo de control da por resultado una toma de decisiones constante a partir del análisis de la información cuantitativa y cualitativa de las actividades agropecuarias. A partir del análisis se toman decisiones de ajuste, ya sea de tipo operativo o de índole financiera.

EL ANÁLISIS ECONÓMICO⁶³ del proyecto pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de operación, y los indicadores necesarios que permitan la evaluación económica.

Los **COSTOS** se deben dividir en:

DE PRODUCCIÓN: que incluye las materias primas, la mano de obra directa, la mano de obra indirecta, materiales indirectos, costos de los insumos, costo de mantenimiento, cargos de depreciación y amortización.

DE ADMINISTRACIÓN: que incluye todos los gastos de las áreas que no participan directamente en la producción, que pudieran existir en la empresa.

FINANCIEROS: incluye los intereses que debería generar las inversiones realizadas.

La principal fuente de información lo determina el sistema de contabilidad, del cual se producen los estados financieros:

CONTABILIDAD AGROPECUARIA⁶⁴: El conocimiento de los mecanismos básicos de la contabilidad ayuda constantemente a tener una visión global del negocio y permite estar informado de las mejoras en períodos y determinar objetivos con bases reales de solvencia económica.

Los beneficios que conlleva el manejo de una contabilidad agropecuaria son:

- Comprobar la situación financiera y económica de las empresas para determinar su progreso de un período a otro.
- Saber la evolución del negocio.
- Auxiliar en la formulación de nuevos planes, en la elaboración de presupuestos de operaciones futuras.
- Servir de base para presupuestación financiera.
- Establecer una adecuada clasificación de los costos e ingresos obtenidos, para corroborar que los medios adoptados fueron los correctos y así proteger los bienes en buen estado de funcionamiento.

COSTOS DE PRODUCCIÓN⁶⁵: La administración de la explotación cuidará de llevar un riguroso control de insumos que intervienen en los costos de producción. Los insumos que más inciden en los costos de producción son:

1. Alimentos: en muchas explotaciones es el costo de mayor incidencia, pues puede ser del orden del 80%.
2. Mano de obra (especializada y no especializada, fija o eventual).
3. Interés de capital
4. Animales

Además se deben cuantificar la totalidad de insumos restantes, tales como: combustibles y lubricantes, mantenimiento de instalaciones, mantenimiento de vehículos, electricidad, agua, seguros, medicamentos, vacunas, químicos (insecticidas, desinfectantes, etc.), imprevistos, etc. También se deberá calcular la depreciación de locales, del equipo con motor y del equipo sin motor.

En particular el obtener los costos de producción en La Cofradía es un meta difícil de lograr:

- La naturaleza universitaria de la explotación que hace de La Cofradía una entidad dedicada a la producción, a la enseñanza y a la investigación, lo que complica substancialmente la determinación de costos diferenciados para cada rubro. Una simplista y superficial determinación

⁶³ Baca, pp. 133-177

⁶⁴ Baca, pp. 83-91.

⁶⁵ Aguilar Valdés, Alfredo, et al. Aspectos económicos y administrativos en la empresa agropecuaria. Pp. 14-20

de un costo global falsearía los verdaderos costos de producción y subsidiaría los de enseñanza y producción.

La estructura poliactiva, es decir, la coexistencia de diversas explotaciones agropecuarias, que obligan a considerar, cuando menos, a cada área como una empresa por separado; incluso en algunos casos, como en el área de cerdos que produce simultáneamente carne de cerdo, lechones al destete para su venta, así como pies de cría, hacen que deba ser considerada contablemente como dos empresas por separado.

La superestructura corporativa universitaria que a través de dependencias tales como la Tesorería, la Proveduría General y la Dirección de Servicios Generales, es la encargada de proporcionar los insumos a la Posta. Esta situación provoca la fluidez de información sobre los costos de insumos y de servicios.

La insuficiencia del sistema administrativo de La Cofradía para hacer responder en forma inmediata a las necesidades de control.

Es previsible que una determinación global promedio de costos, en el caso de poder realizarse, provoque el sacrificio de un rubro o de un área en beneficio de otros, encubriendo "empresas" antieconómicas y se sacrifican empresas con buena rentabilidad.

En las empresas poliactivas, el cálculo de insumos debe cubrir los siguientes criterios:

- Determinar y valorar el número de horas destinadas a cada empresa.
- Determinar su participación porcentual sobre la base de su utilización.
- Determinar la inversión en cada empresa.
- Determinar la superficie de terreno ocupada por cada empresa.
- Determinar el costo de oportunidad (incluyendo el interés del capital y el uso del suelo).

Los controles de datos físicos dan una idea clara de los recursos existentes y su uso, señalan la producción agropecuaria obtenida, los aumentos de la misma, y en general los rendimientos logrados. Además, proporciona información vital para una replanificación en el proceso productivo y administrativo.

Los controles más comunes son los siguientes:

- Control de equipo con motor.
- Control de producción agrícola.
- Registros de control pecuario.
- Control de mano de obra.

INVENTARIOS⁶⁶: Los principales tipos de inventarios son los siguientes:

- De mercancías o existencias para su venta (animales listos para su comercialización).
- De materias primas (alimentos, medicamentos, etc.).
- De producción en proceso (animales en engorda).
- De productos terminados (leche, carne, huevo, etc.).
- De accesorios (maquinaria, equipo).

El control de existencias se debe llevar por medio de:

- Inventarios continuos, que se refieren al recuento llevado día por día.
- Inventarios periódicos, que hacen referencia a los recuentos que se hacen generalmente dos veces al año con la finalidad de verificar que los datos en libros concuerden con la realidad.

Los **CONTROLES CONTABLES** permiten establecer los siguientes informes:

BALANCE GENERAL: sirve para el conocimiento de la situación financiera de la empresa, ya que muestra el valor de las propiedades y de las obligaciones, así como también el importe del capital inicial y de las utilidades o pérdidas acumuladas en un momento determinado.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS: que reúne las transacciones financieras (ingresos y gastos) que ocurren en un período.

⁶⁶ Aguilar Valdés, Alfredo, et al. Aspectos económicos y administrativos en la empresa agropecuaria. Pp. 92-99.

El **FLUJO DE CAJA**, que aunque no es propiamente un estado financiero, es una útil herramienta para mostrar la liquidez de la empresa en un lapso determinado.

PARÁMETROS ECONÓMICOS: Índice Nacional de Precios al Consumidor.⁶⁷

TABLA No. 1: Índice nacional de precios al consumidor de abril de 1986 a diciembre de 1989, e inflación por ciclos.

MESES	INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR	INFLACIÓN EN EL PERÍODO
Dic-89	51.687	
Nov-89	50.000	
Oct-89	49.307	
Sep-89	48.589	
Ago-89	48.129	
Jul-89	47.674	
Jun-89	47.202	
May-89	46.636	
Abr-89	46.003	19.20%
Mar-89	45.325	
Feb-89	44.839	
Ene-89	44.238	
Dic-88	43.181	
Nov-88	42.299	
Oct-88	41.740	
Sep-88	41.424	
Ago-88	41.189	
Jul-88	40.813	
Jun-88	40.143	
May-88	39.341	
Abr-88	38.594	161.44%
Mar-88	37.442	
Feb-88	35.618	
Ene-88	32.876	
Dic-87	28.473	
Nov-87	24.809	
Oct-87	22.985	
Sep-87	21.217	
Ago-87	19.906	
Jul-87	18.402	
Jun-87	17.023	
May-87	15.875	
Abr-87	14.762	120.85%
Mar-87	13.574	
Feb-87	12.733	

⁶⁷ Banco de México, Sector Precios. Índice nacional de precios al consumidor, período 01/1969 a 02/1999, Año base: 1994

Ene-87	11.876	
Dic-86	10.986	
Nov-86	10.182	
Oct-86	9.538	
Sep-86	9.022	
Ago-86	8.511	
Jul-86	7.883	
Jun-86	7.508	
May-86	7.055	
Abr-86	6.684	

PROYECTO COFRADÍA 87-89

PLAN DE TRABAJO.

Al ser designado responsable de la dirección y administración de la Posta Zootécnica La Cofradía, y antes de asumir el puesto, se procedió a recabar toda la información pertinente que facilitara la comprensión de la situación global que se vivía en los ranchos escuela. A tal efecto se consultó toda la información de ventas y los reportes de área, proporcionados por la Oficina de Contabilidad de la Facultad.

Se consultó confidencialmente a personas que tuviera una visión amplia de los procesos que se desarrollaban en Cofradía, particularmente al equipo que se responsabilizaba de dirigir a la Facultad en general y a la Posta Zootécnica en particular

Toda esta consulta y compilación de información, además de varias y discretas visitas a la Posta, permitieron integrar la primera impresión, consensada y documentada, de la situación de los ranchos escuela y permitieron proponer al Director de la Facultad un Plan de Trabajo.

La Administración de Cofradía tenía proyectado permanecer durante los dos últimos años del período directivo 1986-1989, por lo que el Plan de Trabajo fue diseñado para ejecutarse en los 24 meses convenidos (mayo de 1987 a abril de 1989). Sin embargo, Ernesto Viera Lares permaneció en la Oficialía Mayor otros 8 meses, hasta el mes de diciembre de 1989.

Primera Etapa	Diagnóstico	Diagnóstico.	1 mes
Segunda Etapa	Ajuste y respuesta emergente	Modificaciones estructurales. Implementación de mecanismos. Solución a problemas fundamentales	7 meses
Tercera Etapa	Normalización y optimización de procesos, actividades y resultados.	Normalización y estandarización de procesos, mecanismos y actividades. Máxima disponibilidad de recursos. Máxima producción y productividad	16 meses

⁸⁸ Ver anexos: Cofradía Proyecto Diagrama de PERT y Diagrama de GANTT

PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO.

ESTRATEGIA: Contextualización del Proyecto La Cofradía a partir del análisis de los antecedentes, con una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan a la Posta.⁶⁹

Durante el primer mes de gestión administrativa, mayo de 1987, la operación de la Posta fue desarrollada sin cambio alguno, utilizando los mecanismos, instancias, recursos y forma de toma de decisiones que tradicionalmente se aplicaban.

Ese tiempo fue utilizado por la Oficialía Mayor para realizar un detallado estudio diagnóstico de la problemática estructural y operativa de la Posta y, en particular, de cada una de las áreas, permitiendo conocer al máximo detalle posible los objetivos y planes de cada una, sus recursos humanos, organización y nivel de operatividad, los recursos con los que contaba, la problemática a la que se enfrentaba, sus inventarios y los recursos animales y sus niveles de producción.

LA INFRAESTRUCTURA Y LOS RECURSOS PECUARIOS.⁷⁰

La Posta Zootécnica La Cofradía es un centro productivo poliactivo, asentada en el municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco, que contaba con la infraestructura y con sistemas de producción de avanzada, los que, aun con los problemas de utilización, cubría aceptablemente sus objetivos de apoyo a la enseñanza y a la investigación.

Las áreas técnicas con las que contaba eran las siguientes:

El **área agrícola** contaba con 45 hectáreas de riego, utilizadas para el cultivo de ciclos estacionales: para primavera-verano, el maíz forrajero; y en otoño-invierno, avena y garbanzo. Normalmente la cosecha era ensilada. Contaba con un sistema de canales para riego, el cual era proporcionado por un pozo profundo. A la cosecha y en tiempo de lluvias existían problemas en el suelo que provocan inundación de las zonas bajas, con la consecuente dificultad para el ingreso de maquinaria y tractores.

La **planta de alimentos** contaba con instalaciones propias, como molino, mezcladora y bodega. Además tenía silos tolva para almacenaje de granos (no funcionales por inoperancia de la fosa de reciba), así como silos para procesar la cosecha agrícola. Se producía alimentos para cerdos, aves, bovinos lecheros, ovinos y caprinos.

El **laboratorio de nutrición** no había entrado en funciones y no contaba con equipo.

⁶⁹ Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. P. 2

⁷⁰ Figueroa, D., C.B., et al. CIENCIA ANIMAL No. 1, pp. 18-20.

El **área de rumiantes** contaba con una sección de bovinos lecheros con zona de corrales de vacas en producción, sala de ordeña y enfriamiento de leche, corrales para desarrollo de becerros y vaquillas, así como parideros, maternidad, corrales de enfermería y sementaleras. El inventario de la sección incluía 100 vacas de las cuales 45 estaban en producción.

La sección de bovinos de engorda contaba con un conjunto de corrales de manejo y seis corrales de engorda. Su población era flotante y al momento del diagnóstico contaba con 40 toros, además de 16 hembras y 1 semental cebuinos, destinados a un proyecto de rescate genético y reproducción.

La sección de ovinos y caprinos contaba con una serie de corrales rústicos en empalizada donde se encontraban, prácticamente juntos, todos los animales.

El **área de cerdos** constaba de un conjunto de instalaciones dispuestas en forma programada según la etapa productiva. Poseía corrales de vientres, sementaleras, corral de monta, maternidad y casetas para cada etapa de desarrollo de la engorda: iniciación, desarrollo y finalización. Su inventario incluía una población de 140 vientres y hasta 1400 cabezas en todas las diferentes etapas de producción. Producía animales para abasto, sementales, vientres y lechones.

El **área de aves**, incluía dos casetas para gallina de postura y dos pequeñas casetas para pollo de engorda.

El **área piscícola** fue creada como un proyecto piloto y contaba con dos estanques dedicados al desarrollo y producción de peces. Tenía, además, piletas dedicadas a la crianza, cuidado y manejo de los peces en sus primeras semanas de vida.

El **área apícola** también con carácter de plan piloto y contaba con 10 cajones de abejas en producción.

El **taller de industrialización** incluía la sección de lácteos, con la infraestructura para pasteurización, descremado y proceso de industrialización de hasta 1000 litros de leche, para la producción de quesos, crema, yoghurt, mantequilla, etc.

La sección de carnes incluía sala de sacrificio para cerdos, con el equipo de procesamiento de la carne para producir jamones y carnes frías, chorizo y ahumados.

El **área de reproducción animal** estaba integrada por un laboratorio de manejo y congelación de semen con equipo avanzado de extracción, envasado y congelación de semen bovino, así como para dilución y enfriamiento de semen de suino.

El **expendio**, al igual que el área de almacén, se encontraba ubicado en una sección del edificio destinado a Laboratorio de Nutrición.

VENTAS 1986-1987.⁷¹

Las ventas en el periodo comprendido de mayo de 1986 a abril de 1987 alcanzaron un total de \$244'446,906⁷², siendo las áreas que tuvieron mayor participación en el monto global las siguientes:⁷³

TABLA No. 3: Ventas totales, por área y participación del global durante el ciclo mayo de 1986 a abril de 1987			
ÁREA	VENTA ANUAL	PROMEDIO MENSUAL	PARTICIPACIÓN ANUAL
PORCINOS	\$77,264,014	\$6,438,668	31.61%
AVES POSTURA	\$48,116,198	\$4,009,683	19.68%
BOVINOS CARNE	\$43,030,115	\$3,585,843	17.60%
	\$168,410,327	\$14,034,194	68.89%
OTRAS ÁREAS	\$76,036,579	\$6,336,382	31.11%
	\$244,446,906	\$20,370,576	100.00%

⁷¹ Ver esquema No. 15: La Cofradía, Ventas 1986-1987.

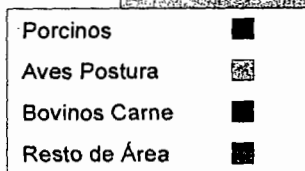
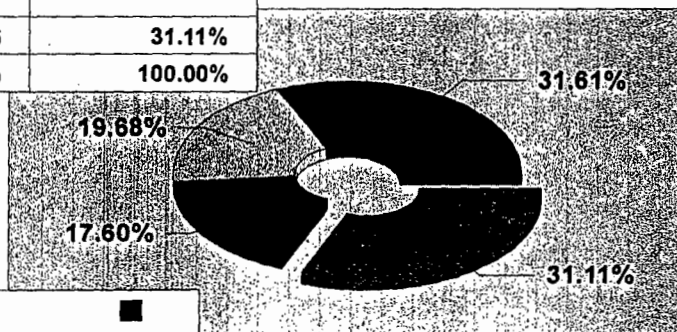
⁷² Todas las ventas y valores monetarios que se reportan, son calculados en "viejos" pesos.

⁷³ Ver anexo No. 1: La Cofradía, Ventas por área 1986-1987.

Esquema No. 15: La Cofradía Ventas 1986-1987

Participación por área en las ventas totales

	Venta Anual	Promedio Mensual	Participación Anual
Porcinos	\$77,264,014.0	\$6,438,667.8	31.61%
Aves de Pastura	\$48,116,198.0	\$4,009,683.2	19.68%
Bovinos Carne	\$43,030,115.0	\$3,585,842.9	17.60%
	\$168,410,327.0	\$14,034,193.9	68.89%
Resto de Areas	\$76,036,579.0	\$6,336,381.6	31.11%
	\$244,446,906.0	\$20,370,575.5	100.00%



total de ventas: \$244,446,906

CRITERIOS DIRECTIVOS.

La Dirección de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia decidió establecer un equipo administrativo que, como dice Koontz⁷⁴, "diera forma, de manera consciente y constante", a La Cofradía y a sus extensiones, mediante el proceso de planificación, organización, dirección y control de las actividades y el uso de los recursos disponibles para alcanzar de la mejor forma los objetivos de producción, de enseñanza y de investigación.

Los criterios fundamentales que predeterminaron el Proyecto Cofradía se relacionaban con la descentralización, al máximo posible, de la Toma de Decisiones que efectuaba el Director de la Facultad, el que dedicaba hasta un 70% de su tiempo y esfuerzo a la problemática de Cofradía, y al establecimiento de parámetros de eficacia y máxima eficiencia en la utilización de los recursos.

De igual forma se indicaba cualquier cambio de la estructura organizacional pero con el aprovechamiento máximo de los recursos humanos existentes.

Se formalizó el análisis, diseñándose una base de referencia y sustento para efectuar los cambios que se hiciera necesario realizar o para fortalecer las instancias que manifestaran eficiencia.

La segmentación convencional en funciones administrativas fue meramente formal, pretendiendo que el proceso fuera comprendido y ejecutado tanto en el ámbito central (Oficialía Mayor y su equipo administrativo), como en cada unidad funcional (coordinaciones, áreas de servicio y de apoyo, y áreas productivas).

A manera de técnica administrativa, se pretendió lograr la Administración por Objetivos, procurando la distribución lógica de responsabilidades, la negociación de metas y la evaluación conjunta de resultados, así como la Dirección por Excepción, que pretendería lograr que los mandos intermedios ejercieran la toma de decisiones en sus áreas de acción.

PROPUESTA DE LÍNEAS DE TRABAJO.

A partir del estudio diagnóstico se sugirieron las siguientes líneas de trabajo:

❖ ÁREA ADMINISTRATIVA:

▪ PLANEACIÓN.

- Redefinir los objetivos generales de la Posta.
- Redefinir los objetivos de cada área determinando metas productivas.
- Diseñar nuevas estrategias que fortalezcan los objetivos generales de enseñanza e investigación.
- Fortalecer la imagen institucional: en lo académico y en lo profesional-técnico.
- Fortalecer la función social de la Posta ofreciendo a precios accesibles a la comunidad los productos elaborados en la propia Posta y ofreciendo servicios técnicos a la comunidad.
- Eficientar la capacidad productiva para obtener ingresos económicos para la Universidad.
- Establecer políticas generales y particulares que normen las acciones productivas, de enseñanza e investigación, laborales, económicas e institucionales.
- Definir los procedimientos específicos que marquen los criterios y formas de actuar en la realización de cualquier actividad tanto dentro de la administración general como en la operación de las áreas.
- Establecer programas de acción, que derivados de los planes de cada área, den precisión a las actividades a desarrollar.

▪ ORGANIZACIÓN.

- Replantear la estructura organizacional de la Posta en general, definiendo perfiles y descripciones de puesto, en busca de la autosuficiencia operativa y la máxima eficiencia.

⁷⁴ Koontz, pp. 7

- Establecer un control corporativo y coordinar las actividades de los trabajadores.
- Fortalecer la toma de decisiones en cada nivel de supervisión, definiendo en cada área sus niveles de responsabilidad.
- Dotar a cada área de los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos.

▪ **TOMA DE DECISIONES.**

- Descentralizar al máximo posible la operación y toma de decisión de la Posta con relación a la Facultad en general y de la Dirección en particular.
- Profesionalizar la toma de decisiones, buscando el consenso y la fundamentación técnica de las acciones.

▪ **ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CONTABILIDAD.**

- Proporcionar a la Posta la suficiente liquidez para resolver los problemas operativos cotidianos y favorecer la adquisición sistemática de animales.
- Establecer un sistema independiente de contabilidad y eficientar el control de recursos financieros.
- Establecer un sistema de costeo particular para cada área, específico por rubros: producción, enseñanza e investigación, y general para toda la Posta.
- Establecer un sistema de retroalimentación de precios de mercado.
- Eficientar las relaciones funcionales con otras dependencias universitarias: Tesorería, Proveeduría y Dirección de Mantenimiento.
- Establecer un sistema de control de ventas y facturación, independiente de la oficina de contabilidad de la Facultad
- Establecer mecanismos que determinen los niveles de eficiencia en el uso de los recursos.
- Sistema de información: emisión de estados financieros.
- Generar información financiera para la fundamentación de la toma de decisiones.

❖ **ÁREAS TÉCNICAS.**

- Elaborar Planes de Área, acordes al Proyecto de Posta.
- Fortalecer a las áreas técnicas, de servicios y de apoyo con la finalidad de incrementar al máximo la producción.
- Fortalecer el trabajo zootécnico de cada área.

❖ **ÁREAS DE SERVICIOS GENERALES.**

▪ **COMPRAS Y ALMACÉN.**

- Fortalecer y sistematizar los procedimientos que permitieran dotar de los insumos necesarios a la Posta en general y a las áreas en particular.
- Fortalecer el sistema de compras, afinado los mecanismos de requisición de materiales y las relaciones operativas al interior (con las diferentes áreas) y al exterior (con la Proveeduría General de la Universidad y los diferentes proveedores).
- Rediseñar el almacén, dotándolo con un sistema eficiente que asegurara el surtimiento óptimo de los insumos que las áreas necesitaran.

▪ **RECURSOS HUMANOS.**

- Reorganizar al personal para eficientar las acciones, aprovechando al máximo la experiencia y capacidad del personal que labora en la Posta.
- Estructurar un sistema de asignación de personal a las distintas áreas, determinación de trabajos y cargas horarias y establecimiento de mecanismos e instancias de supervisión.
- Profesionalizar y sistematizar la contratación y el manejo del personal.
- Desarrollar estrategias de capacitación a los trabajadores y actualización y superación profesional al personal profesional-técnico.

Replantear estrategias de normalización de nombramientos, homologación de funciones y percepciones y mecanismos de incentivos y promociones.

Establecer mecanismos que permitan el máximo aprovechamiento de la capacidad técnica de los estudiantes, voluntarios y prestadores de servicio social.

Crear un sistema de control de alumnos.

▪ **SERVICIOS DE APOYO.**

Diseñar estrategias y efectuar todas las acciones necesarias para garantizar el adecuado funcionamiento de las instalaciones, vehículos y equipo.

Sistematizar las acciones de mantenimiento, tanto preventivo como correctivo, de todas las áreas y equipo del rancho, incluyendo vehículos, tractores, compresores, bombas para agua, caldera, sala de ordeña, etc.

Sistematizar las labores de limpieza de corrales e implementar mecanismos que permitieran resolver cualquier contingencia.

Fortalecer la imagen institucional en lo que refiere al estado de las áreas verdes.

▪ **SEGURIDAD Y VIGILANCIA.**

Fortalecer el control de entradas y salidas tanto de personal como de productos.

Fortalecer la vigilancia nocturna y de asuetos.

Integrar un equipo de vigilancia competente, dotándolo del equipo necesario para sus funciones.

SEGUNDA ETAPA: ACCIONES DE AJUSTE Y RESPUESTA EMERGENTE.

OBJETIVOS:

Los objetivos a cubrir eran los siguientes:

1. Descentralizar al máximo posible la operación y toma de decisión de la Posta con relación a la Facultad en general y de la Dirección en particular.
2. Reorganizar al personal para eficientar las acciones, aprovechando al máximo la experiencia y capacidad del personal con el que se contaba.
3. Solucionar de manera prioritaria y urgente los problemas que impedian el logro de resultados:
 - 3.1. Inoperancia estructural.
 - 3.2. Descoordinación de actividades del personal.
 - 3.3. Deterioro de instalaciones.
 - 3.4. Equipo de motor dañado.
 - 3.5. Vehículos inutilizados.
 - 3.6. Pocos recursos económicos y lentitud de respuesta de la Universidad.
 - 3.7. Incapacidad de generar información.
 - 3.8. Falta de insumos básicos.

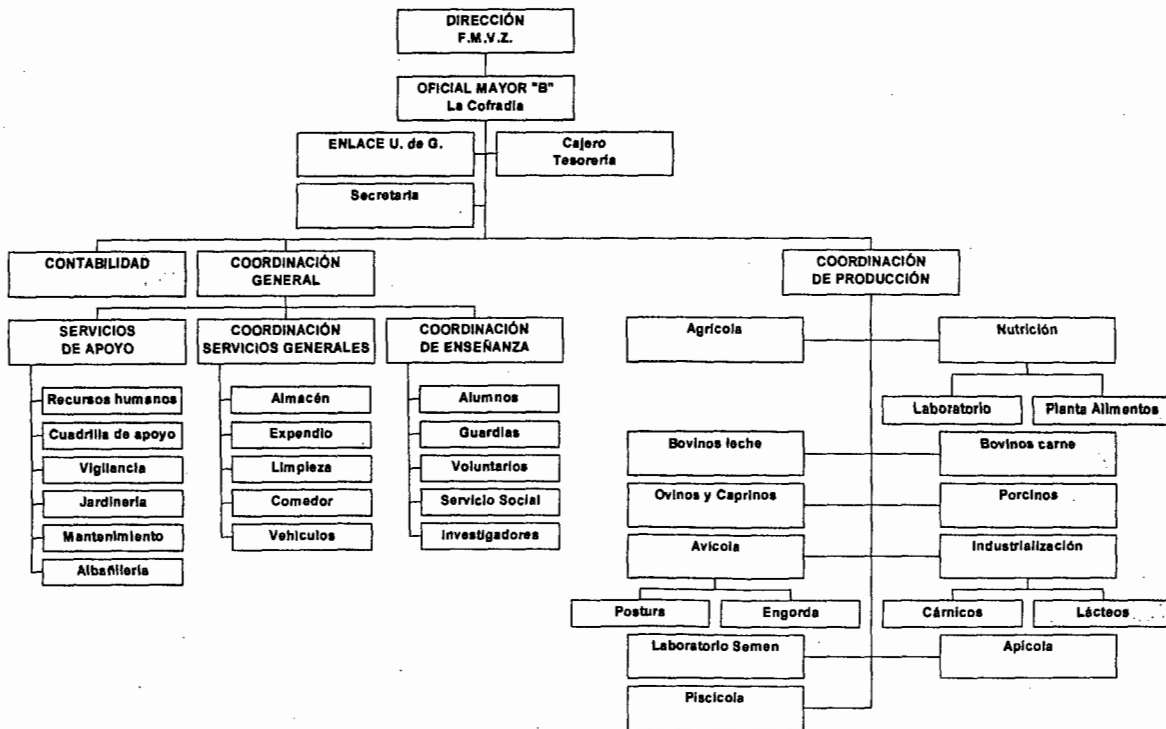
ESTRATEGIA: Mejoramiento de la eficacia de la estructura administrativa que permitiera la adecuada distribución de funciones.

REESTRUCTURACIÓN DE FUNCIONES.⁷⁵

Para el funcionamiento de la Posta y sus Extensiones se estableció una estructura de transición que funcionara de manera temporal, hasta redefinir la estructura definitiva. Esta organización era como se indica a continuación:

⁷⁵ Ver esquema No. 16: Reestructuración de funciones 1987

Esquema No. 16: Reestructuración de funciones 1987



Posta Zootécnica La Cofradía

❖ OFICIALÍA MAYOR:

La Dirección de la posta correspondió en primera instancia a la **DIRECCIÓN** de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, quien delegó la responsabilidad de la conducción en un **OFICIAL MAYOR "B"**, con la figura funcional de Gerente de Desarrollo de Recursos Agropecuarios.

La Oficialía Mayor y sus instancias de mando mantuvieron una relación directa con dependencias centrales de la Universidad, tales como la Tesorería, la Proveeduría General y la Dirección de Mantenimiento. Existió un funcionario de enlace entre la Universidad y la Posta, y laboró en las instalaciones de la Posta un cajero dependiente de la **TESORERÍA** que se encargó de recibir los pagos por ventas realizadas.

El Oficial Mayor contó con una **SECRETARIA** cuya función fue la de auxiliarlo en todas las actividades de oficina.

La administración general fue ejercida por el propio Oficial Mayor, apoyado centralmente por su equipo de **ADMINISTRACIÓN**, que fue encabezado por un **COORDINADOR GENERAL**, así como por una **CONTADORA**.

Las instancias que tuvieron injerencia directa en la responsabilidad de administrar los recursos eran la Contadora, el Almacenista, el Auxiliar de Recursos Humanos y, desde luego, los Responsables Técnicos de Área.

❖ ÁREA ADMINISTRATIVA:

Tenía como principal función la de llevar el control contable y financiero de la aplicación de los recursos, el control de ventas y la emisión de informes y estados financieros.

Provisionalmente estuvo integrado sólo por la sección de **CONTABILIDAD**.

❖ COORDINACIÓN GENERAL:

Tenía como función la de integrar y supervisar las labores de intendencia y de apoyo a las áreas técnicas en sus respectivas especialidades.

Las áreas que directamente controlaba eran:

SERVICIOS DE APOYO:

- RECURSOS HUMANOS,
- CUADRILLA DE APOYO,
- VIGILANCIA,
- JARDINERÍA,
- MANTENIMIENTO y
- ALBAÑILERÍA.

Se apoyaba en un **COORDINADOR DE SERVICIOS GENERALES**, que a su vez supervisaba las siguientes secciones y funciones:

- ALMACÉN,
- EXPENDIO,
- LIMPIEZA,
- COMEDOR y
- VEHÍCULOS

A fin de llevar el seguimiento y control de alumnos, investigadores, prestadores de servicio social y voluntarios, y para servir de enlace con las áreas técnicas en cuanto a las actividades de enseñanza e investigación, se creó el puesto de **COORDINADOR DE ENSEÑANZA**.

❖ COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN:

La función de esta Coordinación fue la de responsabilizarse del óptimo funcionamiento de las instalaciones, de la producción correspondiente definida en los propios objetivos, de la operación y ejecución de acciones implícitas y específicas.

Tenía a su cargo a las **ÁREAS TÉCNICAS**, las cuales manejaban sus propios recursos y su propio personal asignado. Apoyaban los programas de enseñanza y la atención a los alumnos

asignados, así como a los proyectos de investigación que se desarrollaban en sus respectivas áreas.

Existían las siguientes áreas y secciones:

- **AGRÍCOLA**
- **NUTRICIÓN:**
 - Laboratorio de nutrición
 - Planta de alimentos
- **BOVINOS LECHE**
- **BOVINOS CARNE**
- **OVINOS Y CAPRINOS**
- **PORCINOS**
- **AVÍCOLA**
 - Aves de postura
 - Aves de engorda
- **TALLER DE INDUSTRIALIZACIÓN**
 - Taller de cármicos
 - Taller de lácteos
- **LABORATORIO DE SEMEN**
- **APÍCOLA**
- **PISCÍCOLA.**

ESTRATEGIA: Mejoramiento de los sistemas de contabilidad y finanzas que permitieran obtener la liquidez suficiente para la operación de la Posta y el control estricto de los recursos económicos.

RECURSOS FINANCIEROS:

Desde el punto de vista Contable, se diseñó un sistema ágil que permitió el control de los recursos económicos y la fluidez de efectivo necesaria para la operación de la Posta, asegurando un absoluto control de los recursos económicos por la Universidad encomendados.

No se logró la aplicación de costos por área ni el análisis económico de tendencias, sin embargo, se sentaron las bases para la implementación en breve tiempo de las medidas conducentes.

CONTROL DE VENTAS.

Respecto a las ventas, se delegó la responsabilidad directa a los responsables técnicos de área, quienes se encargaron del proceso total; además, el control fue descentralizado de la Oficina de Contabilidad de la Facultad, desahogando el proceso y llevándolo así en forma independiente y óptima por nuestra propia contabilidad. Como resultado se obtuvo información al día de las ventas totales de la Posta.

El control de las ventas dependió funcionalmente de los RESPONSABLES TÉCNICOS DE ÁREA, de la SECRETARÍA y del CONTADOR

ESTRATEGIA: Mejoramiento de la eficacia de las áreas de servicios generales que permitieran la oportuna dotación de recursos humanos y materiales (insumos).

ALMACÉN.

Se implementó un Almacén Central, descentralizado de la Facultad, cuya misión era la de interpretar y canalizar las necesidades materiales de las áreas y la adquisición de productos así como la distribución sistemática de los mismos. Para esto se estableció un sistema con los mecanismos necesarios para la elaboración de solicitudes de material para las áreas, así como su canalización en requisiciones u órdenes de compra (en caso de materiales específicos), llevando con esto un control estricto de inventarios y agilizando los trámites necesarios, además de mantener un stock de medicinas y material necesario para cualquier eventualidad.

La operación del Almacén involucró al ALMACENISTA, al COORDINADOR DE SERVICIOS GENERALES, al COORDINADOR GENERAL y al CONTADOR.

COMPRAS.

El surtimiento de productos e insumos dependía fundamentalmente de la PROVEEDURÍA GENERAL de la Universidad y, para lograr eficientar el proceso, internamente se cuidó estrictamente la previsión necesaria para que el Almacén y la Coordinación Administrativa de la Posta emitieran en tiempo oportuno, calculando rigurosamente tiempos de reacción de la Proveeduría, las requisiciones de material.

Las compras de animales siguieron dependiendo de los recursos de las partidas económicas otorgadas por la Tesorería, previa requisición. Sólo que para optimar el proceso, los animales fueron adquiridos por la Posta con los recursos resguardados de las ventas, los cuales eran reintegrados a la Universidad a la llegada de la partida autorizada. La partida autorizada ahora era por la cantidad exacta que cubriría la totalidad de los animales adquiridos.

REORGANIZACIÓN DE LAS ACCIONES DEL PERSONAL OPERATIVO.

❖ PERSONAL GENERAL:

La organización, integración y supervisión del personal fue asumida por el Coordinador General. Se realizó una planificación de emergencia, en la que se establecieron programas de acción en función de las prioridades de cada área, se rehicieron asignaciones a áreas, se flexibilizó el aprovechamiento de personal de un área en otra en casos de urgencia y se sistematizó el control de personal (nómina, prestaciones, vacaciones, ausencias, etc.).

Los servicios de apoyo fueron divididos en RECURSOS HUMANOS, CUADRILLA DE APOYO, VIGILANCIA, JARDINERÍA, MANTENIMIENTO y ALBAÑILERÍA, ALMACÉN, EXPENDIO, LIMPIEZA, COMEDOR y VEHICULOS.

❖ CUADRILLA DE APOYO.

Se integró un equipo de trabajo denominado cuadrilla de apoyo, formado por un tractorista y dos operarios, que prestaban servicio a las áreas que lo solicitaban en lo que corresponde a la limpieza de corrales, servicio de silos y pasturas, labores de limpieza general, apoyo a mantenimiento, etc.

Esta cuadrilla contaba con un tractor, remolques, camioneta, hidrolavadora y el equipo personal necesario para el desempeño de sus funciones.

REHABILITACIÓN DE LAS INSTALACIONES.

En cuanto a Mantenimiento, se eliminó casi por completo el rezago en este renglón.

Para lograr esto, se rehabilitó y adquirió equipo y herramientas para facilitar las labores cotidianas del área, las que incluían: fontanería, herrería, electricidad, pintura, etc.

Cuando se hizo necesario, se contrataron servicios profesionales externos, especialmente para las siguientes actividades y equipos: caldera, motores, compresores y refrigeración, electricidad en alta y baja tensión, intercomunicación, herrería calificada, talleres automotores, carpintería, albañilería, equipo técnico especial (ordeñadora), etc.

REPARACIÓN DE EQUIPO CON MOTOR.

Se repararon la totalidad de los vehículos haciéndoseles los servicios de reparación de motor, suspensión, llantas, diferencial, laminado y pintura; y a los camiones, adaptaciones de plataforma y jaulas ganaderas.

Los vehículos que se repararon fueron los siguientes:

- No. 21 Camión ganadero 7 toneladas
 - No. 48 Camioneta ganadera 3 toneladas
 - No. 24 Camioneta pick-up 1.5 toneladas
 - No. 25 Camioneta pick-up 1.5 toneladas
 - 3 tractores.
-

TERCERA ETAPA: NORMALIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS.

OBJETIVOS:

Los objetivos propuestos en esta nueva etapa, incluían:

1. Redefinir los objetivos generales de la Posta.
2. Redefinir los objetivos particulares de cada área.
3. Establecer las políticas que normaran la actuación dentro de la Posta.
4. Definir los procedimientos que permitieran hacer ágiles y eficientes todas las operaciones.
5. Replantear la estructura organizacional en busca de la autosuficiencia operativa y la eficiencia máxima.
6. Profesionalizar la toma de decisiones, buscando el consenso y la fundamentación técnica de las acciones.
7. Elaborar Planes de Área, acordes al Proyecto de Posta.
8. Maximizar la producción en todas las áreas.
9. Fortalecer el control de entradas y salidas de la Posta y la seguridad.
10. Sistematizar las operaciones al máximo posible:
 - 10.1. Mejoras, construcciones y rehabilitación de instalaciones.
 - 10.2. Mantenimiento y conservación de vehículos.
 - 10.3. Mantenimiento y conservación de equipo con motor.
11. Profesionalizar y sistematizar el manejo del personal.
 - 11.1. Administración de los recursos humanos.
 - 11.2. Homologación, incentivos y promociones.
 - 11.3. Capacitación.
12. Rediseño del Sistema de Contabilidad.
 - 12.1. Control de gasto y Fondo revolvente.
 - 12.2. Control de almacén e insumos.
 - 12.3. Control de mantenimiento.
 - 12.4. Control de construcciones, mejoras y rehabilitaciones.
 - 12.5. Control de adquisición de animales.

- 12.6. Control de nómina de personal.
 - 12.7. Control de egresos, gastos e inversión.
 - 12.8. Control de ingresos, ventas.
 - 12.9. Contabilidad de costos.
 - 12.10. Sistema de información: emisión de estados financieros.
- 13. Fortalecer la imagen institucional:
 - 13.1. Imagen académica.
 - 13.2. Imagen profesional-técnica.
 - 13.3. Imagen social.
 - 14. Resolver la problemática de cada área.

ESTRATEGIA: Establecimiento de procesos de planificación y organización que permitieran la redefinición de la Posta como organización, la determinación de los objetivos generales y los objetivos de área, la división del trabajo y las actividades a partir de la departamentalización, la definición de responsabilidades y la delegación de autoridad a los distintos niveles de administración.

REDEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES.

Los tres objetivos generales que justificaron la operación de la Posta fueron los siguientes:

ENSEÑANZA: deberá coadyuvar a la formación de los nuevos médicos veterinarios zootecnistas, propiciando los espacios físicos y los recursos materiales, humanos y pecuarios, a la actividad práctica y el adiestramiento en las técnicas de la producción animal, de los estudiantes de medicina veterinaria y zootecnia

INVESTIGACIÓN: deberá coadyuvar al desarrollo de los proyectos de investigación que se generen en la misma Universidad, propiciando los espacios físicos y los recursos materiales, humanos y pecuarios que permitan el fortalecimiento de la ciencia, el desarrollo de la tecnología y la aplicación experimental de la técnica en el campo de la medicina veterinaria y la producción animal.

PRODUCCIÓN: deberá integrar todos los recursos materiales, humanos y pecuarios con los que cuenta, para desarrollar procesos técnicos especializados que permitan optimizar la producción agropecuaria, con la finalidad de convertir y mantener a la Posta como una explotación ejemplar, que permita enseñar a los estudiantes las mejores técnicas de producción y administración de granjas.

Cada ÁREA TÉCNICA modificó sus programas en función de los objetivos de PRODUCCIÓN y, aunque no contaron con un programa definido de ENSEÑANZA, si involucraron a los alumnos en las actividades propias del área. Las áreas cuidaron de dar su total apoyo al Departamento de Investigación de la Facultad, facilitando la realización de los proyectos de INVESTIGACIÓN. Los proyectos de investigación en su totalidad fueron autorizados directamente por la Oficialía Mayor.

REDEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARTICULARES DE ÁREA.

Los objetivos de producción de las diversas áreas técnicas fueron los siguientes:

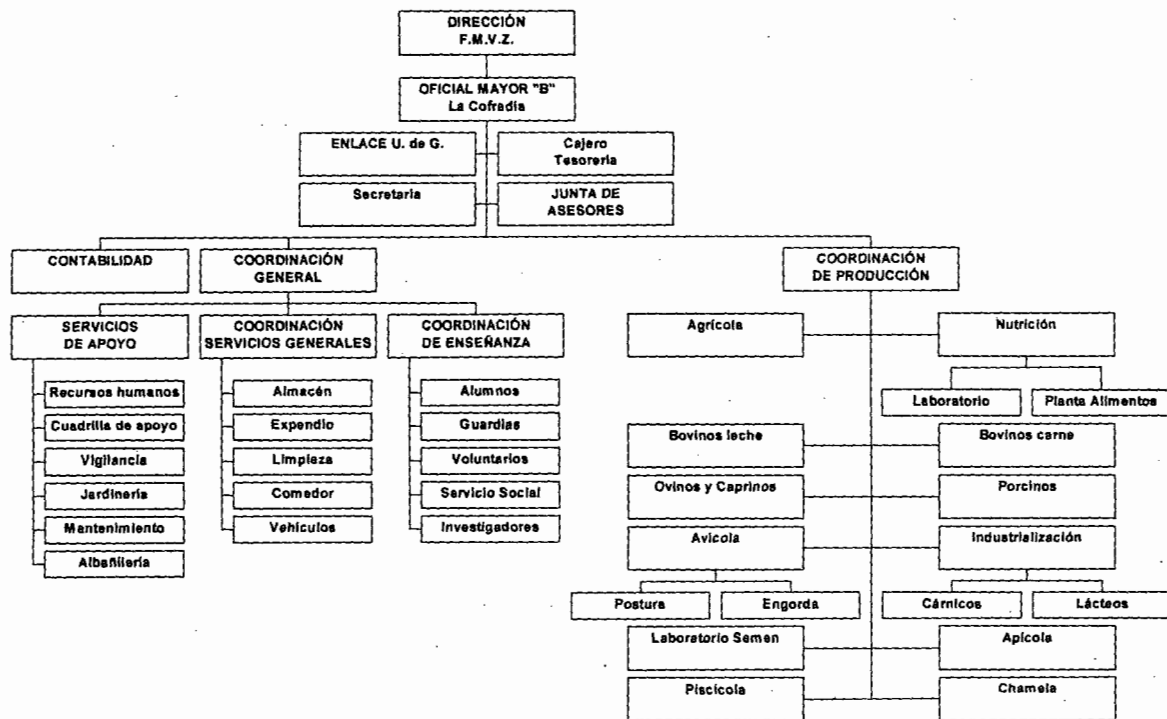
TABLA No. 4: Objetivos de producción por área.	
AGRICOLA	<input type="checkbox"/> Producción de insumos agrícolas para la alimentación de los animales de la posta.
PLANTA DE ALIMENTO	<input type="checkbox"/> Formulación y producción de las diferentes raciones alimentarias para cubrir las necesidades nutricionales de todas las áreas de producción.
BOVINOS LECHE:	<input type="checkbox"/> Producción de leche y producción de pies de cría.
BOVINOS CARNE:	<input type="checkbox"/> Producción de carne y mejoramiento genético a partir de animales criollos.
OVINOS Y CAPRINOS:	<input type="checkbox"/> Producción de pies de cría.
LABORATORIO DE SEMEN:	<input type="checkbox"/> Inseminación artificial en bovinos, ovinos, caprinos y porcinos. <input type="checkbox"/> Asistencia técnica en reproducción y selección genética a todas las áreas.
PORCINOS:	<input type="checkbox"/> Producción de carne y pies de cría.
AVES POSTURA:	<input type="checkbox"/> Producción de huevo.
AVES ENGORDA:	<input type="checkbox"/> Producción de pollo.
APICOLA:	<input type="checkbox"/> Producción de miel (Proyecto piloto).
PISCICOLA:	<input type="checkbox"/> Producción de pescado para consumo (Proyecto piloto de investigación).
CHAMELA:	<input type="checkbox"/> Cría de venado cola blanca. <input type="checkbox"/> Desarrollo del estudio de los recursos ecológicos de la costa sur de Jalisco. <input type="checkbox"/> Desarrollo del proyecto de creación del Centro de Investigaciones Científicas de la Fauna Marina y Terrestre de la Costa Sur de Jalisco, con sede en la Extensión Chamela
INDUSTRIALIZACIÓN:	<input type="checkbox"/> Sacrificio de animales y producción de alimentos de origen cárnico. <input type="checkbox"/> Manejo de leche y producción de alimentos derivados de la leche.
EXPENDIO:	<input type="checkbox"/> Venta al público de productos de origen animal (miel, huevo, pollo, carne, leche), productos industrializados (cárnicos y lácteos), y alimento balanceado para animales.

REDEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA POSTA.⁷⁶

Por decisión de Dirección, y con la intención de no violentar abruptamente las condiciones laborales del personal de Cofradía, y prefiriendo esperar mejores condiciones sindicales y políticas, y ante el condicionamiento de la Rectoría de presentar buenos resultados que justificaran las modificaciones, se optó por posponer para el segundo período administrativo la reestructuración total.

⁷⁶ Ver esquema No. 17: Estructura organizacional 1988.

Esquema No. 17: Estructura organizacional 1988



ESTRATEGIA: Sistematización de los procedimientos administrativos que permitieran un manejo eficiente de los recursos financieros y el control de ingresos y egresos.

ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS:

Aunque no se diseñaron políticas generales ni se formularon los manuales de procedimientos, sí se establecieron una serie de procedimientos generales y específicos que permitieron eficientar la mayoría de las operaciones de la Posta:

- ✓ Sistema de Contabilidad general y control financiero.
- ✓ Sistema de Control de Ventas.
- ✓ Sistema de Control de Personal.

- ✓ Sistema de Vigilancia y Seguridad.

- ✓ Sistema de Control de Servicios Externos.
- ✓ Catálogo de Prestadores de Servicios Externos de Mantenimiento
- ✓ Sistema de Almacén, Control de Inventarios y Adquisiciones.
- ✓ Catálogo de Proveedores.

- ✓ Sistema de Control de Uso y Mantenimiento de Vehículos.

- ✓ Sistema de Coordinación de Servicios Generales y de Apoyo.

ESTRATEGIA: Establecimiento de mecanismos de integración del personal, de coordinación de actividades, de control de operaciones y resultados, y de dirección.

RECURSOS HUMANOS, CAPACITACIÓN, HOMOLOGACIÓN E INCENTIVOS Y ASCENSOS.

Se estableció un riguroso sistema, descentralizado también, de control de personal, que incluye aspectos desde la contratación, expedientes, prestaciones a trabajadores, seguro social e, incluso, evaluación de personal. Se reorganizaron vacaciones, días de descanso, guardias para días de asueto y control de entradas y salidas. Se descentralizó la elaboración de nóminas; y asimismo se afinó el sistema de pagos, previendo el pago de raya ágil y oportuno a los trabajadores.

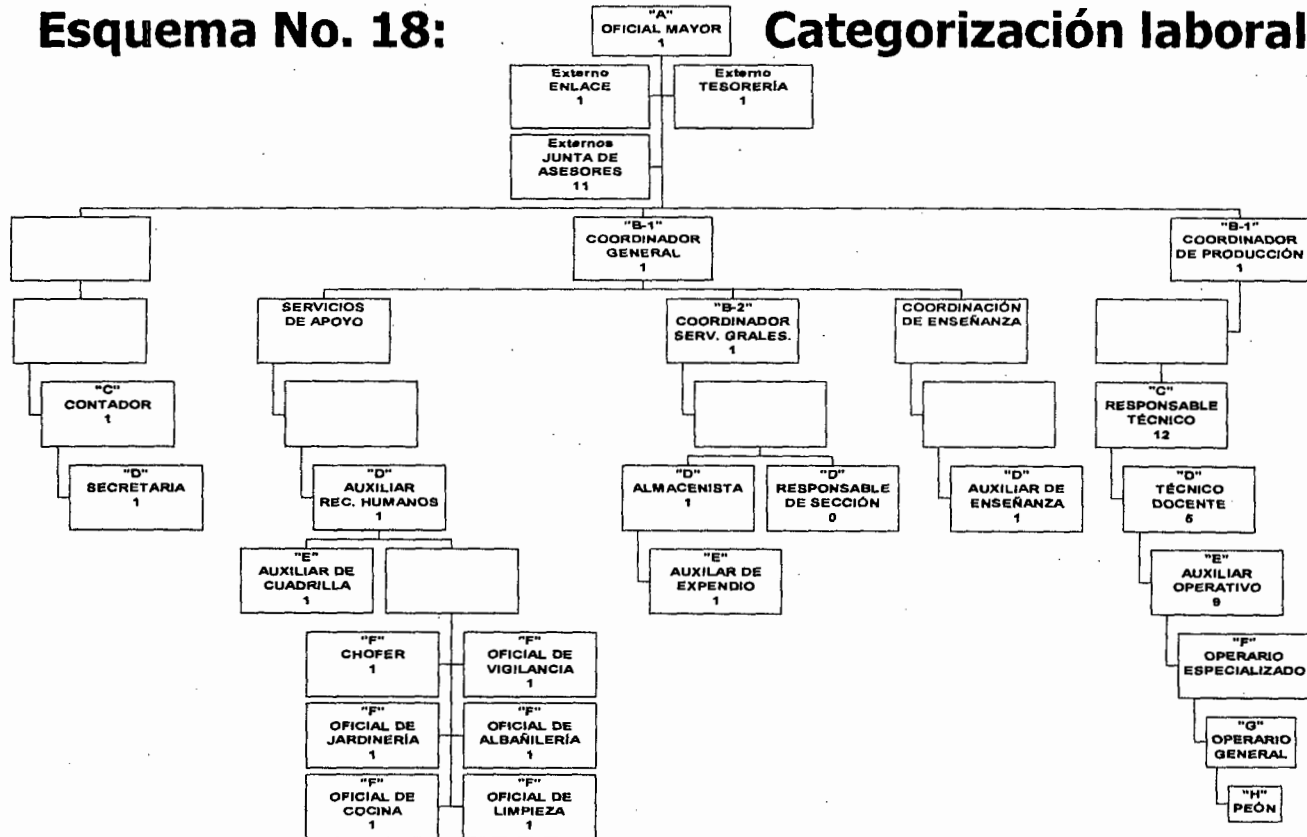
Se organizó la planta laboral de la Posta en categorías laborales de acuerdo a puestos, responsabilidades, antigüedades y evaluación. Las percepciones por categoría se mantuvieron con los criterios establecidos por la Universidad, salvo en los casos en que no correspondía la comisión laboral con el nombramiento, en que se procuró homologar el salario con el que correspondía a su categoría. Cuando fue necesario, se estimuló al personal otorgándole una compensación en especie (despensa) o viáticos (alimentos, gasolina, reparaciones de vehículos, etc.).

La categorización utilizada fue la siguiente:⁷⁷

⁷⁷ Ver esquema No. 18: Categorización laboral.

Esquema No. 18:

Categorización laboral.



Posta Zootécnica La Cofradía

TABLA No. 5: Categorización laboral.		
CATEGORIA INTERNA	PUESTO	REQUISITO
A	✓ Oficial Mayor	Médico Veterinario
B-1	✓ Coordinador General	Médico Veterinario
	✓ Coordinador de Producción	Médico Veterinario
B-2	✓ Coordinador de Servicios Generales y de Apoyo.	Profesional Universitario Médico Veterinario
C	✓ Contador	Profesional Universitario
	✓ Responsable Técnico de Área.	Médico Veterinario o Profesional Universitario
D	✓ Secretaria	Capacidad Operativa
	✓ Almacenista	Capacidad Operativa
	✓ Responsable de Sección	Médico Veterinario
	✓ Técnico Docente	Médico Veterinario
	✓ Auxiliar de Recursos Humanos.	Médico Veterinario
E	✓ Auxiliar de Enseñanza.	Médico Veterinario
	✓ Auxiliar Operativo de Área.	Capacidad Operativa
F	✓ Auxiliar de Expendio	
	✓ Auxiliar de Cuadrilla	
	✓ Operario Especializado	Capacidad Operativa y experiencia.
	✓ Chofer	
	✓ Oficial de Vigilancia	
	✓ Oficial de Jardinería	
	✓ Oficial de Mantenimiento	
✓ Oficial de Albañilería		
G	✓ Oficial de Cocina	
	✓ Oficial de Limpieza	
H	✓ Operario General	Capacidad Operativa
	✓ Peón	Disposición de trabajo

Para el control de empleados se contó con un AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS, que tenía la función de integrar los respectivos expedientes, actualizar la información, reasignar funciones de acuerdo a las necesidades autorizadas, y realizar los pagos de nómina.

Se formuló un reglamento interno que rigió las acciones laborales del personal del Rancho, dadas las diferencias operativas respecto al personal que se desempeña en la Facultad. Algunos criterios importantes fueron el escalonamiento de vacaciones del personal técnico y el establecimiento de guardias dominicales de trabajo y supervisión.

ESTRATEGIA: Sistematización de procedimientos y control de operaciones de servicios generales y de apoyo que permitieran sentar las bases para eficientar la dotación de recursos humanos y materiales.

SEGURIDAD Y VIGILANCIA.

Se procedió a cerrar puertas de acceso, instalando para ello una caseta de vigilancia con un portero permanente que controlaba las entradas y salidas, tanto de vehículos y productos, como de personal.

Se fortaleció la vigilancia nocturna, agregándose a la plantilla un vigilante más y previéndose los reemplazos por descansos y días de asueto. Se les proporcionó un caballo y el equipo personal necesario (botas, overoles, lámparas, mangas, chamarras, etc.).

Se organizó un mecanismo de rondas nocturnas de vigilancia, controlándose éstas con un reloj checador implementado con llaves en sitios estratégicamente seleccionados.

Se restableció el funcionamiento permanente de la fosa sanitaria para evitar los problemas de transmisión de enfermedades por vectores mecánicos del exterior.

SERVICIOS DE ASEO Y COCINA.

Se implementó el área con una OFICIAL y un OPERARIO DE LIMPIEZA, quienes realizaban las labores de limpieza de las oficinas de Oficialía Mayor y Coordinaciones, además de las áreas administrativas y de servicios generales.

El COMEDOR mejoró sustancialmente, proporcionaba desayunos y comidas para el personal y empleados de la Posta, ofreciendo precios bajos como una prestación más de la Universidad. La comida era elaborada con productos del mismo rancho.

SISTEMATIZACIÓN DE OPERACIONES DE APOYO.

❖ PLAN DE MEJORAS, CONSTRUCCIONES Y REHABILITACIÓN DE INSTALACIONES.

En cuanto a Mantenimiento se avanzó en un 90-95%, de las metas esperadas, eliminando por completo el rezago en este renglón.

Sistemáticamente se efectuaron las acciones de mantenimiento y reparación, con recursos propios, en lo que respecta a fontanería, herrería, electricidad, pintura, etc.

Se desarrolló un programa de rehabilitación, pintura y mantenimiento permanente de calles y machuelos, dando con esto una imagen de orden y limpieza a las instalaciones.

Las construcciones se resolvieron adecuadamente, puesto que en forma continua existieron labores de construcción y mejoras en la posta, evidenciándose en forma palpable esta evolución.

En cuanto a construcciones y mejoras, la experiencia demostró la necesidad permanente de labores de esta índole, por lo que se mantuvo en nómina a un oficial y un peón, para las labores rutinarias, creación de nuevas áreas, expansiones de las existentes, reparaciones y mejoras, etc.

❖ PLAN DE MANTENIMIENTO A EQUIPO ESPECIALIZADO.

Se estableció un sistema de servicios externos en mantenimiento especializado para los siguientes rubros: calderas, motores, compresores y refrigeración, electricidad en alta y baja tensión, intercomunicación, herrería calificada, talleres automotores, carpintería, albañilería, equipo técnico especial (ordeñadora), etc.

Se rehabilitó y amplió la red de electrificación de la Posta, dejando el alumbrando de calles en óptimas condiciones de funcionamiento.

Se corrigieron errores de la red eléctrica, que provocaban, según peritaje de la Comisión Federal de Electricidad, un inadecuado aprovechamiento del suministro de energía. Para esto se hizo necesaria la reubicación y remoción de medidores, transformadores, líneas, postes, etc.

Se equiparon las oficinas centrales y de la coordinación general, las áreas de vigilancia, almacén y talleres de industrialización. Además, se instaló equipo de intercomunicación.

Se realizó el levantamiento topográfico del terreno y las instalaciones, con lo que se logró una mayor precisión en la toma de decisiones.

❖ PLAN DE MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE VEHÍCULOS Y EQUIPO CON MOTOR.

Se hizo un programa de revisión y mantenimiento para evitar el deterioro sucesivo de los vehículos.

Se adquirió, por parte de la Proveeduría de la Universidad, un vehículo pick-up seminuevo para fortalecer este renglón.

Se sometió a estricta vigilancia y supervisión la utilización de los vehículos, restringiéndose su uso sólo al personal expresamente autorizado.

La Posta contaba con la siguiente flota de vehículos, funcionales prácticamente al 100%:

- No. 21 Camión ganadero 7 toneladas
- No. 48 Camioneta ganadera 3 toneladas
- No. 24 Camioneta pick-up 1.5 toneladas

- No. 25 Camioneta pick-up 1.5 toneladas
- No. 29 Camioneta pick-up 0.750 tonelada
- Dos vehículos pick-up, en calidad de depositaria por la Aduana Interior de Guadaluajara.

ESTRATEGIA: Mejoramiento de la eficacia de las áreas técnicas que permitieran el cumplimiento de los objetivos .

PROFESIONALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES.

Se integró la JUNTA DE ASESORES, que se convirtió en un invaluable apoyo técnico para la Oficialía Mayor en la definición de planes y toma de decisiones, así como en el análisis de la operación y de los resultados de la Posta. Este equipo de asesores estuvo conformado por un reconocido especialista de nuestra Facultad, en cada una de las siguientes áreas:

TABLA No. 6: Junta de Asesores.	
AREA	
AGRICOLA y APICOLA	
NUTRICIÓN GENERAL Y POLIGÁSTRICOS	
NUTRICIÓN MONOGÁSTRICOS	
BOVINOS Y CIERVOS	
OVINOS y CAPRINOS	
PORCINOS	
AVICOLA	
REPRODUCCIÓN	
INDUSTRIALIZACIÓN	
ADMINISTRACIÓN	
RELACIONES CON LA UNIVERSIDAD	

La toma de decisiones de Oficialía Mayor siempre procuró estar sustentada con los planeamientos técnicos de los ASESORES respectivos y de los Responsables Técnicos de Área.

Acorde con los principios administrativos, se delegaron mayores funciones en los RESPONSABLES TÉCNICOS DE ÁREA, pero en forma asociada se les dio suficiente autoridad para la toma de decisiones. Eran los responsables directos de los resultados y de las operaciones de sus respectivas áreas (incluyendo manejo de personal, operación técnica y manejo administrativo). Se les involucró directamente en las compras de insumos, incluyendo animales, así como también se les delegó la responsabilidad de las ventas y la facturación.

ELABORACIÓN DE PLANES POR ÁREA.

Los PLANES OPERATIVOS DE ÁREA, fueron integrados con diversos niveles de efectividad. No fue posible la total homogeneización de los criterios de formulación y ejecución de los planes, por lo que la supervisión se dificultó. No se establecieron metas, recursos, costos ni tiempos de ejecución.

MAXIMIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN TODAS LAS ÁREAS.

Con la redefinición de objetivos y la eficientización del acceso a los recursos financieros, sistematización de adquisición de animales, rehabilitación de instalaciones, equipo funcional, personal organizado con asignaciones específicas de funciones, adecuada obtención de insumos, etc., se dieron las condiciones para que las áreas se perfilaran a trabajar a su máxima capacidad.

ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN.

Se estableció un sistema de control de visitas, indicándose un mecanismo de solicitud y aprobación de visitas y prácticas, garantizándose así el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias de la Posta.

Se inició un sistema de internado obligatorio por parte de alumnos del 5º grado de la carrera, quienes permanecían durante 15 días laborando en las diferentes áreas del rancho, dando los toques finales a su preparación académica.

Se redistribuyó al personal en servicio social asignado al Rancho, de tal manera que fortalecieran los puntos débiles de la estructura técnica y operativa y se aprovechara en forma integral la capacidad técnica de estos estudiantes.

Se planteó y desarrolló el programa de voluntarios que tuvo como finalidad que los alumnos de cualquier grado académico de la Facultad pudieran asistir a la Posta, en forma voluntaria, para beneficiarse con el conocimiento vivencial que en cualquier área desarrollase.

También hubo total apertura a la investigación, desarrollada ya sea en forma independiente por tesis de la licenciatura o maestría o en forma institucional por el Departamento de Investigación de la Facultad, en la que se les apoyaba con infraestructura, material, animales, transporte, insumos generales, recursos humanos, etc.

La mayor parte de dichas investigaciones estaban relacionadas con el campo de la nutrición aplicada, aunque también se desarrollaban temas de genética y reproducción, cirugía, farmacología y terapéutica, parasitología, etc.

También fue construida y adaptada un área para funcionar como unidad metabólica, y que luego fue integrada al área de Nutrición de ésta Posta.

Por otra parte, la Posta se convirtió en un elemento activo del proceso de capacitación de técnicos, alumnos, egresados y personal externo, mediante la implementación de cursos de capacitación en producción e industrialización de lácticos y cárnicos. También se apoyó a la Coordinación Académica de la Facultad en la implementación de cursos de actualización en Inseminación Artificial y Reproducción, y Cirugía en Especies Mayores.

RESOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA DE CADA ÁREA.

❖ ÁREA AGRÍCOLA.

Responsable de la concertación con las áreas de nutrición y bovinos leche, bovinos carne y ovinos y caprinos, para la determinación de cultivos básicos (maíz forrajero, garbanzo y avena) y alternativos.

Se mantuvo la tradicional programación de cultivos por ciclos, estableciéndose en el primavera-verano la siembra y cosecha de 44.5 ha de maíz forrajero. En el ciclo otoño-invierno se cultivó garbanzo y avena en toda la superficie cultivable.

Se hicieron pruebas, con resultados negativos por fallas en su manejo, de cultivo de alfalfa, por lo que se tuvieron que cancelar las aproximadamente 3 ha cultivadas.

Se adquirieron para el área dos remolques (uno standard y otro hidráulico), una acordonadora, una bordeadora y una ensiladora.

Se reparó el motor de uno de los tractores y al resto se les dio mantenimiento general. También se les dio mantenimiento, reparación y pintura general a los implementos agrícolas existentes.

Se reparó y sometió a un programa de mantenimiento al motor y bomba del pozo profundo, evitándose así riesgos, contratiempos y pérdidas económicas en el suministro del vital líquido.

Se hizo la rehabilitación de un tramo de 82 m de tubería de P.V.C. de 8' para riego, el que por su antigüedad provocaba pérdidas por fugas del 50% de la capacidad total de riego, lográndose así una mayor eficiencia en el aprovechamiento del agua.

Se construyó una zanja de aproximadamente 200m lineales y 1m de profundidad, para el desalojo de las aguas negras de la Posta.

Se acondicionó un tanque de aproximadamente 2,000 litros, como depósito de diesel, para hacer más seguro y redituable el manejo del combustible.

❖ **ÁREA DE NUTRICIÓN.**

Se encontraba en proceso de integración esta nueva área de Cofradía, la cual integra, por un lado, al Laboratorio de Nutrición, cuya infraestructura ya está prácticamente terminada, y la Planta de Alimentos.

Este Laboratorio de Nutrición tendría como misión la de soportar técnicamente la alimentación y nutrición de las diferentes áreas animales, formulando y evaluando los resultados según la especie, edad y necesidades fisiológicas específicas.

La Planta de Alimentos elaboró 15 diferentes raciones alimenticias necesarias para cubrir los requerimientos nutricionales de las áreas de producción: bovinos leche, bovinos engorda, ovinos y caprinos, aves de postura, aves de engorda y cerdos, todos en sus diferentes etapas y modalidades.

El área fue enriquecida en su infraestructura con la terminación y entrega de una nueva sección, que incluía fosa de reciba con equipo elevador, silos tolva y, además, una planta enmelazadora. Este nuevo equipo, desgraciadamente, por problemas técnicos de diseño no pudo ponerse a funcionar.

La planta procesadora que elaboró en 1987 un promedio mensual de 170 toneladas, en 1989 incrementó su producción hasta 200 toneladas mensuales, las cuales en su mayor parte fueron consumidas por la misma Posta.

En este período administrativo se fortalecieron las relaciones comerciales con Dependencias hermanas, como las Facultades de Agricultura y Medicina Veterinaria y Zootecnia de Cd. Guzmán, con lo que se han incrementado en forma considerable los ingresos económicos por concepto de ventas externas.

❖ **ÁREA DE BOVINOS LECHE.**

El área, que tenía un promedio de 100 vacas con aproximadamente 45 en producción, sufría de graves fallas, tanto en lo que respecta a manejo como con la sanidad del hato.

Se decidió el someter al hato a pruebas donde se demostró fehacientemente la presencia de tuberculosis y brucelosis en prácticamente la totalidad de los animales, lo cual apoyó la decisión de su eliminación, asumiéndose inmediatamente la necesidad de repoblar con animales seleccionados para mejorar sensiblemente los valores de producción.

Al quedar vacía el área se aprovechó para someterla a un riguroso proceso de mantenimiento, rehabilitación, limpieza y desinfección, que abarcó desde las áreas verdes hasta la modernización de la sala de ordeña, pasando por pavimentación de mangas y apretaderos, pintura, drenajes y alcantarillas, mosquiteros, fontanería, reparación de compresores de tanque enfriador, etc.

Al fin del período existían 72 vacas, las cuales eran sometidas a un manejo zootécnico minucioso, habiendo ya 18 becerras en diferentes etapas de desarrollo, lo cual permitió el llegar a valores de producción individual de hasta 25 litros por vaca, y un promedio de 19, abasteciendo así en su totalidad al taller de lácteos y vendiendo excedentes de producción al exterior.

❖ **ÁREA DE BOVINOS CARNE.**

El área, que fue construida con una capacidad instalada para 240 toros en engorda no había logrado una continuidad en el flujo de producción, debido a la ineficiente planeación y trámite de recursos para la adquisición de animales.

Si bien el área en 1987 tenía un total aproximado de 40 animales (17% de su capacidad), ya en 1988-1989 logró tener hasta el 80% de su capacidad, con un promedio de 140 animales constantes, mejorando así sensiblemente su productividad.

Además se definió un plan de mejoramiento genético vía inseminación artificial de un lote de 16 hembras cebuinas, las cuales ulteriormente se incrementaron a 20 hembras para reproducción, las cuales se pretendía que produjeran crías mejoradas.

El área fue beneficiada con la reparación de la báscula de ganado, la modificación de la orientación de la trampa ganadera, la electrificación del pasillo central y las modificaciones a apretadero y mangas (pavimentación y puertas cortadoras de ganado), y la implementación de un corral de pastoreo para ganado.

Las ventas internas prácticamente fueron nulas, pues la implementación del sacrificio de toros por el área de industrialización, se encontraba apenas en fase experimental. Esto implicaba que los resultados del área se verían reflejados directamente en los valores de ventas externas.

❖ **ÁREA DE OVINOS Y CAPRINOS.**

Esta era una de las áreas a la que menor importancia se le dio en el pasado; por lo que era contrastante su infraestructura rústica con las instalaciones tecnificadas del resto de las áreas de la Posta.

Los inventarios no eran exactos, por lo que no se puede establecer precisamente el número de animales que existían; pero lo más grave era que no se definía el objetivo de producción del área.

Al realizarse el proyecto correspondiente se decidió que el objetivo de producción era la obtención de pies de cría a la venta, para lo que se procedió a la selección de lotes de 20 hembras por raza (Ovinos Rambouillet, Suffolk, Pelibuey variedad Blanco, y Black Belly, y caprinos Saanen).

Se reconstruyó el área duplicándose la infraestructura de 5 a 10 corrales (uno para vientres y otro para crías de cada raza); se construyeron además 6 sementaleras, 1 corral de enfermería, 1 corral de selección y 1 bodega de alimentos, y se electrificó el área.

Además se propició la renovación genética del área con la adquisición de 20 hembras y 3 machos Suffolk, un macho Rambouillet, 2 machos Pelibuey blancos, 2 machos Black Belly y 2 machos Saanen.

❖ **ÁREA DE PORCINOS.**

Dadas las limitaciones físicas del área, los objetivos de producción fueron los de mantener estable la producción de animales, por lo que se seguía teniendo un promedio de 150 hembras.

Al área se le construyeron 4 sementaleras, duplicándose así su capacidad instalada; se cambiaron 120 m aproximados de malla ciclónica en los corrales de desarrollo y engorda; se construyeron e instalaron nuevas puertas de acceso para las naves, al igual que una jaula piloto de destete.

Se adquirieron en los 2 años: 7 sementales y 3 hembras de línea pura, para el mejoramiento genético de la piara y potencializar el objetivo de producción de pies de crías a la venta.

Se puede considerar que las metas de producción indican la estabilización del área.

❖ **ÁREA AVÍCOLA.**

▪ Sección Aves de Postura.

El problema fundamental de esta área fue el conseguir oportunamente aves de reemplazo, ya sea pollona para romper postura o gallina para segundo ciclo, por lo que prácticamente se mantuvo con sólo la mitad de su capacidad instalada y, por ende, su producción al 50%, resultante de una caseta de 6000 aves aproximadamente.

La ausencia de gallinas en producción se reflejó en forma clara en los resultados de ventas.

▪ Sección Aves de Engorda.

Su producción se optimizó constantemente ya que el flujo de adquisiciones fue afinado considerablemente. El programa implicaba el sacar 4,000 pollos al mercado cada 8 semanas. Las ventas reflejan dicha optimización, pues mientras en 1987-88 se incrementaron en un 107%, en 1988-89 este crecimiento fue del 253%.

❖ **ÁREA DE INDUSTRIALIZACIÓN.**

▪ Sección Taller de Carnes.

El área trabajó inercialmente muy por debajo de su capacidad; se hizo entonces necesario el incremento en forma gradual del sacrificio de cerdos.

Se hicieron pruebas experimentales para el sacrificio de ganado vacuno, con la mira de su implementación y sistematización a mediano plazo.

Se equipó al personal con instrumental adecuado a sus labores y recibieron capacitación para la faena y aprovechamiento del equipo, así como en el corte y preparación de productos. Simultáneamente se adquirió una sierra rebanadora para carne.

Se les dio reparación y mantenimiento de los 4 compresores y cámaras frigoríficas y se instaló, en reposición, un tanque de gas estacionario de mayor capacidad que el que se tenía, mejorando sustancialmente las reservas de combustible.

▪ Sección Taller de Lácteos.

Esta área está obligadamente ligada a la producción de bovinos leche, por lo que la disminución y posterior eliminación del hato lechero y, consecuentemente, de la anulación de la producción de dicha área, repercutió en forma directa en el taller, por lo que se vio la necesidad de adquirir un promedio de 250 litros de leche por día, durante siete meses aproximadamente, a fin de no suspender su producción.

Este hecho provocó que su producción se mantuviera estática, hasta que la repoblación, y consecuente incremento de producción del hato lechero, permitió en los últimos meses un buen repunte de la industrialización.

El área recibió reparación y mantenimiento de la cámara fría y su respectivo compresor, así como de la caldera.

Se adquirió un molino para la maceración de quesos.

A pesar de las limitaciones de materia prima mencionadas, el área creció en cuanto a valores de ventas, en el segundo año en un 182% y en el tercero un 88%. Además se esperaba una estabilización de la producción en los siguientes meses, debido al mayor aporte de leche por parte del establo.

❖ **ÁREA APÍCOLA.**

Esta área logró su formalización, por lo que se procedió a delimitar sus posibilidades de expansión, para lo cual se realizó un estudio apibotánico de la región; a la vez se visualizó la posibilidad de enviar colmenas extramuros, así como a la extensión Chamela.

Esta área, considerada como explotación piloto, arrancó en 1987 con 12 colmenas, las que fueron incrementadas a 20. En 1989 poseía 25, con miras a expansión.

❖ **ÁREA DE LABORATORIO DE SEMEN.**

El Laboratorio fortaleció el servicio de inseminación artificial interna, en forma continua y sistemática, al área de cerdos y otorgó asesoría en reproducción a las áreas de bovinos leche, bovinos carne, ovinos y caprinos, y porcinos.

Además ofrece servicios a la comunidad, en donde se prestan, a manera de extensionismo, servicios de inseminación artificial a la ganadería de la región y miembros de la comunidad.

En esta área se reparó su cámara frigorífica y su respectivo compresor; se le hicieron modificaciones a la meseta de laboratorio, instalación de gas, correcciones a la red eléctrica y reparación general del refrigerador.

❖ **ÁREA PISCÍCOLA.**

El Departamento de Investigación recibió especial atención en la construcción de 20 piletas y 4 fosas para peces, las que son aprovechadas por el área Piscícola que en realidad depende del mencionado Departamento.

❖ ÁREA DE CHAMELA.

Se autorizó la conversión de la Extensión Chamela en un Centro de Investigaciones Científicas de la Fauna Marina y Terrestre de la Costa Sur de Jalisco, impulsando con esto el aprovechamiento de dicha infraestructura para el conocimiento y estudio de los recursos ecológicos autóctonos de la región.

Este Centro se fortaleció con el proyecto de formación de un centro de cría de venado cola blanca, del cual se tienen en la actualidad 14 especímenes.

Esto se apoyó con un vehículo (No. 24), para el manejo operativo de centro, y se rehabilitaron las instalaciones allá existentes, como son corrales, cercado perimetral, casa habitación, camino de acceso, y se procuró el equipo e instrumental necesario para el arranque del proyecto.

ESTRATEGIA: Fortalecimiento de la imagen institucional y de relaciones al exterior.

JARDINERÍA.

Se organizó el equipo de jardineros, encargados del mantenimiento, rehabilitación y ampliación de las áreas verdes de las áreas comunes, a los que se les dotó del equipo necesario para cumplir con su trabajo.

Las áreas verdes y caminos del resto de las instalaciones fueron responsabilidad de las respectivas áreas técnicas.

VENTAS DE EXPENDIO.

El Expendio fijó como meta la buena imagen y el servicio al consumidor, ofreciendo productos tales como: huevo, pollo, cárnicos, lácticos, carne fresca, leche y alimentos balanceados para animales, a precios bajos como un servicio más a la comunidad.

También fue instalado un nuevo expendio con sede en la Facultad, que pretendía llevar los beneficios producidos por la Posta a los empleados y alumnos de la Facultad, así como al público en general. Éste fue dotado de refrigerador, báscula, instrumental y el acondicionamiento del local.

Se hace notar que nuestros productos eran, además, comercializados por la Tienda de Empleados de la Universidad, así como en los Centros de Abasto del Sindicato de la misma Universidad, cumpliéndose así el objetivo social que la Universidad pretendía.

Además se construyó un local al frente de la Posta, junto al acceso principal, con mostrador de atención al público hacia el exterior, evitándose el ingreso de personas ajenas a la Institución sin descuidar la atención a los clientes del expendio.

La operación del expendio dependió del AUXILIAR DE EXPENDIO, del COORDINADOR DE SERVICIOS GENERALES y del COORDINADOR GENERAL.

RELACIONES CON OTRAS DEPENDENCIAS.

Se fortalecieron las relaciones comerciales con la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de Ciudad Guzmán y con la Facultad de Agronomía, a las cuales se les surtía de leche y alimentos formulados por nuestra Planta de Alimentos.

También fueron frecuentes las visitas técnicas y académicas que realizaban alumnos de la Facultad de Medicina Veterinaria de Ciudad Guzmán.

PRODUCTOS LA COFRADÍA.

Se desarrollaron las primeras gestiones para el registro de marca de los productos elaborados en los talleres de industrialización de carnes y lácteos. Tentativamente podrían ser comercialmente denominados "Productos La Cofradía" o "Productos La Parota".

La marca podría ser extensiva a todos los productos elaborados en las instalaciones de la Posta: alimentos balanceados, leche, huevo, miel, pescado, productos cárnicos, productos lácteos, etc.

Incluso se propuso el eslogan comercial que, haciendo referencia a nuestro lema universitario, identificaría a la marca y a los productos: "Pensando y Trabajando por la alimentación de México".

EXTENSIONISMO Y SERVICIOS AL PÚBLICO.

Se proyectó ofrecer al público, además de los productos de Cofradía a precios accesibles, servicios de asesoría en producción agropecuaria, servicios médico veterinarios, venta de pies de cría en bovinos lecheros, bovinos de engorda, ovinos y caprinos y porcinos, servicios de inseminación artificial y estudios reproductivos, formulación de raciones alimenticias, etc.

EXPOSICIONES GANADERAS.

Como es tradicional, la Facultad participó en las Exposiciones Agrícolas, Ganaderas, Forestales y de la Industria Agropecuaria del Estado de Jalisco, realizadas año con año en el marco de las Fiestas de Octubre, 1986, 1987 y 1988.

La Exposición de 1987 fue particularmente difícil, dado que la Posta se encontraba en un proceso de redefinición técnica de todas las áreas; a fin de cuenta se participó con bovinos Holstein de 12 a 15 meses, con los que se obtuvieron un 1º y un 4º lugar, y en bovinos de 17 a 22 meses, un 2º y 3º lugar. En cuanto a los caprinos Saanen, se obtuvo un honroso 1º lugar por lote.

La Exposición de 1988 también fue muy singular, puesto que las áreas susceptibles a exponer animales (bovinos leche, bovinos engorda, ovinos y caprinos, y porcinos), a pesar de encontrarse ya en excelentes condiciones, por diversas razones técnicas no podían presentarse a exposición.

Por esto se hizo presencia física con ovinos y caprinos, exhibiéndose nuestros especímenes del proyecto de rescate genético de ovinos Rambouillet de cuatro cuernos, así como lotes de Black Belly, Pelibuey y Saanen. En esta última raza se obtuvieron tres 1º lugares y un 2º lugar. Asimismo, para subsanar la ausencia en otras especies, se instaló un stand informativo sobre la Posta Zootécnica, en el cual se mostraba la infraestructura general, así como fotografías de todas las áreas de la Posta, haciéndose énfasis en los objetivos y metas de enseñanza, investigación y producción.

ESTRATEGIA: Establecimiento formal de procedimientos de evaluación de resultados y replanificación futura.

RESULTADOS GLOBALES DE VENTAS.⁷⁸

En términos generales, las ventas globales de Cofradía se incrementaron sensiblemente, puesto que en el ciclo 1987-1988⁷⁹ se vieron aumentadas, con relación al ciclo anterior, en un 167%, mientras que en el ciclo 1988-1989⁸⁰ lo fueron en un 104%. Habrá que tomar en cuenta que esta última cifra es considerada, de acuerdo a los valores de inflación de los mencionados lapsos, superior que la primera, dado que ese año se registró una inflación mayor.

⁷⁸ Ver anexos 2, 3, 4 y 5

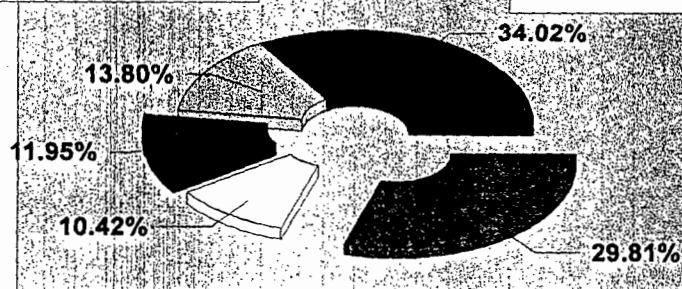
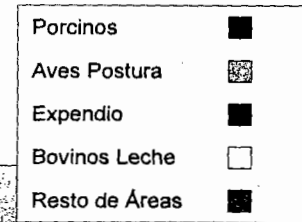
⁷⁹ Ver esquema No. 19: La Cofradía, ventas 87-88.

⁸⁰ Ver esquema No. 20: La Cofradía, ventas 88-89.

Esquema No. 19: La Cofradía, Ventas 87-88

Participación por área en las ventas totales

	Venta Anual	Promedio Mensual	Participación Anual
Porcinos	\$221,918,806	\$18,493,234	34.02%
Aves de Postura	\$90,038,801	\$7,503,233	13.80%
Expendio	\$77,957,611	\$6,496,468	11.95%
Bovinos Leche	\$67,972,761	\$5,664,397	10.42%
	\$457,887,979	\$38,157,332	70.19%
Resto de áreas	\$194,439,311	\$16,203,276	29.81%
	\$652,327,289	\$54,360,607	100.00%

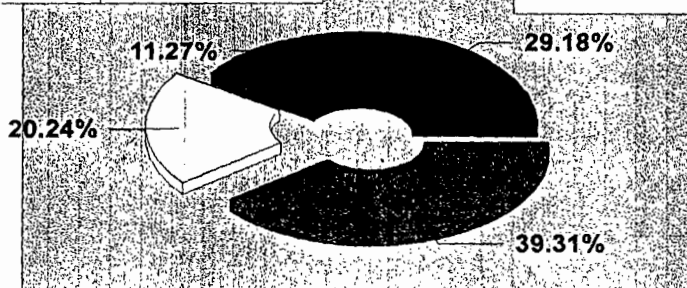
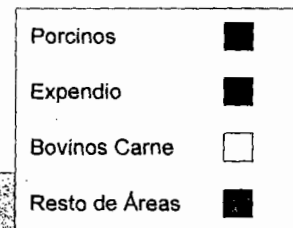


Total de ventas: \$652,237,289.70

Esquema No. 20: La Cofradía, Ventas 88-89

Participación por área en las ventas totales

	Venta Anual	Promedio Mensual	Participación Anual
Porcinos	\$386,936,789	\$32,244,732	29.18%
Bovinos Carne	\$268,321,486	\$22,360,124	20.42%
Expendio	\$149,407,503	\$12,450,625	11.27%
	\$804,665,778	\$67,055,482	60.87%
Resto de áreas	\$521,179,979	\$43,431,665	39.13%
	\$1,325,845,757	\$110,487,146	100.00%



Total de ventas: \$1'325,845,757

En valores económicos, 1986-1987 arrojó un valor de ventas al exterior de \$244 millones, que contrastan con los \$652 millones de 1987-1988, los \$1'326 millones de 1988-1989

ÁREA	VENTA TOTAL	TOTAL DE VENTAS		
1986-1987 ⁸¹	Antecedente	\$244,446,906	0.00%	1.00
1987-1988		\$652,327,290	166.86%	2.67
1988-1989		\$1,325,845,757	103.25%	5.42
Total de ventas		\$2,222,619,953		

El consolidado de ventas en el periodo de mayo de 1986 a abril de 1989 refleja que de la venta total esperada, de \$2'223 millones, el 70% fue vendido por las áreas de porcinos, bovinos de engorda, aves de postura y expendio.⁸²

ÁREA	VENTA TOTAL	PROMEDIO ANUAL	PROMEDIO MENSUAL	PARTICIPACIÓN
PORCINOS	\$686,119,609	\$228,706,536	\$19,058,878	30.87%
BOVINOS CARNE	\$357,277,898	\$119,092,633	\$9,924,386	16.07%
EXPENDIO	\$248,124,810	\$82,708,270	\$6,892,355	11.16%
AVES POSTURA	\$227,882,668	\$75,960,889	\$6,330,074	10.25%
	\$1,767,529,795	\$506,468,328	\$42,205,693	68.35%
OTRAS ÁREAS	\$455,090,158	\$234,404,990	\$19,533,749	31.65%
	\$2,222,619,953	\$740,873,318	\$61,739,442	100.00%

❖ **ÁREA DE PORCINOS.**⁸³

En cuanto al área de cerdos, se produjeron en los dos últimos años incrementos moderados (en términos reales) reflejados por un 187% y un 74% respectivamente.

La participación del área en las ventas totales disminuyó pero en función del crecimiento de la participación de las otras áreas, pues en el año 1986-87 llegó a ser del 32%, mientras que en el consolidado refleja una participación del 31%.

El área de porcinos vendió una pequeña parte de su producción al área de industrialización.

ÁREA	VENTAS ANUALES	PROMEDIO MENSUAL	TASA	ÍNDICE
1986-1987 ⁸⁴	Antecedente	\$77,264,014	\$6,438,668	0.00%
1987-1988		\$221,918,806	\$18,493,234	187.22%
1988-1989		\$386,936,789	\$32,244,732	74.36%
Ventas totales		\$686,119,609	\$57,176,634	
Participación en las ventas globales		30.87%		

❖ **ÁREA DE BOVINOS CARNE.**⁸⁵

Estadísticamente puede considerarse que en 1987-88 la engorda tuvo un decremento en términos reales, de los valores de venta, pues el "crecimiento" del 7% reflejado es sustancialmente menor al índice inflacionario en el mismo periodo. En el año 1988-89 el área tuvo un extraordinario crecimiento equivalente al 484% respecto al anterior, pasando de vender \$46 millones a \$268 millones anuales.

⁸¹ Ventas correspondientes a la administración anterior.

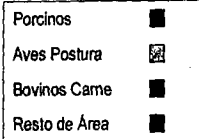
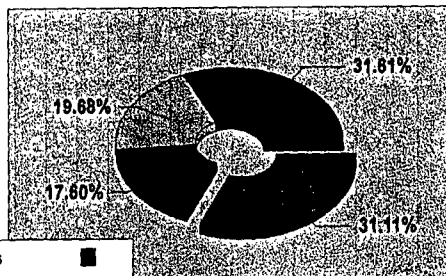
⁸² Ver esquema No. 21: La Cofradía, ventas 86-89, y esquema No. 22: La Cofradía, ventas 86-89

⁸³ Ver esquema No. 23: Porcinos, ventas 86-89.

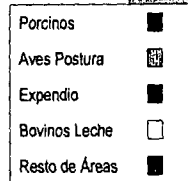
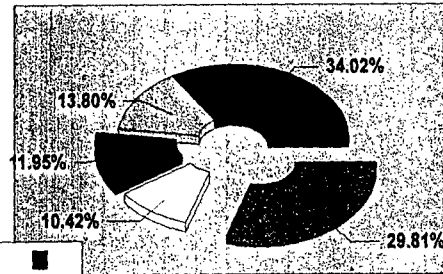
⁸⁴ Ventas correspondientes a la administración anterior.

⁸⁵ Ver esquema No. 24: Bovinos Carne, ventas 86-89.

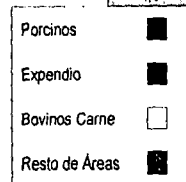
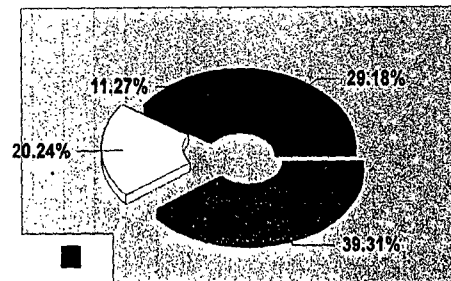
Esquema No. 21: La Cofradía, Ventas 86-89



total de ventas: \$244,446,906



Total de ventas: \$652,237,289,70



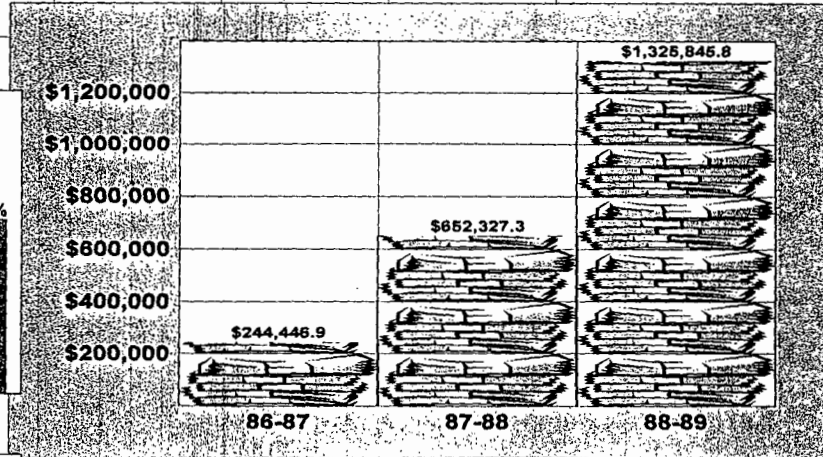
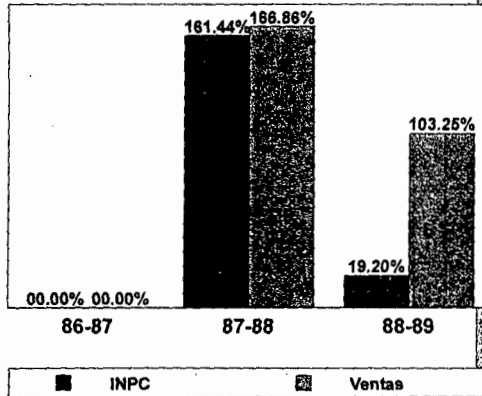
Total de ventas: \$1'325,845,757

Esquema No. 22: La Cofradía, Ventas 86-89

Comparativo de ventas totales anuales

	Venta Anual	Crecimiento	Inflación	Real	Índice
1986-87	\$244,446,906				1.00
1987-88	\$652,327,290	166.86%	161.44%	5.42%	2.67
1988-89	\$1,325,845,757	103.25%	19.20%	84.05%	5.42
Total	\$2,222,619,953				

Ventas contra inflación (INPC)

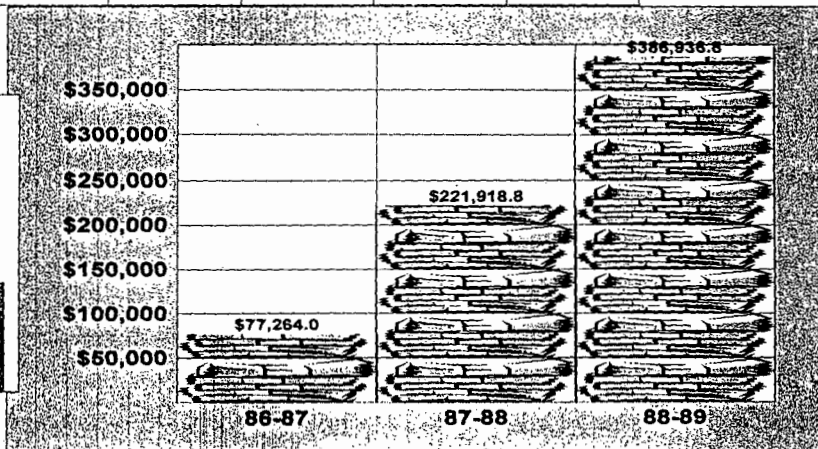
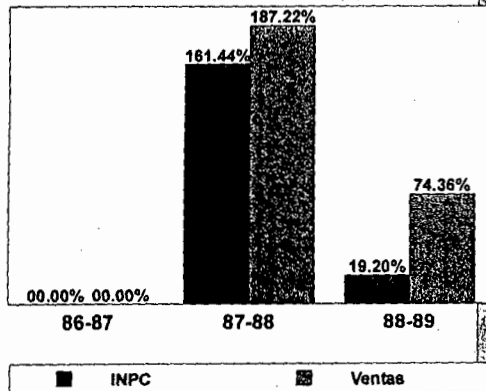


Esquema No. 23: Porcinos, Ventas: 86-89

Comparativo de ventas totales anuales

	Venta Anual	Mes	Participación	Crecimiento	Inflación	Real	Índice
1986-87	\$77,264,014	\$6,438,668	31.61%				1.00
1987-88	\$221,918,806	\$18,493,234	34.02%	187.22%	161.44%	25.78%	2.87
1988-89	\$386,936,789	\$32,244,732	29.18%	74.36%	19.20%	55.16%	6.01
Total	\$686,119,609	\$57,176,634	30.87%				

Ventas contra inflación (INPC)

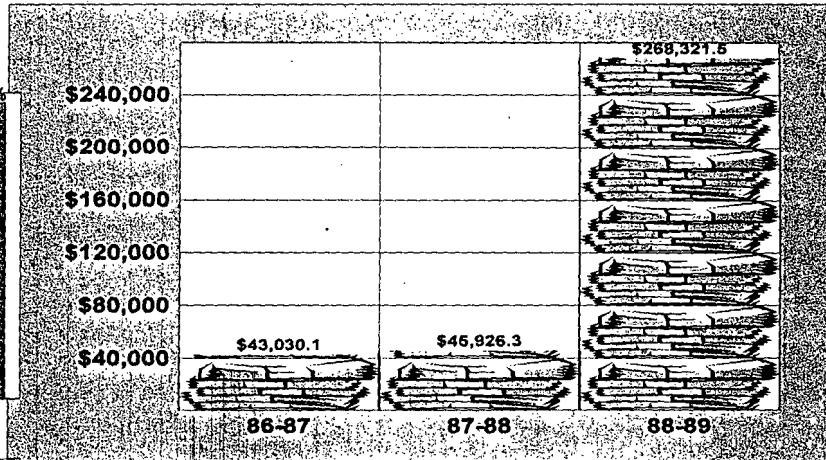
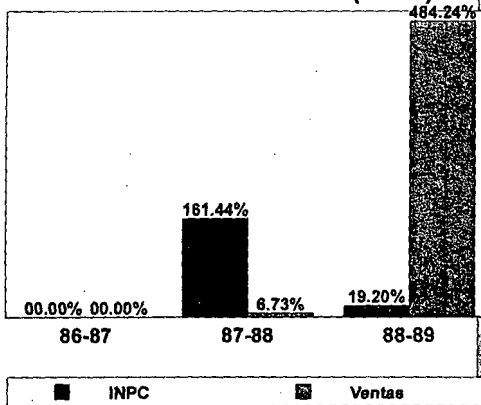


Esquema No. 24: Bovinos Carne, Ventas: 86-89

Comparativo de ventas totales anuales

	Venta Anual	Mes	Participación	Crecimiento	Inflación	Real	Índice
1986-87	\$43,030,115	\$3,585,843	17.60%				1.00
1987-88	\$45,926,297	\$3,827,191	7.04%	6.73%	161.44%	-154.71%	1.07
1988-89	\$268,321,486	\$22,360,124	20.24%	484.24%	19.20%	465.04%	6.24
Total	\$367,277,898	\$29,773,158	16.07%				

Ventas contra inflación (INPC)



ÁREA		VENTAS ANUALES	PROMEDIO MENSUAL	TASA	INDICE
1986-1987 ⁸⁶	Antecedente	\$43,030,115	\$3,585,843	0.00%	1.00
1987-1988		\$45,926,297	\$3,827,191	6.73%	1.07
1988-1989		\$268,321,486	\$22,360,124	484.24%	6.24
Ventas totales		\$357,277,898	\$29,773,158		
Participación en las ventas globales		16.07%			

❖ EXPENDIO.⁸⁷

El mejoramiento del Expendio permitió que cada vez un mayor número de clientes consumiera los productos elaborados por la Posta, lo cual se reflejó en un incremento de las ventas en el año 1987-1988 del 276% y en el año de 1988-1989 de un 92%.

El Expendio por tanto participó en un 11.16% de los valores de venta de la Posta.

ÁREA		VENTAS ANUALES	PROMEDIO MENSUAL	TASA	INDICE
1986-1987 ⁸⁸	Antecedente	\$20,759,696	\$1,729,975	0.00%	1.00
1987-1988		\$77,957,611	\$6,496,468	275.52%	3.76
1988-1989		\$149,407,503	\$12,450,625	91.65%	7.20
Ventas totales		\$248,124,810	\$20,677,068		
Participación en las ventas globales		11.16%			

❖ ÁREA AVÍCOLA: SECCIÓN AVES DE POSTURA.⁸⁹

Las dificultades para repoblar la parvada de postura se reflejaron en sus crecimientos de ventas, pues los incrementos del 87% en el segundo año y el decremento del 0.35% en el año siguiente son más que significativos.

Obviamente también el problema trascendió a la participación del área en la venta total de Cofradía, pues en 1986-1987 vendió el 19.7% del total, y en el consolidado sólo alcanza el 10.8% de la venta global.

ÁREA		VENTAS ANUALES	PROMEDIO MENSUAL	TASA	INDICE
1986-1987 ⁹⁰	Antecedente	\$48,116,198	\$4,009,683	0.00%	1.00
1987-1988		\$90,038,801	\$7,503,233	87.13%	1.87
1988-1989		\$89,727,669	\$7,477,306	-0.35%	1.86
Ventas totales		\$227,882,668	\$18,990,222		
Participación en las ventas globales		10.25%			

⁸⁶ Ventas correspondientes a la administración anterior.

⁸⁷ Ver esquema No. 25: Expendio, ventas 86-89.

⁸⁸ Ventas correspondientes a la administración anterior.

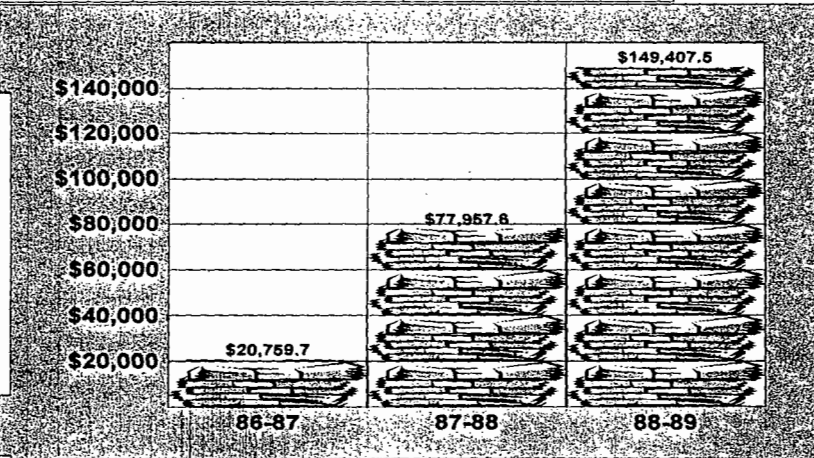
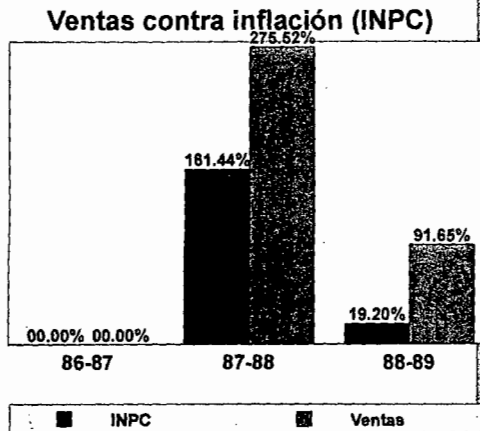
⁸⁹ Ver esquema No. 26: Aves Postura, ventas 86-89.

⁹⁰ Ventas correspondientes a la administración anterior.

Esquema No. 25: Expendio, Ventas: 86-89

Comparativo de ventas totales anuales

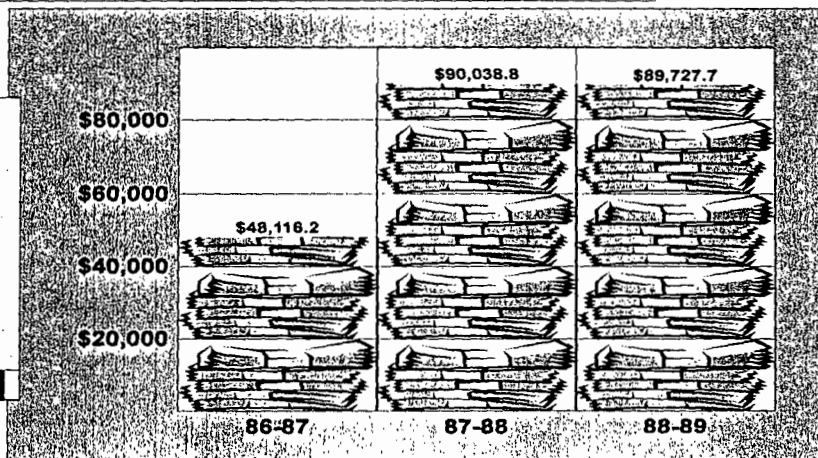
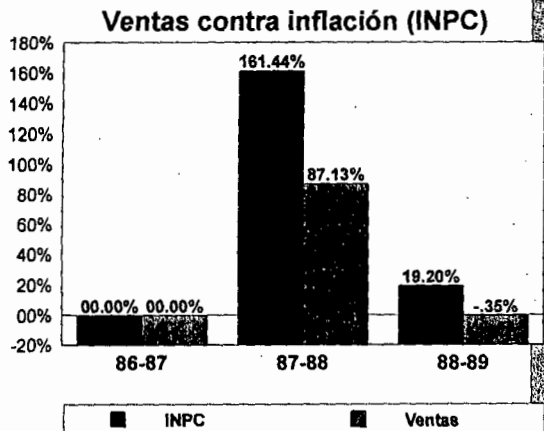
	Venta Anual	Mes	Participación	Crecimiento	Inflación	Real	Índice
1986-87	\$20,759,896	\$1,729,975	8.49%				1.00
1987-88	\$77,957,811	\$6,496,468	11.95%	275.52%	161.44%	114.08%	3.78
1988-89	\$149,407,503	\$12,450,825	11.27%	91.65%	19.20%	72.46%	7.20
Total	\$248,124,810	\$20,677,068	11.16%				



Esquema No. 26: Aves Postura, Ventas: 86-89

Comparativo de ventas totales anuales

	Venta Anual	Mes	Participación	Crecimiento	Inflación	Real	Indice
1986-87	\$48,116,198	\$4,009,683	19.68%				1.00
1987-88	\$90,038,801	\$7,503,233	13.80%	87.13%	161.44%	-74.31%	1.87
1988-89	\$89,727,669	\$7,477,306	6.77%	-35%	19.20%	-19.55%	1.86
Total	\$227,882,668	\$18,990,222	10.25%				



❖ ÁREA DE INDUSTRIALIZACIÓN: SECCIÓN TALLER DE CARNES.⁹¹

El obligado crecimiento de la productividad del área se reflejó en las ventas externas, que se vieron incrementadas en el segundo año en un extraordinario 585% y en el tercero en un 144%, valores que aunque todavía no lograron situar al taller en los niveles deseados, obviamente rebasan con creces a la inflación en dichos períodos.

Esta sensible mejoría le permitió incrementar su participación en las ventas totales del 2.4% en 1986-1987 a un 7.5% en el último ciclo del período.

TABLA No. 13: VENTAS DEL ÁREA DE INDUSTRIALIZACIÓN, sección TALLER DE CARNES

ÁREA		VENTAS ANUALES	PROMEDIO MENSUAL	TASA	INDICE
1986-1987	Antecedente	\$5,937,441	\$494,787	0.00%	1.00
1987-1988		\$40,650,448	\$3,387,537	584.65%	6.85
1988-1989		\$99,271,145	\$8,272,595	144.21%	16.72
Ventas totales		\$145,859,034	\$12,154,919		
Participación en las ventas globales		6.56%			

❖ ÁREA DE NUTRICIÓN.⁹³

Es presumible que el área haya experimentado un saludable incremento de ventas externas, pues de vender cerca de \$9 millones en 1986-87, llegó a vender en el tercer año casi \$94 millones. Esto permitió que la participación del área en las ventas totales se incrementara de un 3.6% a un 7%.

TABLA No. 14: VENTAS EXTERNAS DEL ÁREA de NUTRICIÓN, sección PLANTA DE ALIMENTOS.

ÁREA		VENTAS ANUALES	PROMEDIO MENSUAL	TASA	INDICE
1986-1987 ⁹²	Antecedente	\$8,891,980	\$740,998	0.00%	1.00
1987-1988		\$42,142,425	\$3,511,869	373.94%	4.74
1988-1989		\$94,033,710	\$7,836,143	123.13%	10.58
Ventas totales		\$145,068,115	\$12,089,010		
Participación en las ventas globales		6.53%			

❖ ÁREA AVÍCOLA: SECCIÓN AVES DE ENGORDA.⁹⁵

Su producción fue optimada constantemente ya que el flujo de adquisiciones fue afinado considerablemente. El programa implicaba el sacar 4,000 pollos al mercado cada 8 semanas. Las ventas reflejan dicha optimización, pues mientras en 1987-88 se incrementaron en un 107%, en 1988-89 este crecimiento fue del 253%.

Si en el primer año tuvo una participación del 5.6% de la venta total en Cofradía, en el último participó en un 5.8%.

⁹¹ Ver esquema No. 27: Taller de Carnes, ventas 86-89.

⁹² Ventas correspondientes a la administración anterior.

⁹³ Ver esquema No. 28: Planta de Alimentos, ventas 86-89.

⁹⁴ Ventas correspondientes a la administración anterior.

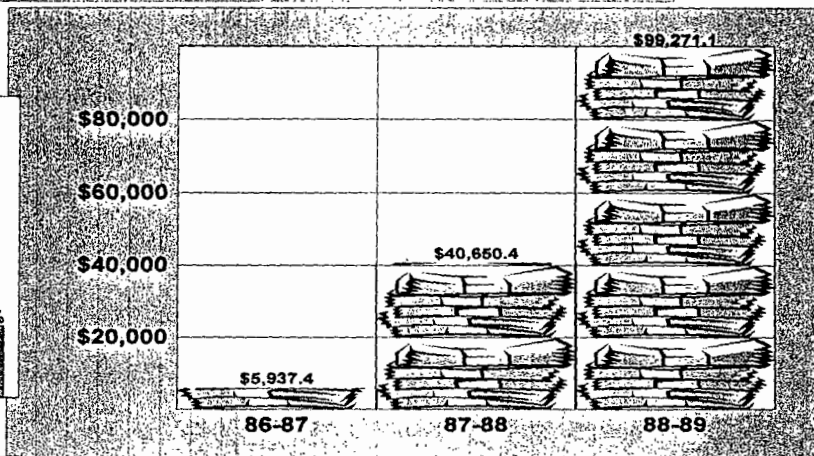
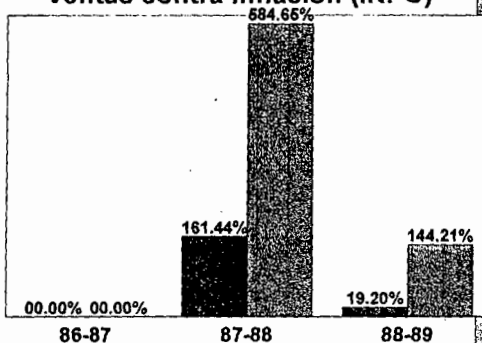
⁹⁵ Ver esquema No. 29: Aves de Engorda, ventas 86-89.

Esquema No. 27: Taller de Carnes, Ventas: 86-89

Comparativo de ventas totales anuales

	Venta Anual	Mes	Participación	Crecimiento	Inflación	Real	Índice
1986-87	\$5,937,441	\$494,787	2.43%				1.00
1987-88	\$40,860,448	\$3,387,637	6.23%	584.66%	161.44%	423.21%	6.85
1988-89	\$99,271,146	\$8,272,596	7.49%	144.21%	19.20%	125.01%	16.72
Total	\$145,859,034	\$12,154,920	6.56%				

Ventas contra inflación (INPC)

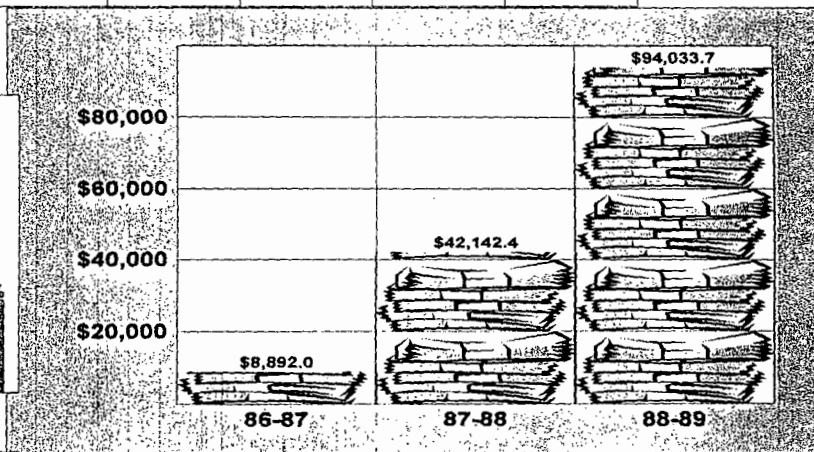
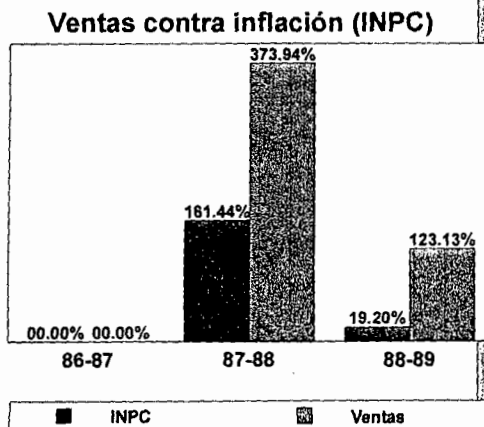


■ INPC ■ Ventas

Esquema No. 28: Planta de Alimentos, Ventas: 86-89

Comparativo de ventas totales anuales

	Venta Anual	Mesa	Participación	Crecimiento	Inflación	Real	Índice
1986-87	\$8,891,980	\$740,998	3.64%				1.00
1987-88	\$42,142,425	\$3,511,869	6.46%	373.94%	161.44%	212.50%	4.74
1988-89	\$94,033,710	\$7,836,143	7.09%	123.13%	19.20%	103.93%	10.58
Total	\$145,068,115	\$12,089,010	6.53%				

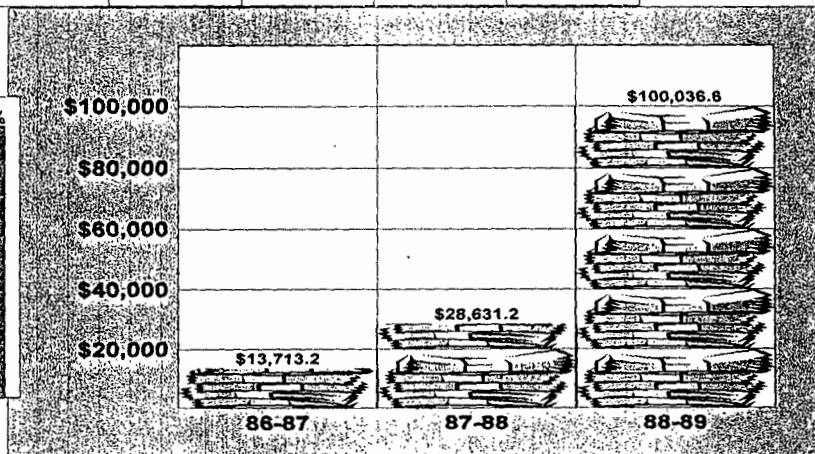
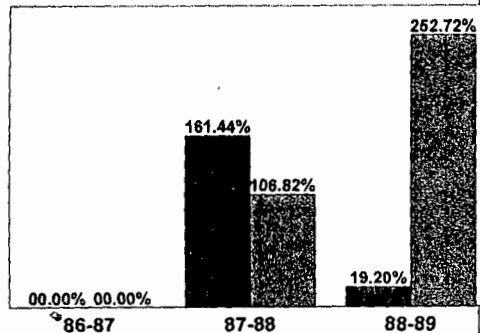


Esquema No. 29: Aves de Engorda, Ventas: 86-89

Comparativo de ventas totales anuales

	Venta Anual	Mes	Participación	Crecimiento	Inflación	Real	Índice
1986-87	\$13,713,238	\$1,142,770	5.61%				1.00
1987-88	\$28,381,178	\$2,363,432	4.35%	106.82%	161.44%	-54.62%	2.07
1988-89	\$100,036,622	\$8,336,385	7.55%	252.72%	19.20%	233.52%	7.28
Total	\$142,111,038	\$11,842,587	6.39%				

Ventas contra inflación (INPC)



■ INPC ■ Ventas

TABLA No. 15: VENTAS DEL ÁREA AVICOLA, sección AVES DE ENGORDA

ÁREA		VENTAS ANUALES	PROMEDIO MENSUAL	TASA	INDICE
1986-1987 ⁹⁵	Antecedente	\$13,713,238	\$1,142,770	0.00%	1.00
1987-1988		\$28,361,178	\$2,363,432	106.82%	2.07
1988-1989		\$100,036,622	\$8,336,385	252.72%	7.29
Ventas totales		\$142,111,038	\$11,842,587		
Participación en las ventas globales		6.39%			

❖ **ÁREA DE BOVINOS LECHE.**⁹⁷

La estadística de ventas del área puede resultar un tanto engañosa dado que el enorme incremento del 400%, presentado en 1987-88, fue debido a las ventas por eliminación del hato; consecuentemente, en 1988-89, el área apenas repunta su producción, reflejando un engañoso decremento del 17%. También habrá que recordar que estos valores son de ventas externas, por lo que dado el proceso de integración de la Posta, Bovinos Leche "vende" internamente la mayor parte de su producción al área de Industrialización, quien a fin de cuentas repercutirá las mejoras de su producción lechera, en incrementos de productos industrializados.

TABLA No. 16: VENTAS EXTERNAS DEL ÁREA DE BOVINOS LECHE

ÁREA		VENTAS ANUALES	PROMEDIO MENSUAL	TASA	INDICE
1986-1987 ⁹⁵	Antecedente	\$13,598,408	\$1,133,201	0.00%	1.00
1987-1988		\$67,972,761	\$5,664,397	399.86%	5.00
1988-1989		\$56,153,700	\$4,679,475	-17.39%	4.13
Ventas totales		\$137,724,869	\$11,477,073		
Participación en las ventas globales		6.20%			

❖ **ÁREA DE INDUSTRIALIZACIÓN: SECCIÓN TALLER DE LÁCTEOS.**⁹⁹

A pesar de las limitaciones de materia prima mencionadas, el área creció en el segundo año en un 182% y en el tercero un 88%. Además se esperaría una estabilización de la producción en los siguientes meses, debido al mayor aporte de leche por parte del establo.

TABLA No. 17: VENTAS DEL ÁREA DE INDUSTRIALIZACIÓN, sección TALLER DE LÁCTEOS

ÁREA		VENTAS ANUALES	PROMEDIO MENSUAL	TASA	INDICE
1986-1987 ¹⁰⁰	Antecedente	\$11,580,682	\$965,057	0.00%	1.00
1987-1988		\$32,601,663	\$2,716,805	181.52%	2.82
1988-1989		\$61,406,695	\$5,117,225	88.35%	5.30
Ventas totales		\$105,589,040	\$8,799,087		
Participación en las ventas globales		4.75%			

❖ **ÁREA DE OVINOS Y CAPRINOS.**¹⁰¹

El apoyo brindado al área repercutió en forma directamente proporcional en los resultados de ventas; si bien los resultados no son satisfactorios, las ventas tuvieron incrementos porcentua-

⁹⁵ Ventas correspondientes a la administración anterior.

⁹⁷ Ver esquema No. 30: Bovinos Leche, ventas 86-89.

⁹⁸ Ventas correspondientes a la administración anterior.

⁹⁹ Ver esquema No. 31: Taller de Lácteos, ventas 86-89.

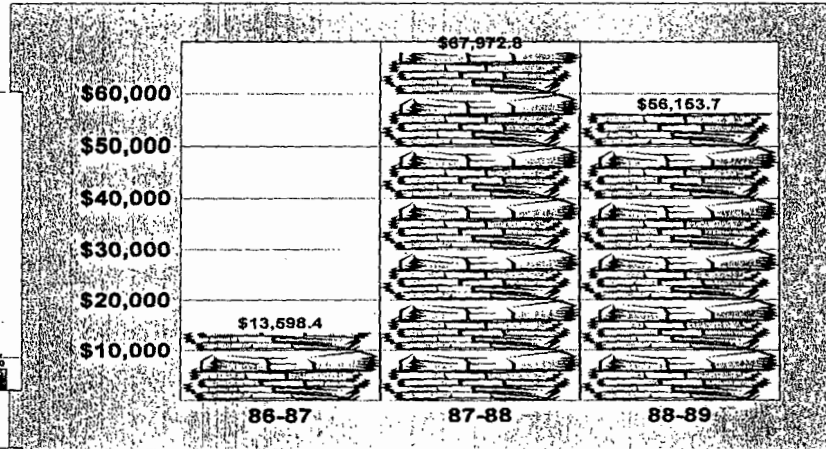
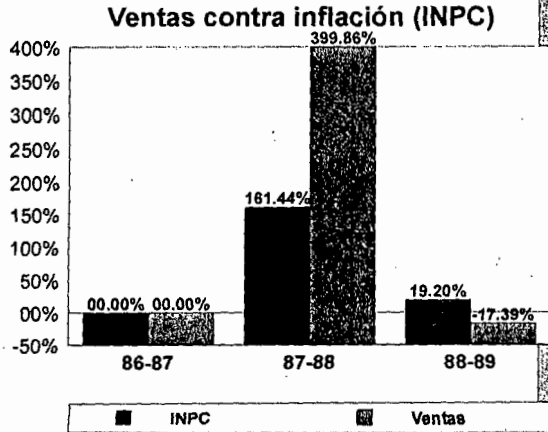
¹⁰⁰ Ventas correspondientes a la administración anterior.

¹⁰¹ Ver esquema No. 32: Ovinos y Caprinos, ventas 86-89.

Esquema No. 30: Bovinos Leche, Ventas: 86-89

Comparativo de ventas totales anuales

	Venta Anual	Mes	Participación	Crecimiento	Inflación	Real	Índice
1986-87	\$13,698,408	\$1,133,201	5.66%				1.00
1987-88	\$67,972,781	\$5,664,397	10.42%	399.86%	161.44%	238.42%	5.00
1988-89	\$66,153,700	\$4,679,475	4.24%	-17.39%	19.20%	-36.69%	4.13
Total	\$137,724,869	\$11,477,072	6.20%				

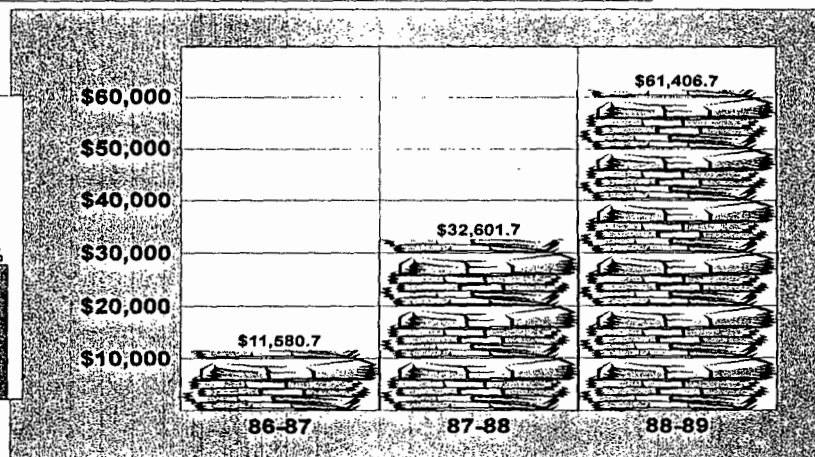
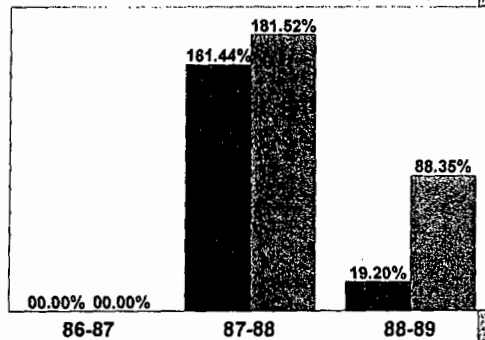


Esquema No. 31: Taller de Lácteos, Ventas: 86-89

Comparativo de ventas totales anuales

	Venta Anual	Mes.	Participación	Crecimiento	Inflación	Real	Índice
1986-87	\$11,680,682	\$965,057	4.74%				1.00
1987-88	\$32,601,663	\$2,716,805	5.00%	181.52%	161.44%	20.08%	2.82
1988-89	\$61,406,695	\$5,117,225	4.63%	88.35%	19.20%	69.15%	5.30
Total	\$106,689,040	\$8,799,087	4.75%				

Ventas contra inflación (INPC)



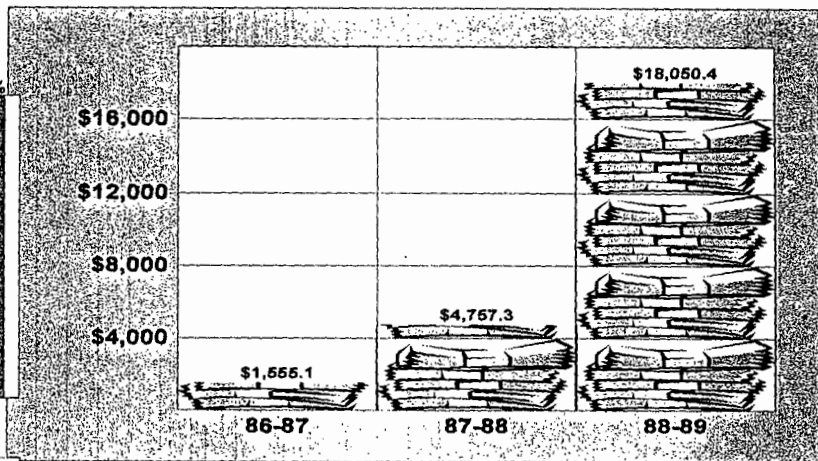
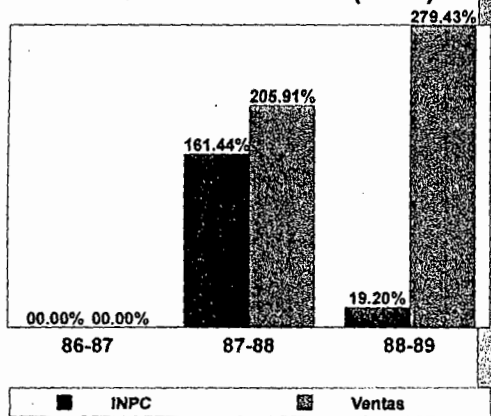
■ INPC ■ Ventas

Esquema No. 32: Ovinos y Caprinos, Ventas: 86-89

Comparativo de ventas totales anuales

	Venta Anual	Mes	Participación	Crecimiento	Inflación	Real	Indice
1986-87	\$1,555,135	\$129,595	.64%				1.00
1987-88	\$4,757,300	\$396,442	.73%	205.91%	161.44%	44.47%	3.06
1988-89	\$18,050,438	\$1,504,203	1.36%	279.43%	19.20%	260.23%	11.61
Total	\$24,362,873	\$2,030,239	1.10%				

Ventas contra inflación (INPC)



les del orden del 206% en 1987-88 y de 279% en 1988-89. El área debería repuntar en los siguientes períodos.

Paralelamente a su incremento en ventas, la participación en las ventas totales aumentó de un 0.6% en el primer año a un 1.1% del global.

AREA		VENTAS ANUALES	PROMEDIO MENSUAL	TASA	INDICE
1986-1987 ¹⁰²	Antecedente	\$1,555,135	\$129,595	0.00%	1.00
1987-1988		\$4,757,300	\$396,442	205.91%	3.06
1988-1989		\$18,050,438	\$1,504,203	279.43%	11.61
Ventas totales		\$24,362,873	\$2,030,240		
Participación en las ventas globales		1.10%			

❖ ÁREA AGRÍCOLA.

Desde el punto de vista económico, los valores de ventas son prácticamente en zeros, con excepción de una sola venta realizada en 1988, debido a que las cosechas producidas fueron absorbidas en su totalidad como flujo de venta interno al área de nutrición.

AREA		VENTAS ANUALES	PROMEDIO MENSUAL	TASA	INDICE
1986-1987 ¹⁰³	Antecedente	\$0	\$0	0.00%	0.00
1987-1988		\$0	\$0	0.00%	0.00
1988-1989		\$2,500,000	\$208,333	0.00%	0.00
Ventas totales		\$2,500,000	\$208,333		
Participación en las ventas globales		0.11%			

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

❖ LA ORGANIZACIÓN Y SU ADMINISTRACIÓN:

El proyecto partió originalmente de un sistema insuficiente de información, que impedía conocer a profundidad la problemática organizacional.

Aunque se considera que se obtuvieron grandes avances en la administración de La Cofradía, particularmente en lo que respecta al ORDEN INTERNO, los resultados económicos no son lo suficientemente claros para determinar su éxito comercial.

❖ PLANEACIÓN:

Los objetivos generales fueron lo suficientemente explícitos, y la eficacia en la producción, la enseñanza y la investigación fue evidente. Sin embargo, no fue establecida formalmente la MISIÓN.

Las áreas técnicas formalizaron su apoyo a los planes de enseñanza de la Facultad y a los proyectos de investigación autorizados por la Oficialía Mayor, y se formalizaron, en algunos casos modificándolos concertadamente, sus objetivos de producción.

Se mantuvieron y diseñaron POLÍTICAS y PROCEDIMIENTOS que permitieron hacer más ágil la operación de la Cofradía. Se crearon una serie de sistemas de informática y control, así como catálogos de proveedores. Quedó pendiente la elaboración de manuales de procedimientos.

¹⁰² Ventas correspondientes a la administración anterior.

¹⁰³ Ventas correspondientes a la administración anterior.

Los objetivos de rentabilidad no fueron ni adecuadamente planteados ni logrados, pues el sistema de información contable es deficiente. Sin embargo se obtuvieron muy aceptables niveles de productividad en función de que la producción fue incrementada substancialmente presumiblemente con incrementos relativamente menores de insumos.

La Competitividad, Eficiencia y Flexibilidad fueron evaluadas en razón del crecimiento de los inventarios animales (por ejemplo en bovinos de engorda), de la mejora de la calidad de los animales (por ejemplo en bovinos lecheros y ovinos y caprinos), la continuidad de los procesos de producción (por ejemplo en bovinos de engorda, pollo de engorda), el incremento de ventas globales y por área (de un 166.86% en el primer año y de un 103.25% en el segundo), la estabilización de la producción (por ejemplo en cerdos), el avance consistente en los procesos de estabilización de producción (bovinos lecheros y ovinos y caprinos), la optimización en la dotación de insumos (almacén, planta de alimentos), recursos financieros (administración y contabilidad), servicios de mantenimiento y conservación, etc.

El manejo y control de los recursos financieros (Contabilidad) fue de excelencia, quedando pendiente la integración del sistema de costeo y generación de estados financieros más fieles.

La aplicación de la Administración por Objetivos fue cubierta satisfactoriamente en los niveles de administradores de alto nivel y de nivel intermedio. Queda pendiente el establecer la APO a partir de la base productiva y afinar los procedimientos de control que permitan ajustar la Dirección por Excepción.

❖ ORGANIZACIÓN:

La estructura planteada mostró niveles excelentes de coordinación y cooperación. Se establecieron organogramas (organigrama completo y funciogramas parciales). La DIVISIÓN DEL TRABAJO bajo la forma de departamentalización fue exitosa, aunque queda pendiente la integración formal de las coordinaciones.

Se estableció con éxito la DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES y la DELEGACIÓN DE AUTORIDAD, a partir de las cuales se instituyeron la modalidad de formulación de descripciones de puesto y se emitieron cartas de comisión al personal que se reasignó a los diversos puestos.

La COORDINACIÓN ORGANIZATIVA fue exitosa, en particular en la conexión de las áreas administrativas y de servicios generales a las áreas técnicas o de producción. La carencia se dio en la formalización de instrumentos que permitieran el detallado control de los servicios generales (particularmente en mantenimiento y personal) prestados a las áreas, así como la transferencia de productos de un área a otra.

❖ INTEGRACIÓN DE PERSONAL:

Bajo los lineamientos establecidos, fue exitosa la utilización del personal existente, aprovechando al máximo los conocimientos, experiencia y habilidades tanto del personal profesional como del personal operativo.

Se mejoró substancialmente la coordinación de personal general, la reasignación a las áreas, la sistematización de acciones de emergencia, la descentralización y profesionalización de la administración y control de personal; se sistematizó la planta laboral a partir de una categorización laboral interna basada en la homologación de percepciones y comisiones, etc.

Se logró un buen ambiente de trabajo, se incrementaron los mecanismos de supervisión que lograron incrementos en el desempeño del personal, se propició un adecuado nivel de responsabilidad y confianza, y se promovieron diversas labores sociales (fiestas para el personal y sus familias) y fomento al deporte y a la música.

Se sistematizaron las acciones de mantenimiento y conservación de equipo, manteniéndolo prácticamente funcional al 100%.

Se mejoraron el sistema de seguridad y vigilancia, los servicios de aseo y cocina, jardinería.

Se mejoraron las relaciones con las dependencias de apoyo, las relaciones públicas, las relaciones comerciales; los servicios a la comunidad a través de la venta de productos a precios accesibles, el extensionismo y servicios al público, y la presencia de la Facultad en exposiciones ganaderas.

❖ CONTROL.

Los controles se dieron en función de reportes mensuales por área, en la que se asentaba la producción obtenida, los inventarios existentes, y las actividades realizadas.

También se obtuvo un excelente nivel de funcionalidad los controles de facturación y ventas, ingresos y egresos.

En función de la reestructuración establecida, la responsabilidad de la venta fue ejercida directamente por los responsables de área, pero en ocasiones fue evidenciada la falta de sistematización de los procedimientos, particularmente en lo que refiere a la determinación de precios de venta.

Los controles de almacén y transferencia de productos a las áreas tuvieron resultados óptimos, aunque no fue posible su cuantificación y cargo al costo por área.

Los controles operativos por área fueron deficientes.

PERFIL DE PROYECTO COFRADÍA 89-92.

Fundamentado en el análisis diagnóstico de la Posta Zootécnica, la Oficialía Mayor formuló y propuso, y la Dirección de la Facultad autorizó, el PERFIL DE PROYECTO COFRADÍA para el período de mayo de 1989 a abril de 1992.

La estructura básica de éste perfil de proyecto, para efectos metodológicos y ejecutivos, utilizó un esquema por áreas funcionales: áreas administrativas, áreas de servicios generales y áreas técnicas.

El proyecto parte de una revisión de las metas propuestas en el período anterior (1987-1989), los resultados obtenidos, el análisis consecuente y la determinación de nuevas metas.

LA MISIÓN.

Retomando los principios que rigieron los trabajos en la Posta durante todos y cada uno de los períodos directivos que han existido desde la fundación de la entonces Escuela de Medicina Veterinaria y Zootecnia en 1964, se confirmó como propósito general el que la Posta Zootécnica fuera un centro de producción que favoreciera la formación científica, tecnológica y técnica de los nuevos profesionales de la Medicina Veterinaria y Zootecnia, propósito enfatizado en el contexto de las reorientaciones propuestas en los nuevos planes de estudios de la propia Facultad.

Los principios, transformados pragmáticamente en objetivos generales orientadores, serían los de Enseñanza, Investigación y Producción, los cuales por su naturaleza no son excluyentes, sino complementarios entre sí. La ENSEÑANZA fructificaría en la formación de nuevos y capaces profesionales de la Medicina Veterinaria y Zootecnia, quienes deberían estar preparados en la INVESTIGACIÓN para lograr desarrollar la ciencia animal y, asimismo estar preparados para aplicar los nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a las técnicas de PRODUCCIÓN.

En pocas palabras, la Posta Zootécnica se habrá convertido en:

UN CENTRO DONDE SE ENSEÑA A PRODUCIR Y SE PRODUCE PARA ENSEÑAR.

La MISIÓN de la Posta Zootécnica Cofradía, así como las de las Extensiones de Chamela y Pacana, responderá a la mística original con que el Dr. Fernández de Cevallos los estableció, es decir, deberán convertirse o fortalecerse como un CENTRO DE APOYO A LA ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN DE LA PRODUCCIÓN ANIMAL.

Los tres propósitos generales que justifican la operación de la Posta, serán los siguientes:

ENSEÑANZA: deberá coadyuvar a la formación de los nuevos médicos veterinarios zootecnistas, propiciando los espacios físicos y los recursos materiales humanos y pecuarios a la actividad práctica y el adiestramiento de los estudiantes de medicina veterinaria y zootecnia en las técnicas de la producción animal.

INVESTIGACIÓN: deberá coadyuvar al desarrollo de los proyectos de investigación que la Universidad encomiende a la Posta y de los que se produzcan a partir de las líneas propias de investigación generadas en la misma Posta, propiciando los espacios físicos y los recursos materiales, humanos y pecuarios que permitan el fortalecimiento de la ciencia, el desarrollo de la tecnología y la aplicación experimental de la técnica en el campo de la medicina veterinaria y la producción animal.

PRODUCCIÓN: deberá integrar todos los recursos materiales, humanos y pecuarios con los que cuenta, para desarrollar procesos técnicos especializados que permitan optimizar la producción agropecuaria, con la finalidad de convertir y mantener a la Posta como una explotación ejemplar, que permita enseñar a los estudiantes las mejores técnicas de producción y administración de granjas.

PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN:

La Posta Zootécnica La Cofradía deberá generar un superávit, que se deberá reflejar fundamentalmente en:

- **Difusión de conocimientos**, a partir del apoyo a los programas de estudio de la carrera de Medicina Veterinaria y Zootecnia, y de cualquier otra forma transmisión de conocimientos.
- **Generación de conocimientos** tanto científicos como, especialmente, tecnológicos en el campo de las ciencias veterinarias y agropecuarias.
- **Satisfacción de necesidades sociales**, a través de servicios a la comunidad.
- **Obtención de utilidades**, que permitan medir el éxito económico (rentabilidad) de cada unidad de producción en particular y de la Posta en general, la autosuficiencia operativa y financiera, así como la generación de una fuente adicional de recursos para la Universidad.

La Posta deberá tener el necesario orden interno lograr los máximos niveles de productividad, lo que implicará el incremento al máximo de los productos y reduciendo al mínimo los insumos. Esto quiere decir que el desempeño organizacional deberá medirse en función de la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y la eficiencia con la que éstos se cubrieron.

La Cofradía permanecerá subordinada a la Dirección de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, y dirigida por un Oficial Mayor como máximo responsable de los ranchos escuela quien será responsable de las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control.

PLANEACIÓN.

La Oficialía Mayor deberá dar énfasis a la planeación tanto a corto plazo como a mediano y largo plazo, lo que permitirá la determinación de objetivos, actividades y recursos necesarios en esquemas de programación de operaciones y programación financiera.

La toma de decisiones deberá ser consensada con las instancias involucradas y, a fin de hacerla más efectiva y permitir la consulta y fundamentación técnica de los elementos que permitan la resolución de problemas, será formalizado como órgano consultor permanente el CONSEJO DE ASESORES integrado por un especialista, adscrito a la planta docente de nuestra Facultad, de cada una de las diferentes áreas productivas, médicas o administrativas.

Este Consejo de Asesores participará colegiadamente sancionando el proyecto ejecutivo, y se integrará discrecionalmente dependiendo de las áreas específicas que requieran de su evaluación.

Las áreas y asesores propuestos serán los siguientes:

TABLA No. 20: Consejo de Asesores	
AREA	
AGRÍCOLA y APÍCOLA	
NUTRICIÓN GENERAL Y POLIGÁSTRICOS	
NUTRICIÓN MONOGÁSTRICOS	
BOVINOS Y CIERVOS	
OVINOS y CAPRINOS	
PORCINOS	
AVÍCOLA	
REPRODUCCIÓN	
INDUSTRIALIZACIÓN	
ADMINISTRACIÓN	
RELACIONES CON LA UNIVERSIDAD	
PATOLOGÍA	

Cada área deberá integrar su propio PLAN DE ÁREA y sus PROGRAMAS OPERATIVO y FINANCIERO, en los que, de manera consensada y negociada con el supervisor correspondiente, se asentarán las metas que deberán cubrirse en cada rubro, claramente cuantificadas, y con la asignación de recursos, costos y tiempos de ejecución, que en conjunto permitirán el cumplimiento del objetivo de área.

Los planes de área y programas operativos de área deberán ser coordinados y homologados por niveles, hasta la elaboración del Plan General y los Programas Operativos de las coordinaciones administrativa, de servicios y técnica.

El Plan General y los Programas Operativos serán sancionados por el Consejo de Asesores y por el Oficial Mayor y serán turnados, en forma de Proyecto Cofradía, a la Dirección y al Consejo Técnico de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia para su aprobación.

Sistemáticamente se dará supervisión, seguimiento, revisión y evaluación de los resultados para determinar la eficiencia en la utilización de los recursos, la producción obtenida, los inventarios y los niveles de productividad y rentabilidad de cada explotación y de la Posta en general.

Cada ÁREA TÉCNICA deberá contar con sus respectivos objetivos de PRODUCCIÓN y contar con un programa de ENSEÑANZA y actividades para los estudiantes que les sean asignados. Además, las áreas deberán ser involucradas en todos los proyectos de INVESTIGACIÓN que sean autorizados por la Oficialía Mayor, a los cuales deberán otorgar su total apoyo, además de la autogeneración de proyectos propios.

Los objetivos de producción de las diversas áreas técnicas serán los siguientes:

TABLA No. 21: Objetivos de producción por área.	
AGRÍCOLA	<input type="checkbox"/> Producción de insumos agrícolas para la alimentación de los animales de la posta.
PLANTA DE ALIMENTO:	<input type="checkbox"/> Formulación y producción de las diferentes raciones alimentarias para cubrir las necesidades nutricionales de todas las áreas de producción.
BOVINOS LECHE:	<input type="checkbox"/> Producción de leche y producción de pies de cría.
BOVINOS CARNE:	<input type="checkbox"/> Producción de carne y mejoramiento genético a partir de animales críolos.
OVINOS Y CAPRINOS:	<input type="checkbox"/> Producción de pies de cría.
LABORATORIO DE SEMEN:	<input type="checkbox"/> Inseminación artificial en bovinos, ovinos, caprinos y porcinos. <input type="checkbox"/> Asistencia técnica en reproducción y selección genética a todas las áreas.

PORCINOS:	<input type="checkbox"/> Producción de carne y pies de cría.
AVES POSTURA:	<input type="checkbox"/> Producción de huevo.
AVES ENGORDA:	<input type="checkbox"/> Producción de pollo.
APÍCOLA:	<input type="checkbox"/> Producción de miel (Proyecto piloto).
PISCICOLA:	<input type="checkbox"/> Producción de pescado para consumo (Proyecto piloto de investigación).
CHAMELA:	<input type="checkbox"/> Cría de venado cola blanca.
INDUSTRIALIZACIÓN:	<input type="checkbox"/> Sacrificio de animales y producción de alimentos de origen cárnico.
	<input type="checkbox"/> Manejo de leche y producción de alimentos derivados de la leche.
EXPENDIO:	<input type="checkbox"/> Venta al público de productos de origen animal (miel, huevo, pollo, carne, leche), productos industrializados (cárnicos y lácteos) y alimento balanceado para animales.

POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS.

Se deberán establecer, en congruencia con los lineamientos generales de la Universidad y particulares de la Facultad, las POLÍTICAS y REGLAMENTOS que normen el comportamiento y el trabajo dentro de la Posta.

De igual forma, la Administración deberá, junto con las instancias correspondientes, formular un MANUAL DE PROCEDIMIENTOS que describan, establezcan y regulen todas las operaciones, tanto administrativas como técnicas, que se desarrollen en la Posta.

RELACIONES AL EXTERIOR E IMAGEN INSTITUCIONAL:

Es importante para la Universidad en general y para la Posta en particular, fortalecer su imagen hacia el exterior.

La imagen física de las instalaciones deberá ser siempre de pulcritud, trabajo, profesionalismo y academicismo

Se ofrecerán productos de alta calidad al menor precio posible, tanto a la comunidad universitaria (incluyendo desde luego a los trabajadores de la Posta y a los habitantes del poblado) como al público consumidor en general.

Se buscará el registro de marca "Productos La Cofradía", que identificará a los productos elaborados por la Posta, y de desarrollará la imagen comercial a partir del lema universitario: "Pensando y Trabajando por la alimentación de México".

Se resolverá favorablemente cualquier petición de visita a las instalaciones de parte de cualquier institución educativa de todos los niveles.

Se participará activamente en todas las exposiciones ganaderas y en cualquier evento que permita el crecimiento de la Universidad. Se propiciarán relaciones con otras dependencias de la Universidad, así como con instituciones profesionales y académicas, y asociaciones gremiales o productoras.

Se ofrecerán comercialmente servicios de asesoría en proyectos agropecuarios a empresas del medio, especialmente a las pequeñas y medianas explotaciones. Igualmente se maquilarán proyectos de investigación y experimentación en nutrición aplicada y servicios de formulación de raciones.

La venta de animales para pie de cría deberá estar sustentada en el principio de apoyo a la comunidad.

ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN:

Se fortalecerán todas las estrategias encaminadas al apoyo a los procesos de enseñanza de la Facultad: apoyo a las prácticas de las asignaturas en producción animal o de ciencias médicas, plan de guardias con alumnos de todos los niveles, plan de voluntarios, plan de prestadores de servicio social.

En investigación se apoyarán todos los proyectos viables, tanto a los autorizados por el Departamento de Investigación, como a los proyectos independientes oficiales o informales.

Se deberán dar las condiciones para que el personal técnico de la Posta desarrolle actividades académicas específicas, tanto en el ámbito docente (dentro de la Posta) como en forma colegiada con otros técnicos, de tal forma que la profesionalización sea la norma.

ORGANIZACIÓN.

ORGANOGRAMA.¹⁰⁴

Para el funcionamiento de la Posta y sus Extensiones se establecerá una nueva estructura organizacional que funcionalmente será como se indica a continuación:

❖ OFICIALÍA MAYOR:

La Dirección de la posta corresponderá a la DIRECCIÓN de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, quien delegará la responsabilidad de la conducción en la OFICIALÍA MAYOR "B", con la figura funcional de Gerente de Desarrollo de Recursos Agropecuarios, quien a su vez se apoyará en un CONSEJO DE ASESORES para fortalecer la planeación, toma de decisiones y operación de la Posta.

La Oficialía Mayor tendrá relación directa con dependencias centrales de la Universidad, tales como la Tesorería, la Proveduría General y la Dirección de Mantenimiento. Existirá un FUNCIONARIO DE ENLACE entre la Universidad y la Posta, y laborará permanentemente un empleado de la TESORERÍA que se encargará de recibir los pagos por ventas realizadas.

El Oficial Mayor contará con una SECRETARIA cuya función será la de auxiliario en todas las actividades de oficina.

La administración general será ejercida por el propio Oficial Mayor, apoyado centralmente por su equipo de COORDINACIÓN, formado por el COORDINADOR ADMINISTRATIVO, el COORDINADOR DE SERVICIOS GENERALES y el COORDINADOR TÉCNICO, los cuales contarán con sus respectivos equipos de trabajo y reportarán directamente a la Oficialía Mayor.

Las instancias que tendrán injerencia directa en la responsabilidad de administrar los recursos, y supeditados a sus correspondientes Coordinadores, serán: el Contador, el Almacenista, el Auxiliar de Recursos Humanos y, desde luego, los Responsables Técnicos de Área.

❖ COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA:

Tendrá como principal función la de llevar el control contable y financiero de la aplicación de los recursos, el control del personal, el control de inventarios y el control de ventas, así como la emisión de informes y estados financieros.

Las áreas que lo integran son las siguientes:

- CONTABILIDAD
- ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS
- RECURSOS HUMANOS
- EXPENDIO

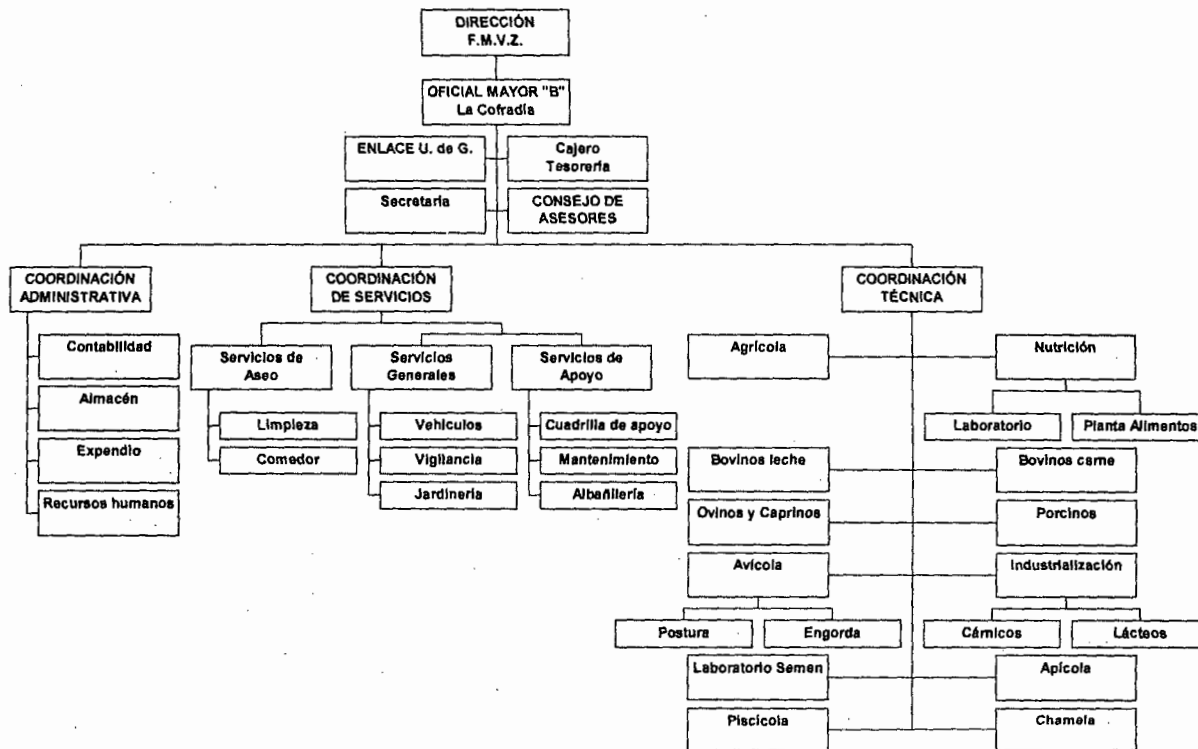
❖ COORDINACIÓN DE SERVICIOS GENERALES:

Tendrá como función las labores de intendencia y de apoyo a las áreas técnicas en sus respectivas especialidades.

Las áreas que lo integran son las siguientes:

¹⁰⁴ Ver esquema No. 33: Reestructuración de funciones 89-92

Esquema No. 33: Reestructuración de funciones 89-92



Posta Zootécnica La Cofradía

- LIMPIEZA, COMEDOR Y JARDINERÍA
- VEHÍCULOS, VIGILANCIA, PERSONAL DE APOYO EMERGENTE, MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN
- ALMACÉN

❖ COORDINACIÓN TÉCNICA:

La función de las áreas técnicas será la de responsabilizarse del óptimo funcionamiento de las instalaciones, de la producción correspondiente definida en los propios objetivos y metas pre-establecidas, de la operación y ejecución de acciones implícitas y específicas. Manejarán sus propios recursos y su propio personal asignado. Cuidarán del cumplimiento de los programas de enseñanza y la atención a los alumnos asignados, así como el apoyo a los proyectos de investigación que se desarrollen en sus respectivas áreas.

Estarán incluidas las siguientes áreas y secciones:

1. AGRÍCOLA
2. NUTRICIÓN:
 - ◊ Laboratorio de nutrición
 - ◊ Planta de alimentos
3. RUMIANTES:
 - ◊ Bovinos leche
 - ◊ Bovinos carne
 - ◊ Ovinos y caprinos
4. PORCINOS
5. AVÍCOLA
 - ◊ Aves de postura
 - ◊ Aves de engorda
6. TALLER DE INDUSTRIALIZACIÓN
 - ◊ Taller de cármicos
 - ◊ Taller de lácteos
7. LABORATORIO DE SEMEN
8. PROYECTOS ESPECIALES:
 - ◊ Apícola
 - ◊ Piscícola.
 - ◊ Charnela.

ÁREAS ADMINISTRATIVAS.

La administración será responsabilidad directa del Oficial Mayor, apoyado en sus labores por el personal de la Coordinación Administrativa, así como las instancias que sean requeridas para desarrollar los procesos de seguimiento y control de actividades.

Particularmente la administración será el responsable del manejo de los recursos económicos y la fluidez de efectivo necesaria para la operación de la posta; también del control central de compras y almacén y el control de ventas y facturación; control de recursos humanos; además, será responsable de la emisión de informes, análisis de costos por área y estados financieros.

Será importante en la determinación de costos por área y generales, la cuantificación formal de los egresos en función de los tres objetivos de la Posta: producción, enseñanza e investigación. Esto considerando que una parte importante de los egresos: materiales, equipo, servicios generales y de apoyo, nómina de empleados y médicos veterinarios, etc., son soportados como costo educativo, pero afectando al de producción.

❖ RECURSOS FINANCIEROS.

Desde el punto de vista financiero y contable, se afinará el sistema a fin de permitir el control de los recursos económicos y la fluidez de efectivo necesaria para la operación de la Posta. Se deberá lograr la aplicación de costos por área y el análisis económico de tendencias, proyecto in-

tegral que deberá asegurar el absoluto control de los recursos económicos por la Universidad encomendados.

Se incrementará el FONDO REVOLVENTE hasta niveles congruentes con los gastos ejercidos por la Posta, a un mínimo de \$4'000,000. Igualmente se deberá garantizar el oportuno reembolso de los recursos por parte de la TESORERÍA de la Universidad.

Previendo retrasos en el reembolso de recursos y para asegurar el adecuado funcionamiento de la Posta, la administración tendrá la facultad de retener los ingresos por ventas en la proporción equivalente a los egresos no reembolsados por la Universidad, de tal manera que haya un equilibrio financiero que compense los posibles retardos en la asignación de los recursos.

En forma simultánea se turnará a la Rectoría de la Universidad la solicitud para mantener en cuenta, y bajo estricta supervisión de la Tesorería, los ingresos de las ventas que permitan formar un fondo para la operación de la Posta. Esta cuenta deberá tener la independencia necesaria para agilizar las transacciones, pero deberá estar continuamente sancionada, evaluada y auditada por la Tesorería.

Internamente, la Posta deberá cuidar en tiempo y forma los mecanismos de requisición de materiales a la Proveeduría General y la requisición de servicios a la Dirección de Mantenimiento. Esto automáticamente redundará en la optimización del funcionamiento de la Posta y la disminución sustancial de los gastos extraordinarios.

El control de esta área estará al cargo directo del COORDINADOR ADMINISTRATIVO, apoyado por el CONTADOR.

❖ COMPRAS.

El surtimiento de productos e insumos dependerá fundamentalmente de la PROVEEDURÍA GENERAL de la Universidad. Sin embargo, para lograr eficientar el proceso, internamente se deberán cuidar la previsión necesaria para que el Almacén y la Coordinación Administrativa de la Posta emitan en tiempo oportuno, calculando rigurosamente tiempos de reacción de la Proveeduría, las requisiciones de material.

Las compras de animales seguirán dependiendo de los recursos de las partidas económicas otorgadas por la Tesorería, previa requisición. Sólo que para optimar el proceso, los animales serán adquiridos por la Posta con los recursos resguardados de las ventas, los cuales serán reintegrados a la Universidad a la llegada de la partida autorizada. La partida autorizada ahora será por la cantidad exacta que cubran la totalidad de los animales adquiridos.

El control de las compras dependerá directamente del COORDINADOR ADMINISTRATIVO y del CONTADOR.

❖ ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.

Respecto a las ventas, se deberá delegar la responsabilidad directa al Coordinador Técnico y a los Responsables Técnicos de Área, quienes se encargarán del proceso total. Además, el proceso se mantendrá descentralizado de la Oficina de Contabilidad de la Facultad, desahogando el proceso y optimizando la información por la contabilidad interna de la Posta.

❖ EXPENDIO.

El expendio se profesionalizará en su servicio al público, garantizando la venta de productos al público consumidor, tanto en la Posta como en la Facultad. Deberá cubrir los requisitos de mostrar una buena imagen y ofrecer un excelente servicio. Comercializará todos los productos que el Rancho produzca.

Será atendido por un AUXILIAR DE EXPENDIO.

❖ RECURSOS HUMANOS.

Se realizará un cambio de base en la estructura laboral que incluirá la creación de nuevos puestos y la búsqueda de personal con el perfil profesional acorde a cada puesto.

El puesto de mayor rango en la Posta será el de OFICIAL MAYOR, que será el máximo responsable de la operación del Rancho.

En lugar de las posiciones de Responsables Administrativo y de Producción, se creará el equipo de COORDINACIÓN como principal apoyo a la Oficialía Mayor, integrado por las instancias de las que dependerán toda la estructura operativa de la Posta. Este equipo estará integrado por:

COORDINADOR ADMINISTRATIVO:¹⁰⁵ Responsable de la CONTABILIDAD, del EXPENDIO, del control de RECURSOS HUMANOS, y de la ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.

COORDINADOR DE SERVICIOS GENERALES:¹⁰⁶ Responsable de los SERVICIOS DE LIMPIEZA, del COMEDOR, JARDINERÍA; VEHÍCULOS, VIGILANCIA, PERSONAL DE APOYO EMERGENTE, MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN.

COORDINADOR TÉCNICO:¹⁰⁷ Responsable de las áreas técnicas: AGRÍCOLA, NUTRICIÓN (que incluye las secciones de LABORATORIO DE NUTRICIÓN y de la PLANTA DE ALIMENTOS), RUMIANTES (con las secciones de BOVINOS LECHE, BOVINOS CARNE, OVINOS Y CAPRINOS), PORCINOS, AVÍCOLA (que incluye las secciones de AVES DE POSTURA y AVES DE ENGORDA), TALLER DE INDUSTRIALIZACIÓN (que incluye las secciones de TALLER DE CÁRNICOS y TALLER DE LÁCTEOS), LABORATORIO DE SEMEN, y PROYECTOS ESPECIALES (con los proyectos APÍCOLA, PISCÍCOLA y CHAMELA).

El Coordinador Técnico estará definido como el de segundo en la jerarquía de la Posta, actuará como principal asistente y cubrirá las ausencias del Oficial Mayor.

Por otra parte, en cuanto a las ÁREAS ADMINISTRATIVAS, se formalizarán los puestos de **ALMACENISTA, AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS, AUXILIAR DE EXPENDIO** y se creará el puesto de **CONTADOR**.

En las ÁREAS DE SERVICIOS, se creará el puesto de **AUXILIAR DE CUADRILLA** y se formalizarán y reasignarán los puestos de **CHOFER, OFICIAL DE VIGILANCIA, OFICIAL DE JARDINERÍA, OFICIAL DE MANTENIMIENTO y OFICIAL DE ALBAÑILERÍA**.

En las ÁREAS TÉCNICAS, se formalizará el puesto de **RESPONSABLE TÉCNICO DE ÁREA, el AUXILIAR OPERATIVO DE ÁREA, el OPERARIO ESPECIALIZADO, el OPERARIO GENERAL y el PEÓN**. Se creará además el puesto de **AUXILIAR DE ENSEÑANZA y el RESPONSABLE TÉCNICO** de las siguientes ÁREAS: **NUTRICIÓN y RUMIANTES**. Se crearán los puestos de **RESPONSABLE DE SECCIÓN**, de las siguientes secciones: **BOVINOS LECHE, BOVINOS CARNE, OVINOS Y CAPRINOS, LABORATORIO DE NUTRICIÓN, PLANTA DE ALIMENTO, LABORATORIO DE SEMEN y CHAMELA**.

Además se justifica la asignación de una **SECRETARIA** de tiempo completo, así como la adaptación y equipamiento del área de oficinas, que incluyen la Oficina Central (Oficialía Mayor), y la Oficina de Coordinación General y Almacén y Expendio.

Acorde con los principios administrativos, se delegarán mayores funciones en los **RESPONSABLES TÉCNICOS DE ÁREA**, pero en forma simultánea se les otorgará mayor libertad en la toma de decisiones, responsabilizándolos en forma directa de los resultados y de las operaciones de sus respectivas áreas (incluyendo manejo de personal, operación técnica y manejo administrativo). Se les involucrará directamente en las compras de insumos, incluyendo animales, y asimismo se les delegará la responsabilidad de las ventas y la facturación, bajo la supervisión de los Coordinadores Técnico y Administrativo.

Los Responsables Técnicos de Área, si es justificable en función de los objetivos de enseñanza e investigación, contarán con el apoyo de un **RESPONSABLE DE SECCIÓN, RESPONSABLE DE PROYECTO, TÉCNICO DOCENTE AUXILIAR** y de **SUPERVISOR OPERATIVO**. Los primero deberán ser profesional universitario conocedores del área, mientras que el último será el empleado con mayor capacidad operativa y con liderazgo sobre el resto de **OPERARIOS** del área.

Se hará un manual de recursos humanos que compile y norme los perfiles y descripciones de cada puesto, que establezca sus funciones y responsabilidades, y que asimismo describa su posición de mando.

¹⁰⁵ El de Coordinador Administrativo es un puesto de nueva creación, justificado por los nuevos procesos administrativos que se deberán cubrir en Cofradía.

¹⁰⁶ Corresponde, en alguna medida, al puesto anterior denominado Encargado Administrativo.

¹⁰⁷ Corresponde, en alguna medida, al puesto anterior denominado Encargado de Producción.

También se normalizará y homogeneizarán los nombramientos laborales para que exista congruencia del cargo ejercido con la categoría laboral y el tabular económico con el que se encuentra registrado en la Universidad.

Se propondrá una categorización que incluya las siguientes categorías laborales internas, los requisitos profesionales o laborales del puesto y el salario propuesto en equivalentes a salarios mínimos:

TABLA No. 22: Propuesta de categorización laboral.			
CATEGORÍA	PUESTO	REQUISITO	SALARIOS MÍNIMOS
A	✓ Oficial Mayor	Médico Veterinario	35.60
B-1	✓ Coordinador Técnico	Médico Veterinario	28.48
B-2	✓ Coordinador Administrativo ✓ Coordinador de Servicios Generales y de Apoyo.	Profesional Universitario Médico Veterinario	22.78
C	✓ Contador ✓ Responsable Técnico de Área.	Profesional Universitario Médico Veterinario o Profesional Universitario	15.19
D	✓ Secretaria ✓ Almacenista ✓ Responsable de Sección ✓ Técnico Docente ✓ Auxiliar de Recursos Humanos. ✓ Auxiliar de Enseñanza.	Capacidad Operativa Capacidad Operativa Médico Veterinario Médico Veterinario Médico Veterinario	10.13
E	✓ Auxiliar Operativo de Área. ✓ Auxiliar de Expendio ✓ Auxiliar de Cuadrilla	Médico Veterinario Capacidad Operativa	6.75
F	✓ Operario Especializado ✓ Chofer ✓ Oficial de Vigilancia ✓ Oficial de Jardinería ✓ Oficial de Mantenimiento ✓ Oficial de Albañilería ✓ Oficial de Cocina ✓ Oficial de Limpieza	Capacidad Operativa y experiencia.	4.50
G	✓ Operario General	Capacidad Operativa	3.00
H	✓ Peón	Disposición de trabajo	2.00

Se propondrán los espacios y condiciones para la capacitación constante del personal, facilitando el acceso a la homologación salarial y el acceso a los incentivos (económicos y en especie) y promociones (ascensos y retabulaciones).

Se procurará tener sueldos competitivos con el mercado laboral y en general se deberá mantener un ambiente cordial y familiar dentro de las instalaciones.

Se mantendrá la tradición de efectuar dos grandes festejos al año para los trabajadores y sus familias: en fin de cosecha y Navidad.

Para el control de empleados se contará con un AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS, que tendrá la función de integrar los respectivos expedientes, actualizar la información, reasignar funciones de acuerdo a las necesidades autorizadas y realizar los pagos de nómina.

ÁREAS DE SERVICIOS GENERALES.

❖ ALMACÉN.

Se mantendrá al Almacén Central descentralizado de la Facultad, fortaleciendo su objetivo de canalizar las necesidades materiales de las áreas, la adquisición de productos y la distribución sistemática de los mismos.

El sistema visualizará los mecanismos necesarios para la elaboración de solicitudes de material para las áreas, así como su canalización en requisiciones u órdenes de compra (en caso de materiales específicos), llevando con esto un control estricto de inventarios y agilizando los tra-

mites necesarios, además de mantener un stock de medicinas y material necesario para el cumplimiento de las actividades programadas y de cualquier eventualidad.

Todas las adquisiciones, tanto las que se solicitarán en tiempo a la Proveeduría, las rutinarias que se adquirirán vía fondo revolvente, las extraordinarias que no se solicitaron en tiempo o la de productos no surtidos por la Proveeduría, deberán hacerse en forma sistemática y con una estricta calendarización y evaluación de los consumos estimados, cálculos del tiempo de entrega y determinación del stock mínimo necesario.

Además se tendrá un riguroso control de requisiciones de tal forma que sea factible el seguimiento continuo de las requisiciones enviadas a la Universidad para su surtimiento.

En cuanto a los materiales adquiridos con los recursos de la Posta, la administración tendrá los recursos necesarios para realizar las adquisiciones por cuenta propia, haciendo para esto un catálogo autorizado de proveedores y cuidando siempre que los productos respondan a los criterios de respeto a las especificaciones solicitadas, además de la adecuada calidad y precio.

El Almacén Central será el responsable directo del control de las requisiciones, las cuales serán turnadas por las Áreas o directamente por las Coordinaciones. Las requisiciones serán turnadas a la Coordinación Administrativa quien a su vez recabará la autorización definitiva de la Oficialía Mayor.

Para la operación del Almacén se contará con un ALMACENISTA.

❖ SERVICIOS DE ASEO Y COCINA.

Se integrará un equipo de personal de limpieza que tendrá como finalidad dar el servicio a las áreas comunes y Oficinas Administrativas, además de atender el servicio de COMEDOR. Existirá un OFICIAL DE COCINA y un OFICIAL DE LIMPIEZA. De ser necesario habrá AYUDANTES de COCINA y de LIMPIEZA.

❖ VIGILANCIA.

Se procederá a integrar un equipo de vigilantes, dotados con los implementos adecuados para cubrir su función. Su función será, durante el día, controlar las entradas y salidas de la Posta, y durante las noches cubrir la vigilancia de todas las instalaciones. Se deberán garantizar las rondas con un sistema de reloj checador. Se dotará de un grupo de perros que ayudarán en la ronda a los vigilantes.

Se integrará por un OFICIAL DE VIGILANCIA y tres VIGILANTES.

❖ JARDINERÍA.

Se formará un equipo de JARDINERÍA, que mantenga una imagen digna de las áreas verdes y caminos de las áreas comunes de la Posta. Los jardines de las diferentes áreas serán responsabilidad directa de los operarios de cada área. Habrá un OFICIAL de jardinería y un AYUDANTE.

❖ VEHÍCULOS.

Habrá un equipo formado por dos CHOFERES que serán los directamente responsables de la operación de los vehículos de la Posta. Igualmente deberán llevar un minucioso control de los servicios prestados y apoyar a todas las áreas en sus actividades específicas. Serán los responsables del mantenimiento, conservación y reparación de los vehículos asignados.

❖ MANTENIMIENTO.

El área de Servicios de Apoyo, dependerá directamente de la Coordinación General, y contará con el equipo especializado de MANTENIMIENTO. Se responsabilizará de todas las acciones de reparación de instalaciones y rehabilitación de equipo (carpintería, herrería y soldadura, fontanería, electricidad, pintura, redes hidráulicas, etc.). Habrá un OFICIAL DE MANTENIMIENTO y un AYUDANTE.

❖ ALBAÑILERÍA.

También se integrará un equipo de ALBAÑILERÍA, que haga a la Posta autosuficiente en construcción, rehabilitación y mejora de las instalaciones. Habrá un OFICIAL DE ALBAÑILERÍA y un AYUDANTE.

❖ CUADRILLA DE APOYO.

La CUADRILLA DE APOYO, equipada con un tractor, una camioneta, hidrolavadora, remolques suficientes e implementos adecuados para la labor de los operarios, con la finalidad de hacer un trabajo rotativo de auxilio especial a cualquier área que lo solicite (auxilio a la cosecha de área agrícola, limpieza de corrales, apoyo a mantenimiento, etc.). Habrá un OFICIAL de cuadrilla y tres AYUDANTES.

❖ MANTENIMIENTO ESPECIALIZADO.

Para los servicios especializados de mantenimiento y conservación, se recurrirá a personal externo altamente calificado, para lo cual se establecerán convenios de servicios permanentes que garanticen la respuesta en cualquier momento de emergencia. Para este efecto se contratarán servicios externos en los rubros de Electricidad (alta tensión), Intercomunicación, Calderas, Motores, Compresores y Refrigeración, Herrería calificada, Talleres Automotrices y Equipos Especializados (por ejemplo, equipo de ordeña).

Estas acciones deberán proveer a la Posta de un adecuado funcionamiento en sus instalaciones y equipo, así como una saludable independencia con relación a la Dirección de Mantenimiento de la Universidad.

ÁREAS TÉCNICAS.

ÁREA AGRÍCOLA.

Estará estructurado por un RESPONSABLE TÉCNICO, un AUXILIAR OPERATIVO, dos OPERARIOS ESPECIALIZADOS (TRACTORISTAS), un OPERARIO y un PEÓN.

Contará con 45 Ha de tierras cultivables, pozo profundo, tres tractores y el equipo e implementos necesarios para cubrir sus actividades.

ÁREA DE NUTRICIÓN.

Estará integrado por un RESPONSABLE TÉCNICO que tendrá bajo su mando las secciones de LABORATORIO DE NUTRICIÓN y PLANTA DE ALIMENTO. Cada sección estará al cargo de un RESPONSABLE DE SECCIÓN.

❖ LABORATORIO DE NUTRICIÓN

Estará bajo la atención directa del Responsable Técnico, quien tendrá un TÉCNICO DOCENTE como auxiliar. Contará con un laboratorio totalmente equipado

❖ PLANTA DE ALIMENTOS

Tendrá a un RESPONSABLE DE SECCIÓN, a un AUXILIAR OPERATIVO, un OPERARIO GENERAL y un PEÓN. Poseerá toda la infraestructura suficiente y necesaria para la elaboración

de cualquier ración alimenticia: molino, revolvedora, fosa de reciba, silos tolva, planta enmelazadora, silos.

ÁREA DE RUMIANTES

❖ **BOVINOS LECHE.**

Estará formado por un RESPONSABLE TÉCNICO, un AUXILIAR OPERATIVO, un ORDENADOR y dos OPERARIOS GENERALES (Vaqueros). Poseerá corrales, sala de ordeña mecanizada, tanque enfriador para leche, becerras, etc.

❖ **BOVINOS CARNE.**

Estará formado por un RESPONSABLE TÉCNICO, un AUXILIAR OPERATIVO y un OPERARIO GENERAL (Vaquero). Tendrá corrales suficientes para su operación.

❖ **OVINOS Y CAPRINOS.**

Estará formado por un RESPONSABLE TÉCNICO y un AUXILIAR OPERATIVO. Tendrá corrales suficientes para los vientres, sementales y críos.

ÁREA DE PORCINOS.

Estará formado por un RESPONSABLE TÉCNICO, un AUXILIAR OPERATIVO, dos OPERARIOS ESPECIALIZADOS (caseteros), dos OPERARIOS GENERALES y un PEÓN. Tendrá corraletas suficientes para los vientres, sementaleras, maternidad y áreas de engorda en sus diferentes etapas.

ÁREA AVÍCOLA.

Está integrada por las secciones de AVES DE POSTURA y AVES DE ENGORDA, y para su operación estará formado por un RESPONSABLE TÉCNICO.

❖ **AVES POSTURA.**

Tendrá un OPERARIO ESPECIALIZADO (casetero) y dos casetas para postura.

❖ **AVES DE ENGORDA.**

Tendrá un OPERARIO ESPECIALIZADO (casetero) y dos casetas para engorda.

ÁREA DE INDUSTRIALIZACIÓN.

Estará formado por un RESPONSABLE TÉCNICO que tendrá a su cargo dos SECCIONES: TALLER DE CÁRNICOS Y TALLER DE LÁCTEOS.

❖ **TALLER DE CÁRNICOS.**

Estará integrado por un AUXILIAR OPERATIVO, un OPERARIO ESPECIALIZADO y un OPERARIO GENERAL. Incluye rastro y taller de industrialización.

❖ TALLER DE LÁCTEOS.

Estará integrado por un AUXILIAR OPERATIVO, un OPERARIO ESPECIALIZADO y un OPERARIO GENERAL. Incluye taller de industrialización.

ÁREA DE LABORATORIO DE SEMEN.

Estará integrado por un RESPONSABLE TÉCNICO y un TÉCNICO DOCENTE auxiliar. Posee las instalaciones físicas necesarias para funcionar como laboratorio.

PROYECTOS ESPECIALES.

❖ PROYECTO APÍCOLA.

Al ser un proyecto piloto, estará integrado solamente por un RESPONSABLE TÉCNICO.

❖ PROYECTO PISCÍCOLA.

Dependerá directamente del Departamento de Investigación de la Facultad, pero cubrirá el puesto de RESPONSABLE TÉCNICO. Existen dos estanques de peces, además las piletas suficientes para su operación.

❖ PROYECTO CHAMELA.

Estará bajo las órdenes de un RESPONSABLE TÉCNICO quien se auxiliará de un TÉCNICO DOCENTE y un OPERARIO ESPECIALIZADO. Posee instalaciones mínimas en Chamela, una cabaña y un corral de reciba de animales.

INTEGRACIÓN PECUARIA.

En el área de bovinos lecheros se pretende contar con 120 vacas en producción programada, más becerra.

En el área de bovinos carne se pretende ocupar al 100% las instalaciones físicas, teniendo en producción escalonada 220 toros en engorda. Simultáneamente se mantendrá un lote seleccionado de 20 hembras para reproducción.

En el área de ovinos y caprinos, se pretende mantener en forma constante 100 hembras en lotes de 20 animales seleccionados por raza. En ovinos: 20 Rambouillet, 20 Suffolk, 20 Pelibuey variedad blanca, 20 Black Belly. En caprinos: 20 Saanen. Simultáneamente se mantendrán 2 sementales de calidad por raza. El área contará además con los animales seleccionados por el Laboratorio de Semen en el proyecto de rescate genético.

En el área de porcinos se mantendrán en forma constante un número de 150 vientres, además de entre 6 y 10 sementales, y los animales a engorda resultantes del proceso de producción.

En el área avícola, se pretende mantener en forma continua 12,000 aves de postura y 4,000 pollos en producción constante.

En el área apícola se estudiará el proyecto con un plan piloto de 25 colmenas, susceptible a incrementarse sustancialmente, ya dentro de Cofradía y/o en las Extensiones de Chamela y Pacana. También se prevé la instalación de colmenas extramuros.

Se mantendrá un número indeterminado de peces (área piscícola) y de venados cola-blanca y toros de engorda (área Chamela).

DIRECCIÓN.

La dirección ejercida por la Oficialía Mayor deberá proveer las condiciones adecuadas para la operación de la Posta Zootécnica y la consecución de resultados.

A tal efecto, se deberán establecer los mecanismos de supervisión adecuados para pronta detección de problemas que requieran atención. En términos generales, los problemas deberán ser resueltos en la primera instancia de supervisión y sólo serán turnados a la instancia superior los que afecten sustancialmente a la operación o no se hayan solucionado a pesar de los esfuerzos conducentes.

Los responsables de áreas deberán tumar informes detallados de resultados y de operación a los coordinadores correspondientes y éstos, a su vez, al Oficial Mayor. Los coordinadores serán los responsables de presentar la información estadística que permita comparar los resultados obtenidos para su comparación sistemática con los esperados.

Ante una desviación de los resultados esperados, se deberán tomar, a la brevedad posible, las acciones que permitan regresar a la normalidad los eventos. Ante casos de extrema urgencia, el supervisor de mayor jerarquía tomará la decisión que considere pertinente.

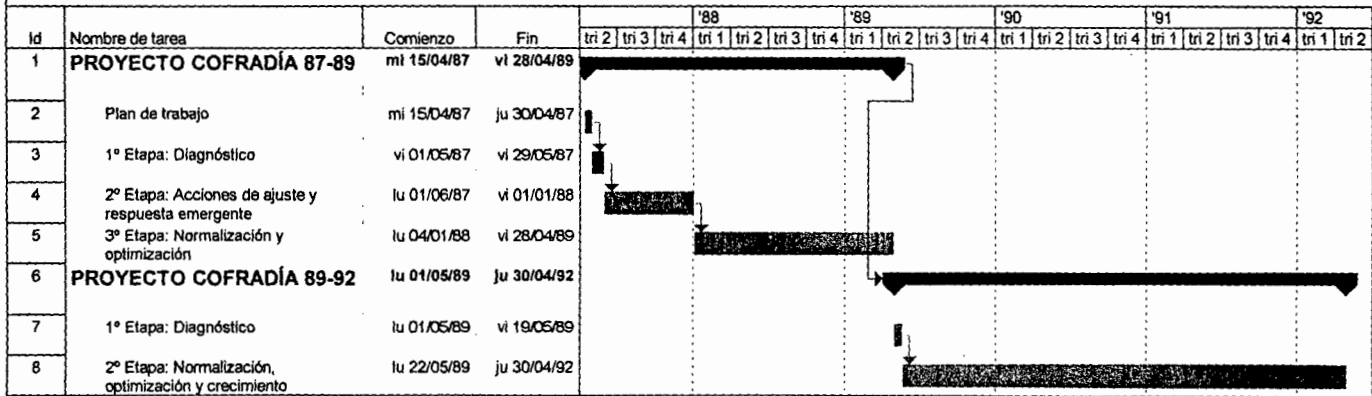
Sistemáticamente se presentarán informes diarios, semanales y mensuales. Los coordinadores tendrán comunicación diaria con los responsables de las áreas a su cargo y semanalmente habrá reunión de trabajo para la evaluación de la semana anterior y planeación de la próxima.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar Valdés, Alfredo. Administración agropecuaria. México. Ed. Limusa, 3° ed., 1982. Pp. 26-47, 58-62, 80-85 y 161-195
2. Aguilar Valdés, Alfredo, et al. Aspectos económicos y administrativos en la empresa agropecuaria. México. Ed. Limusa, 1° ed, 1983. Pp. 14-20 y 83-99
3. Aranda Velasco, Jaime y Díaz Villalobos, Ricardo. Reseña histórica de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de Guadalajara en CIENCIA ANIMAL. No. 1. 1986, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Universidad de Guadalajara. Pp. 5-7.
4. Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. México. McGraw Hill, 3° ed, 1995. 339 pp.
5. Banco de México. Sector Precios. Índice nacional de precios al consumidor. México. 1999
6. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Organigrama Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Universidad de Guadalajara en CIENCIA ANIMAL. No. 1. 1986, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Universidad de Guadalajara. P. 8.
7. Figueroa Durán, Carlos B. y Bourguetts López, Luis. La Posta Zootécnica Cofradía. Un centro de enseñanza e investigación en la producción animal en CIENCIA ANIMAL. No. 1. 1986, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Universidad de Guadalajara. Pp. 18-20.
8. Guerra Espinel, Guillermo y Aguilar Valdés, Alfredo. Manual práctico para la administración de agronegocios. México. UTEHA Noriega Editores, 1° ed, 1994
9. Koontz, Harold, y Wehrich, Heinz. Administración, una perspectiva global. México, McGraw-Hill, 6° ed, 1998. 796 pp.
10. Stoner, James A. F., Freeman, R. E., y Gilbert, D. R. Administración. México. Prentice Hall, 4° ed, 1996. 692 pp.
11. Viera Lares, Ernesto. La Posta Zootécnica Cofradía. Un centro donde se enseña a producir y se produce para enseñar. Informe trianual de actividades (1986-1989). Abril de 1989, Oficialía Mayor de Recursos Agropecuarios. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Universidad de Guadalajara.
12. Viera Lares, Ernesto. Posta Zootécnica Cofradía. Proyecto integral 1989. Mayo de 1989, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Universidad de Guadalajara. 6 pp.

VI. ANEXOS.

DIAGRAMA DE GANTT Cofradía, Proyecto



Proyecto: PROYECTO COFRADÍA
Fecha: ju 01/07/99

Tarea

División

Progreso

Hito

Resumen

Tarea resumida

División resumida

Hito resumido

Progreso resumido

Tareas externas

Resumen del proyecto

DIAGRAMA DE PERT Cofradía, Proyecto

PROYECTO COFRADÍA 87-89	
1	533 días
mi 15/04/87	vi 28/04/89

Plan de trabajo	
2	12 días
mi 15/04/87	ju 30/04/87

1º Etapa: Diagnóstico	
3	21 días
vi 01/05/87	vi 29/05/87

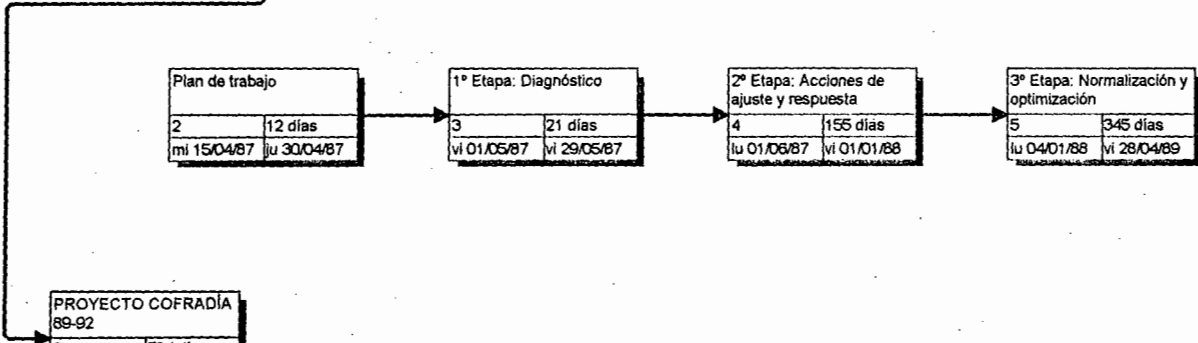
2º Etapa: Acciones de ajuste y respuesta	
4	155 días
lu 01/06/87	vi 01/01/88

3º Etapa: Normalización y optimización	
5	345 días
lu 04/01/88	vi 28/04/89

PROYECTO COFRADÍA 89-92	
6	784 días
lu 01/05/89	ju 30/04/92

1º Etapa: Diagnóstico	
7	15 días
lu 01/05/89	vi 19/05/89

2º Etapa: Normalización, optimización y crecimiento	
8	769 días
lu 22/05/89	ju 30/04/92



1986-1987	AGRICOLA	PLANTA DE ALIMENTOS	BOVINOS LECHE	BOVINOS CARNE	OVINOS Y CAPRINOS	PORCINOS	AVES POSTURA	AVES ENGORDA	TALLER DE CARNES	TALLER DE LÁCTEOS	EXPENDIO	TOTAL MENSUAL
May	\$0	\$0	\$2,140,730	\$0	\$0	\$3,858,245	\$3,042,097	\$0	\$489,475	\$478,283	\$1,389,271	\$11,408,080
Jun	\$0	\$0	\$1,573,625	\$0	\$100,490	\$6,221,573	\$2,418,092	\$0	\$400,650	\$491,799	\$1,031,058	\$12,237,187
Jul	\$0	\$0	\$1,838,115	\$4,645,495	\$39,650	\$4,394,395	\$3,574,162	\$3,363,189	\$532,705	\$478,868	\$1,129,670	\$19,998,249
Ago	\$0	\$300,220	\$3,283,636	\$0	\$30,100	\$4,055,030	\$2,018,251	\$0	\$619,820	\$852,023	\$992,473	\$12,161,552
Sep	\$0	\$0	\$759,277	\$14,025,100	\$254,225	\$5,900,930	\$2,346,338	\$0	\$605,231	\$633,705	\$895,832	\$25,320,837
Oct	\$0	\$0	\$1,112,855	\$0	\$130,020	\$5,813,880	\$3,238,382	\$2,189,124	\$493,071	\$929,940	\$1,496,710	\$16,402,981
Nov	\$0	\$1,286,520	\$1,046,900	\$0	\$444,250	\$5,952,420	\$3,800,582	\$2,335,375	\$458,225	\$715,400	\$1,389,811	\$17,409,282
Dic	\$0	\$1,239,700	\$1,150,070	\$0	\$385,300	\$6,964,018	\$5,409,335	\$3,045,450	\$185,050	\$486,740	\$1,558,191	\$20,424,854
Ene	\$0	\$1,524,050	\$210,600	\$0	\$50,000	\$3,874,380	\$5,259,864	\$2,757,600	\$325,750	\$1,134,120	\$2,429,513	\$17,586,857
Feb	\$0	\$1,253,220	\$189,000	\$440,160	\$81,100	\$8,756,858	\$3,528,751	\$22,500	\$478,600	\$967,050	\$2,723,878	\$18,441,117
Mar	\$0	\$1,378,130	\$240,000	\$23,919,360	\$40,000	\$8,651,685	\$6,849,322	\$0	\$767,500	\$1,173,040	\$3,511,261	\$46,831,279
Abr	\$0	\$1,909,140	\$53,600	\$0	\$0	\$12,820,640	\$6,631,025	\$0	\$671,465	\$3,239,735	\$2,232,229	\$27,587,834
TOTAL ANO:	\$0	\$8,891,980	\$13,598,408	\$43,030,115	\$1,555,135	\$77,284,014	\$48,116,198	\$13,713,238	\$5,937,441	\$11,580,682	\$20,759,696	\$244,448,906
Promedio Mensual:	\$0	\$740,998	\$1,133,201	\$3,585,843	\$129,595	\$6,438,668	\$4,009,683	\$1,142,770	\$494,787	\$965,057	\$1,729,975	\$20,370,576
Participación % del total:	0.00%	3.64%	5.56%	17.60%	0.64%	31.61%	19.68%	5.61%	2.43%	4.74%	8.49%	100.00%

ANEXO No. 1

La Cofradía:
Ventas por área 1986-1987

1987-1988	AGRICOLA	PLANTA DE ALIMENTOS	BOVINOS LECHE	BOVINOS CARNE	OVINOS Y CAPRINOS	PORCINOS	AVES POSTURA	AVES ENGORDA	TALLER DE CARNES	TALLER DE LÁCTEOS	EXPENDIO	TOTAL MENSUAL
May	\$0	\$2,287,940	\$0	\$0	\$14,000	\$17,290,840	\$6,891,810	\$2,785,000	\$1,889,021	\$2,787,870	\$2,449,095	\$38,855,178
Jun	\$0	\$1,812,725	\$280,000	\$0	\$66,000	\$16,250,010	\$3,912,569	\$2,407,000	\$1,548,568	\$2,239,630	\$3,186,723	\$31,483,224
Jul	\$0	\$2,604,000	\$363,000	\$0	\$102,000	\$17,615,460	\$5,126,068	\$3,519,200	\$1,898,534	\$2,804,135	\$4,142,450	\$38,174,847
Ago	\$0	\$1,877,500	\$99,000	\$10,805,700	\$47,600	\$11,936,110	\$6,408,507	\$0	\$3,498,593	\$3,382,220	\$5,451,878	\$43,506,907
Sep	\$0	\$1,056,000	\$0	\$0	\$84,750	\$15,233,710	\$4,635,780	\$2,015,440	\$2,316,315	\$1,935,305	\$5,735,990	\$33,013,290
Oct	\$0	\$2,112,000	\$0	\$0	\$154,650	\$24,313,050	\$4,018,798	\$4,174,500	\$4,640,469	\$3,406,465	\$8,365,982	\$48,185,994
Nov	\$0	\$5,592,000	\$3,608,079	\$0	\$266,200	\$16,253,035	\$4,646,800	\$0	\$2,747,673	\$2,576,070	\$5,765,591	\$41,458,448
Dic	\$0	\$1,140,000	\$1,360,560	\$0	\$1,907,400	\$5,794,790	\$9,287,738	\$13,061,400	\$3,578,704	\$1,887,065	\$8,242,995	\$46,280,852
Ene	\$0	\$1,800,000	\$27,099,220	\$500,000	\$341,700	\$11,403,730	\$10,090,207	\$0	\$2,521,190	\$3,552,360	\$10,635,225	\$87,043,832
Feb	\$0	\$4,583,320	\$14,190,950	\$33,873,600	\$480,000	\$30,047,555	\$14,439,635	\$0	\$4,522,280	\$2,583,803	\$10,284,031	\$114,986,174
Mar	\$0	\$8,015,600	\$20,971,952	\$746,997	\$1,090,000	\$37,661,496	\$13,843,695	\$0	\$5,224,087	\$994,900	\$7,231,471	\$95,780,188
Abr	\$0	\$9,501,340	\$0	\$0	\$203,000	\$18,119,220	\$6,937,194	\$418,638	\$6,565,015	\$4,452,040	\$8,488,400	\$54,682,847
TOTAL AÑO:	\$0	\$42,142,425	\$67,972,781	\$45,928,297	\$4,757,300	\$221,918,808	\$90,038,801	\$28,361,178	\$40,850,448	\$32,601,683	\$77,857,811	\$652,327,290
Promedio Mensual:	\$0	\$3,511,869	\$5,664,397	\$3,827,191	\$396,442	\$18,493,234	\$7,503,233	\$2,363,432	\$3,387,537	\$2,716,805	\$6,496,468	\$54,360,607
Participación % del total:	0.00%	6.46%	10.42%	7.04%	0.73%	34.02%	13.80%	4.35%	6.23%	5.00%	11.95%	100.00%

ANEXO No. 2

La Cofradía:
Ventas por área 1987-1988

1988-1989	AGRICOLA	PLANTA DE ALIMENTOS	BOVINOS LECHE	BOVINOS CARNE	OVINOS Y CAPRINOS	PORCINOS	AVES POSTURA	AVES ENGORDA	TALLER DE CARNES	TALLER DE LÁCTEOS	EXPENDIO	TOTAL MENSUAL
May	\$2,500,000	\$5,292,000	\$0	\$50,347,000	\$562,500	\$39,356,354	\$8,118,892	\$16,527,000	\$5,827,405	\$3,383,005	\$7,449,970	\$137,344,128
Jun	\$0	\$9,187,600	\$0	\$651,000	\$650,000	\$16,053,500	\$1,791,963	\$0	\$7,903,740	\$4,030,667	\$8,677,227	\$48,946,697
Jul	\$0	\$5,199,000	\$0	\$0	\$354,500	\$39,831,400	\$6,956,860	\$25,536,100	\$9,955,430	\$4,366,919	\$13,766,361	\$105,966,570
Ago	\$0	\$10,154,500	\$0	\$20,548,032	\$319,000	\$30,856,717	\$10,649,930	\$0	\$13,152,875	\$4,365,957	\$14,240,266	\$104,387,277
Sep	\$0	\$8,238,000	\$0	\$8,091,550	\$1,621,000	\$49,537,692	\$8,949,210	\$0	\$9,935,700	\$7,828,974	\$12,228,489	\$106,430,615
Oct	\$0	\$5,784,610	\$150,000	\$49,962,240	\$2,113,900	\$26,671,625	\$3,180,350	\$17,006,522	\$6,163,580	\$3,338,514	\$14,025,778	\$130,417,119
Nov	\$0	\$9,970,000	\$280,000	\$21,738,048	\$1,712,750	\$26,639,190	\$8,419,020	\$0	\$9,555,325	\$5,224,193	\$11,975,635	\$88,614,161
Dic	\$0	\$8,680,000	\$1,556,000	\$31,533,792	\$1,596,288	\$29,159,400	\$5,483,340	\$28,640,000	\$5,120,190	\$2,688,013	\$15,023,740	\$129,480,765
Ene	\$0	\$7,350,000	\$1,651,600	\$17,919,648	\$7,010,500	\$36,493,381	\$16,574,220	\$0	\$12,958,490	\$11,735,110	\$14,008,964	\$125,701,893
Feb	\$0	\$10,290,000	\$13,577,600	\$8,343,552	\$860,000	\$38,883,250	\$8,627,474	\$12,327,000	\$7,162,770	\$6,894,263	\$14,020,280	\$118,986,189
Mar	\$0	\$7,028,000	\$21,732,750	\$12,252,864	\$250,000	\$19,364,000	\$2,998,760	\$0	\$4,742,090	\$5,291,840	\$12,746,991	\$88,407,295
Abr	\$0	\$6,860,000	\$17,205,750	\$46,933,760	\$1,000,000	\$33,990,300	\$11,977,650	\$0	\$4,773,550	\$2,279,240	\$11,243,802	\$136,264,052
TOTAL AÑO:	\$2,500,000	\$94,033,710	\$58,153,700	\$288,321,486	\$18,050,438	\$386,936,789	\$89,727,669	\$100,036,622	\$99,271,145	\$61,406,695	\$148,407,503	\$1,325,845,757
Promedio Mensual:	\$208,333	\$7,836,143	\$4,879,475	\$22,360,124	\$1,504,203	\$32,244,732	\$7,477,306	\$8,336,385	\$8,272,595	\$5,117,225	\$12,450,625	\$110,487,146
Participación % del total:	0.19%	7.09%	4.24%	20.24%	1.36%	29.18%	6.77%	7.55%	7.49%	4.63%	11.27%	100.00%

ANEXO No. 3

La Cofradía:
Ventas por área 1988-1989

1989-1990	AGRICOLA	PLANTA DE ALIMENTOS	BOVINOS LECHE	BOVINOS CARNE	OVINOS Y CAPRINOS	PORCINOS	AVES POSTURA	AVES ENGORDA	TALLER DE CARNES	TALLER DE LÁCTEOS	EXPENDIO	TOTAL MENSUAL
May	\$0	\$7,955,000	\$15,061,500	\$4,588,800	\$380,000	\$36,504,300	\$12,842,050	\$17,685,000	\$9,409,810	\$6,801,848	\$10,981,295	\$122,219,443
Jun	\$0	\$0	\$17,432,980	\$19,499,730	\$437,500	\$31,980,700	\$9,093,050	\$0	\$4,700,340	\$5,480,080	\$9,870,295	\$98,493,875
Jul	\$0	\$6,860,000	\$11,085,200	\$65,371,178	\$210,000	\$42,570,054	\$10,632,225	\$12,221,000	\$3,758,670	\$3,816,190	\$9,372,736	\$165,897,253
Ago	\$0	\$0	\$8,660,400	\$26,318,422	\$500,000	\$53,495,912	\$14,147,035	\$4,170,200	\$3,593,770	\$5,752,720	\$10,085,691	\$126,724,150
Sep	\$0	\$0	\$10,906,100	\$10,887,252	\$1,132,500	\$29,461,550	\$24,102,870	\$0	\$5,296,970	\$4,182,660	\$11,377,207	\$97,347,109
Oct	\$0	\$7,203,000	\$13,920,400	\$0	\$0	\$44,284,175	\$23,164,991	\$0	\$2,669,790	\$1,761,040	\$11,822,460	\$104,825,856
Nov	\$0	\$7,532,000	\$5,073,600	\$0	\$1,010,000	\$37,715,250	\$8,460,250	\$0	\$3,474,480	\$7,330,580	\$11,016,950	\$81,813,110
Dic	\$0	\$4,195,000	\$2,777,600	\$0	\$3,185,000	\$72,859,500	\$7,915,030	\$0	\$2,445,700	\$4,760,430	\$15,305,315	\$113,443,575
TOTAL AÑO:	\$0	\$33,745,000	\$84,917,780	\$128,664,382	\$6,855,000	\$348,871,441	\$110,357,541	\$34,076,200	\$35,349,330	\$39,885,548	\$89,841,949	\$910,564,171
Promedio Mensual:	\$0	\$2,812,083	\$7,076,482	\$10,555,365	\$571,250	\$29,072,620	\$9,196,462	\$2,839,683	\$2,945,778	\$3,323,796	\$7,486,829	\$75,880,348
Participación % del total:	0.00%	3.71%	9.33%	13.91%	0.76%	38.31%	12.12%	3.74%	3.88%	4.38%	9.87%	100.00%

ANEXO No. 4

La Cofradía:
Ventas por área 1989

AÑO	AGRICOLA	PLANTA DE ALIMENTOS	BOVINOS LECHE	BOVINOS CARNE	OVINOS Y CAPRINOS	PORCINOS	AVES POSTURA	AVES ENGORDA	TALLER DE CARNES	TALLER DE LACTEOS	EXPENDIO	TOTAL MENSUAL
1986-1987	\$0	\$5,591,980	\$15,598,408	\$43,030,115	\$1,555,135	\$77,284,014	\$48,116,198	\$13,713,238	\$5,937,441	\$11,580,882	\$20,759,596	\$244,446,906
1987-1988	\$0	\$42,142,425	\$67,972,761	\$45,926,297	\$4,757,300	\$221,918,806	\$90,038,801	\$28,361,178	\$40,650,448	\$32,601,663	\$77,957,611	\$852,327,290
1988-1989	\$2,500,000	\$94,033,710	\$56,153,700	\$268,321,486	\$18,050,438	\$386,936,789	\$89,727,669	\$100,036,622	\$99,271,145	\$61,406,695	\$149,407,503	\$1,325,845,757
1989-1990	\$0	\$49,333,350	\$141,603,428	\$225,415,808	\$7,946,550	\$495,870,941	\$164,508,419	\$68,208,003	\$58,883,608	\$61,154,408	\$130,135,447	\$1,403,057,960
GRAN TOTAL	\$2,500,000	\$194,401,465	\$279,328,297	\$582,693,704	\$32,309,423	\$1,181,990,550	\$392,391,087	\$210,317,041	\$204,742,642	\$166,743,448	\$378,260,257	\$3,625,677,913
Promedio Anual:	\$625,000	\$48,600,366	\$69,832,074	\$145,673,426	\$6,077,356	\$295,497,638	\$98,097,772	\$52,579,260	\$51,185,661	\$41,665,862	\$94,565,064	\$906,419,478
Participación % del total:	0.07%	5.36%	7.70%	16.07%	0.89%	32.60%	10.82%	5.80%	5.65%	4.60%	10.43%	100.00%

TASA DE CRECIMIENTO

1986-1987	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
1987-1988	0.00%	373.94%	399.86%	6.73%	205.91%	187.22%	87.13%	106.82%	584.65%	181.52%	275.52%	186.88%
1988-1989	0.00%	123.13%	-17.39%	484.24%	279.43%	74.36%	-0.35%	252.72%	144.21%	88.35%	91.85%	103.25%
1989-1990	0.00%	-47.54%	152.17%	-15.99%	-55.98%	28.15%	83.34%	-31.82%	-40.68%	-0.41%	-12.90%	5.82%

INDICE CRECIMIENTO.

1986-1987	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
1987-1988	0%	474%	500%	107%	306%	287%	187%	207%	685%	282%	376%	267%
1988-1989	0%	1058%	413%	624%	1161%	501%	186%	728%	1672%	530%	720%	542%
1989-1990	0%	555%	1041%	524%	511%	642%	342%	497%	992%	528%	627%	574%

ANEXO No. 5

La Cofradía:
Ventas totales y por área
Comparativos 1986-1989