



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
TECNOLOGÍAS DIGITALES
SUBSEDE VILLA CORZO**

TESIS

PROPUESTA PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN AGRARIA EJIDALEN LA CABECERA DE VILLA CORZO

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN GESTIÓN Y
DESARROLLO DE NEGOCIOS**

PRESENTA

CARLOS JAYNER RUIZ TOVAR

DIRECTORA

**DRA. ELIZABETH CÉSPEDES
OCHOA**

Villa Corzo, Chiapas. Marzo de 2021



Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas
 Dirección de Servicios Escolares
 Departamento de Certificación Escolar
 Autorización de impresión



Villa Corzo, Chiapas
 5 de Marzo de 2021

C. Carlos Jayner Ruiz Tovar

Pasante del Programa Educativo de: Licenciatura en Gestión y Desarrollo de Negocios

Realizado el análisis y revisión correspondiente a su trabajo recepcional denominado:

Propuesta para mejorar la organización de la asociación agraria ejidal en la cabecera de Villa Corzo

En la modalidad Tesis Profesional
 de:

Nos permitimos hacer de su conocimiento que esta Comisión Revisora considera que dicho documento reúne los requisitos y méritos necesarios para que proceda a la impresión correspondiente, y de esta manera se encuentre en condiciones de proceder con el trámite que le permita sustentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE

Revisores

Mtra. Ruth López Aguilar

Mtro. Rusbel Grajales Nucamendi

Dra.. Elizabeth Céspedes Ochoa

Firmas:

Ccp. Expediente

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA
ORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN AGRARIA
EJIDAL EN LA CABECERA DE VILLA CORZO**

Agradecimiento

El presente trabajo agradezco a Dios no solo por estar presentes aportando buenas cosas a mi vida, sino por los grandes lotes de felicidad y de diversas emociones que siempre me han causado, por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mis padres Carlos Ruiz Astudillo y Susana del Carmen Tovar por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron, por su apoyo constante, por todos los buenos valores que me inculcaron, por llenar mi vida con sus valiosos consejos que me ayudaron a llegar a culminar esta etapa de mi vida muy importante, y sobre todo les agradezco su confianza depositada en mí, por todo su amor.

A mis hermanas les agradezco no solo por estar presentes aportando buenas cosas a mi vida, sino por los grandes lotes de felicidad y de diversas emociones que siempre me han causado, les agradezco no solo por estar presentes aportando buenas cosas a mi vida, sino por los grandes lotes de felicidad y de diversas emociones que siempre me han causado.

Agradezco a mi directora de tesis a la Dra. Elizabeth Céspedes Ochoa, por aceptar realizar esta tesis bajo su dirección, con su paciencia, experiencia, conocimiento y motivación, fue quien me oriento en la investigación y realización de este trabajo, adquiriendo enseñanzas nuevas las cuales fueron de gran utilidad para esta tesis.

Índice

Agradecimiento	4
Índice	5
Índice de figuras	6
Introducción.....	7
Capítulo I. Marco Metodológico	8
1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.2 Justificación	10
1.3 Hipótesis	11
1.4 Metodología de Investigación.....	12
Capítulo II. Marco Referencial.....	15
2.1 Asociación Agraria	15
2.2 Funcionalidad del Órgano de Representación y Vigilancia.....	24
2.3 Reglamento interno o estatuto ejidal	27
2.4 Oportuna gestión.....	29
Capítulo III. Resultados y Discusión.....	39
3.1. Generalidades.....	39
3.2. Funcionalidades del Órganos de Representación y Vigilancia.....	39
3.3. El Reglamento Interno o Estatuto ejidal	41
3.4. Oportuna Gestión	47
3.4 Propuestas Estratégicas	54
Conclusión	56
Bibliografía.....	57

Índice de figuras

Figura 1. Mapa de Villa Corzo.....	10
Figura 2. Variables e instrumentos.....	12
Figura 3. Organigrama de la figura asociativa agraria ejidal.....	38
Figura 4. Aplicación de las sanciones.....	42
Figura 5. Determinante de la sanción.....	43
Figura 6. Población Sancionada.....	43
Figura 7. Sanciones al órgano.....	44
Figura 8. Proceso de elaboración de trámites.....	47
Figura 9. Limitantes de los trámites.....	48
Figura 10. Desempeño del comisariado.....	49
Figura 11. Aprobación de tecnología.....	49
Figura 12. Proceso de trámite por el comisariado.....	50
Figura 13. Elección de un buen representante.....	51
Figura 14. Estrategias de atención a problemáticas del sistema de organización de la figura asociativa agraria ejidal.....	52

Introducción

Hablar de asociación muchas veces entendemos que son empresas que buscan un bien de lucro, pero la asociación agraria se puede definir como “una de las formas organizativas que articulan a los pequeños productores. Se basan para ello en prácticas históricas o en aquellas promovidas a través de la instrumentación de programas específicos para este sector” (Romero, 2009). En este caso se hará un análisis de la figura asociativa agraria ejidal de la cabecera municipal de Villa Corzo.

Mostrando como este tipo de asociación agraria ejidal se mantiene activa y logran un alcance dentro de la localidad donde se encuentra ubicada, siendo también que en cualquier parte de nuestro territorio mexicano estos tipos de asociaciones, están establecidas por dueños de terrenos ejidales o comunales, este estudio nos podrá brindar un conocimiento más cercano y como se estructuran de manera interna. Este tipo de asociación ejidal no cuenta con un ingreso de manera permanente y tampoco generan una ganancia, pero lo que mantiene a esta asociación agraria ejidal es la unión de cada ejidatario de la misma ya que todos pueden disponer de manera reglamentaria de sus derechos y obligaciones. Uno de los beneficios de la asociación agraria es gestionar recursos a beneficio de los ejidatarios o en muchos casos realizar las ventas de sus productos a compradores con los cuales se mantiene alianzas.

Para obtener información de manera específica se trabajaron elementos de estudios que corresponde a puntos muy importantes dentro de la misma como lo son sus representantes miembros del órgano de representación y vigilancia y los trabajos que desempeñan para que la organización logre beneficios, así como también los reglamentos que manejan para tener un orden dentro de la misma y se tome en cuenta la palabra de cada miembro.

Otros aspectos que se hablará dentro de este análisis es el procesos de gestión que tienen dentro de estas organizaciones ya que muchas veces están compuestas por campesinos y es necesario ver como solucionan las problemáticas que se logren presentar y como el uso de tecnologías trae beneficios también a los ejidatarios.

Así también, se hará mención de las limitantes que se pueden encontrar dentro de la gestión en la organización y de las maneras en las que los resuelven. Y por último la manera de cómo mantiene una organización sólida, ya que en cada comunidad se logran encontrar estos grupos ejidales o comunales.

Capítulo I. Marco Metodológico

En los últimos tiempos el tema de organizaciones agrarias ha sido ampliamente discutido por distintos autores uno de ellos Francisco López Bárcenas (2007) que en su libro *Régimen de la propiedad agraria*, nos hace mención que el ejido como propiedad es un grupo de población o núcleo agrario. Aunque el ejido y la comunidad agraria son los dos regímenes de propiedad agraria que conforman la propiedad social, tienen algunas diferencias que los distinguen.

Una de ellas es su origen, mientras el ejido es producto de la dotación de tierras por parte del estado a un grupo de campesinos que carecía de ellas y, le eran necesarias para su subsistencia, la comunidad agraria tiene su origen en el reconocimiento por el mismo Estado de tierras que pertenecían a un grupo de campesinos “desde tiempo inmemorial” o de su restitución si habían sido despojados de ellas.

Existen otras diferencias entre ejidos y comunidades, referidas a los bienes que integran su patrimonio. Mientras los bienes del ejido, en determinadas situaciones y condiciones pueden ser embargables, prescriptibles y alienables, la característica de los bienes de las comunidades agrarias es justamente el contrario, que son inembargables, imprescriptibles e inalienables, salvo que se aporten a una sociedad. Por esta misma situación, las tierras de los ejidos pueden ser convertidos en propiedad privada, mientras las tierras de las comunidades no pueden convertirse a ese régimen, a menos que antes se conviertan en ejido (Ley Agraria, 2018).

Mientras que la autora Alejandra Ruiz Alarcón (2014) en el libro *La organización ejidal en el desarrollo rural de México*, nos dice que las tierras ejidales son superficies de tierra que haya sido dotada al núcleo de población, así como aquellas que hayan sido adquiridas por cualquier vía e incorporado al régimen ejidal, serán consideradas tierras propiedad del núcleo ejidal y estarán sometidas a las disposiciones de la legislación agraria. La autora Cruz López Aguilar (2015) hace mención que son los ejidos y comunidades constituidos mediante resolución Presidencial o Sentencia del Tribunal Agrario, tienen personalidad jurídica y la propiedad de las tierras concedidas o reconocidas.

1.1 Planteamiento del problema

El problema que nos atañe discutir en el presente estudio es que dentro de la asociación agraria ejidal en la cabecera de Villa Corzo se encuentran elementos que esta deben de operar de manera eficiente para alcanzar el objetivo de la propia asociación, como es la funcionalidad del órgano de representación y de vigilancia. Los otros elementos como lo son la lista de sucesión, el libro de registro se encuentra reglamentado ante la ley.

Es fundamental conocer la información del órgano de representación y vigilancia porque, es la forma de organización, ya que ponen orden para los ejidatarios, así como el buen funcionamiento en sus formas de organización para atender los procesos y trámites.

De no contar con este órgano se pierde el control de actividades y vigilancia para el representante ya que estos son los que regulan todo dentro de la asociación agraria ejidal. Se debe de tener un reglamento interno o un estatuto ejidal y éste se tiene que llevar a la aplicación y coherencia ya que al no contar con esto se pierde la autoridad hacia los ejidatarios y cada uno hará distintas cosas que podría ser negativas al grado de llegar a perjudicar a la asociación agraria ejidal, lo que igual lograría perder un orden de las actividades y responsabilidades por parte de cada socio. La oportuna gestión de una asociación agraria ejidal es muy importante ya que si no se encuentra optimizado esto traerá consecuencias porque cuando un ejidatario requiera un trámite se brindaría de forma rápida pero de ser contrario esto traería pérdida de tiempo y uso de muchos recursos, es por ello que se tiene que agilizar trámites de forma correcta. Dentro de la oportuna gestión también se pueden detectar las limitantes del proceso de gestión son un factor de riesgo dentro de la asociación agraria ejidal ya que entre más limitantes tienen es donde más perjudica a cada ejidatarios para realizar un trámite y es por ello que se pueden perder muchas oportunidades de crecimiento ya que como grupo tienen que hacer que haya recursos o apoyos para todos. La funcionalidad de la operatividad de la asociación agraria ejidal puede no ser eficiente para conducir las actividades de la misma.

El problema expuesto nos conduce a plantear la siguiente interrogante ¿Cuáles son los factores determinantes para una eficiente organización de la asociación agraria ejidal?

De las cual se derivan las siguientes aristas ¿Qué factores determinan la óptima organización de los órganos de representación y vigilancia?, ¿Qué elementos influyen en el

cumplimiento o no de los reglamentos internos?, ¿Qué determina los procedimientos de una oportuna gestión en una asociación agraria ejidal?

1.2 Justificación

De ahí la importancia de este estudio de la asociación agraria ejidal de la cabecera de Villa Corzo conformada por productores de maíz y frijol, pues a través de ellas se pueden obtener recursos para el mantenimiento de sus terrenos, para lo cual recurren a los de órganos de representación y vigilancia, la asociación agraria ejidal debe contar con una estructura y un representante los cuales deben tramitar y gestionar, además serán responsables de los procesos de trámites y gestión y tendrán que responder a las normativas de este tipo de figura asociativa con un mejor control de las actividades en beneficio de la asociación agraria, así que se debe tener identificado bajo que fundamentos se tiene que elegir a cada miembro que conforme este órgano ya que de ellos dependerá el buen funcionamiento de la organización. Para ello resulta fundamental la aplicación y coherencias del reglamento interno o un estatuto ejidal de la asociación agraria ejidal.

Es importante conocer como determinan cada reglamento y bajo qué condiciones se tiene que implementar, y el sistema que manejarán para aplicar sanciones así como también los argumentos en que se basarán para su aplicación. Así también la oportuna gestión dentro de la asociación es de mucha ayuda ya que si logra contar con un buen proceso esto beneficiaría a todos los socios y a los representantes, optimizar esto generará un ahorro de tiempo que puede ser invertido en otros asuntos a beneficio de la organización. La oportuna gestión es responsabilidad de los representantes, y procurar que todo se realice de manera correcta. Para tener una oportuna gestión es necesario identificar las limitantes que impiden una buena gestión ya que es todo lo opuesto, son todas las desventajas que hay al no contar con un buen proceso de gestión todo se limita y esto es consecuencia de una mala administración que no optimiza cada recurso que posee. Todos estos elementos hacen que la asociación agraria ejidal pueda salir adelante ya que son la base para establecerse bien y alcanzar objetivos a beneficios de los miembros.

Objetivo general de este documento es:

Proponer estrategias para mejorar la organización de la asociación agraria en la cabecera de Villa Corzo, Chiapas.

Alcanzar dicho objetivo requiere de una serie de acciones que pretenden fundamentar las respuestas a nuestras interrogantes.

Para lo cual se plantean los objetivos específicos:

- Identificar la funcionalidad del órgano de representación y vigilancia de la asociación agraria del sector primario para identificar como se encuentran estructuradas internamente cada organización y que actividades realizan los encargados de cada área.
- Explicar la aplicación y coherencia de los reglamentos internos o estatutos ejidales y sus limitantes.
- Analizar la oportuna gestión de la asociación agraria ejidal para determinar cómo pueden mejorar los elementos que influyen en la eficiencia de la organización agraria ejidal.

1.3 Hipótesis

Es así como esta tesis intitulada “Propuesta para mejorar la organización de la asociación agraria ejidal en la cabecera de Villa Corzo” plantea la siguiente hipótesis:

La eficiencia de organización de la asociación agraria en la cabecera de Villa Corzo Chiapas depende de la funcionalidad de los órganos de representación y vigilancia, de la aplicación y coherencia de los reglamentos internos de los ejidatarios, y de la oportuna gestión.

Desde un planteamiento empírico la figura de la asociación agraria tiene un gran peso ya que en estas se ve el buen funcionamiento que pueden llegar a tener, para ello se tiene que contar con una buena organización de manera interna generando una alianza entre los integrantes para hacer un buen método de trabajo que sea de manera uniforme, así como también resolver conflictos que se genere entre ellos.

Este tipo de asociación puede generar grandes beneficios si cuentan con una buena y oportuna gestión ya que por medio de ello se puedan obtener recursos de las dependencias de gobiernos beneficiando a todos los ejidatarios, al estar bien estructurado pueden alcanzar objetivos grandes.

1.4 Metodología de Investigación

Localización del estudio

El presente estudio se localiza en la ciudad de Villa Corzo, Chiapas. Es la cabecera municipal de un municipio mexicano del mismo nombre, forma parte de la Región de la Fraylesca, en el estado sureño de Chiapas, en México. Se localiza en los límites de la Sierra Madre y de la Depresión Central, predominando el relieve montañoso. Abarca desde las coordenadas 15°50' hasta 16°26' de latitud norte; y desde 92°51' hasta 93°37' de longitud oeste. Colinda al norte con los municipios de Villaflores y Chiapa de Corzo; al este con los municipios de Chiapa de Corzo, Venustiano Carranza y La Concordia; al sur con los municipios de La Concordia, Pijijiapan y Tonalá; al oeste con los municipios de Tonalá y Villaflores. Ocupa el 3.72% de la superficie del estado (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).

Figura 1. Mapa de Villa Corzo



Fuente: CÉI&O. Regiones Socioeconómicas, Región VI: Fraylesca

(Linares Cruz, 2015)

Tipo de estudio

Es un estudio de tipo Cuantitativo, que es aquel que usa la recolección de datos para probar una hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico. Los tipos de estudios más frecuentemente utilizados en este enfoque son exploratorios (cuando existe no algún antecedente del tema a investigar), descriptivo (cuando se trata de especificar características), correlacionar (cuando pretende responder a preguntas de investigación) y explicativo (cuando su objeto es mencionar las causas del evento o fenómeno).

La población objetivo son los miembros de la asociación agraria ejidal de la cabecera de Villa Corzo, de la cual la muestra seleccionada es de 300 ejidatarios, de los cuales previo a la pandemia del COVID-19, se logró encuestar a 100 ejidatarios.

VARIABLES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Con base a la hipótesis planteada se consideró estudiar 3 variables, las cuales se definen a continuación:

1. Funcionalidad del órgano de representación y de vigilancia del núcleo.

Esta variable comprende el estudio de cómo se puede integrar un órgano que represente a la asociación agraria, con el objetivo de identificar a los ejidatarios que tiene el control de estas. El instrumento de medición es entrevista, el cual fue aplicado al comisariado ejidal de la asociación agraria.

2. Reglamento interno estatuto ejidal.

Esta variable hace referencia al reglamento interno de la asociación agraria ejidal y las sanciones que estas establecen para los que no lo cumplen, con el objetivo de analizar las sanciones que se establecen en la asociación agraria ejidal y como la determinaron. Los instrumentos de medición son encuestas, los cuales fueron aplicados a 100 ejidatarios de la asociación.

3. Oportuna gestión

Esta variable comprende los procesos de gestión y la manera en la que puedan aplicar una mejora, con el objetivo de identificar los procesos de gestión y logrará una optimización de los

recursos. Los instrumentos de medición son encuestas, los cuales fueron aplicados a 100 ejidatarios de la asociación.

En la siguiente tabla se sintetiza el conjunto de variables.

Figura 2. Variables e Instrumentos

VARIABLE	INSTRUMENTO	INDICADOR
Funcionalidad del órgano de representación y de vigilancia del núcleo	Entrevista	Proceso de la organización efectiva
Reglamento interno o estatuto ejidal	Encuesta	La coherencia normativa
Oportuna gestión	Encuesta	La efectividad en trámites

Fuente: Elaboración propia

Capítulo II. Marco Referencial

2.1 Asociación Agraria

Dentro de este apartado se hablará de la asociación agraria, está conformada por dos modelos como lo son las organizaciones ejidales y las comunales, ambas son asociaciones con distintos sistemas dentro de la ley pero tienen un mismo objetivo que es apoyar a cada miembro perteneciente a ellos con problemas sobre sus tierras o buscando apoyos por partes del gobierno, para ello se definirá a ambas organizaciones. Se consideran tierras ejidales:

Las tierras ejidales podrán ser objeto de cualquier contrato de asociación o aprovechamiento celebrado por el núcleo de población ejidal, o por los ejidatarios titulares, según se trate de tierras de uso común o parcelado, respectivamente. Los contratos que impliquen el uso de tierras ejidales por terceros tendrán una duración acorde al proyecto productivo correspondiente, no mayor a treinta años, prorrogables (Ley Agraria, 2018, art. 45).

Las que han sido dotadas por el Estado a grupos de campesinos que carecían de ellas, las que los tribunales agrarios llegarán a otorgarles resolviendo el rezago agrario, las que un grupo de campesinos incorpore a ese régimen, o las que un ejido adquiera por cualquier vía legal, como podría ser la compraventa o la donación (López Bárcenas, 2017, pág. 81).

Por su parte como también se había mencionado se definirá las tierras comunales ya que esta forma parte de la organización agraria y es por ello que también se debe de hacer mención ya que se seguirá hablando dentro de todo este tema. Se consideran tierras comunales:

Están conformadas por aquellas tierras que no hubieren sido especialmente reservadas por la asamblea para el asentamiento del núcleo de población es por ello que “La propiedad de las tierras de uso común es inalienable, imprescriptible e inembargable” (Ley Agraria, 2018, art. 74).

Las que han sido reconocidas como tales por una acción agraria de restitución a comunidades que hayan sido despojadas de ellas, un acto de jurisdicción voluntaria por quienes guardan el estado comunal, siempre que no exista litigio derivado de la posesión de dichas tierras". (López Bárcenas, 2017, pág. 81).

Esto permite comprender que los ejidos y comunidades “se encuentran constituidos mediante resolución Presidencial o Sentencia del Tribunal Agrario, tienen personalidad jurídica y la propiedad de las tierras concedidas o reconocidas” (López Aguilar, Orozco Alam, Rojo Horta, & Guerrero Rodríguez , 2015, pág. 5). Para poder formar una asociación agraria bajo estos términos se tiene que llevar ciertos procesos y pasar bajo un tribunal agrario quien será que valide a la organización, o a personas que quieren inscribir sus tierras bajo estos dos formatos, ya que estas organizaciones también están apegadas a la *Ley Agraria* y deben cumplir con ciertos requisitos.

Derechos agrarios individuales para las personas pertenecientes a la organización ejidal tendrán la siguiente, “los ejidatarios gozarán del derecho de uso y disfrute de sus parcelas, de los derechos que el reglamento interno les otorgue sobre las otras tierras ejidales y los demás que legalmente les corresponda”. (Rivera Rodríguez , 1994, pág. 19). Esto nos dice que la persona que posea una tierra ejidal podrá hacer uso responsable de está ya que se tiene que apegar al reglamento interno que la organización establezca. Por ser el dueño puede hacer lo que quiera con estas tierras ya que las leyes también pueden desacreditar como tierra ejidal cuando se está haciendo un mal uso o no se apega a lo que le corresponde como miembro de una organización ejidal. También al ser miembro de una tierra ejidal los propietarios antes de fallecer están facultados para establecer sucesión legal de sus derechos sobre su parcela y demás inherentes a la calidad de ejidatario, mediante lista depositada ante el Registro Agrario Nacional o testamento otorgado ante notario público, la cual podrá ser modificada (Artículo 17) (Rivera Rodríguez , 1994). Esta es una de las ventajas al pertenecer a una organización ejidal ya que

esto garantiza la protección de las tierras al fallecer el propietario ya que lo puede pasar a algún miembro de su familia o a la persona que le otorgue la confianza.

Esto permite comprender que los ejidos y comunales se encuentran constituidos de diferentes formas ya que para llegar a ser una organización tiene que cumplir con requisitos distintos aunque ambos pertenecen a un régimen agrario, para que una asociación agraria se establezca deberán ser reconocidas ante un tribunal agrario para darle esa personalidad jurídica ya sea ejidal o comunal según le corresponda. Al igual que toda asociación se cuentan con derechos por parte de los propietarios como el uso pleno y parcialmente de sus terrenos a beneficios de estos mismos haciendo un uso responsable de dichos terrenos apegados a la ley y al reglamento interno que establezca cada asociación mediante acuerdos que lleguen de manera conjunta como organismo homogéneo, uno de los principales derechos y de mucha importancia es la protección de estas tierras ya que se puede realizar una sucesión legal, esto permitirá ceder los terrenos a familiares, en caso de muerte del propietario.

En caso de que algún miembro de la asociación falleciera sin dejar una lista de sucesión los ejidatarios y vecindados tiene derecho de poder participar en la compra venta de los derechos agrarios de quien falleciere sin sucesores ya que en estos casos los propietarios antes de fallecer no realizaron el trámite de sucesión el cual le permite dejar las propiedades a familiares o alguna persona cercana al propietario, pero de no ser cedidos la asamblea se verá obligada a venderla al mejor postor, siendo el tribunal agrario el que proveerá lo necesario para dicha venta (Rivera Rodríguez , 1994). Ya que el tribunal agrario es el órgano supremo dentro de la asociación agraria y para que la asamblea pueda realizar algún movimiento se tiene que llevar a consulta para que sea este mismo que decida qué hacer a beneficio de la organización y apagándose a la Ley. Siendo así que la superficie de tierra que haya sido dotada al núcleo de población ya sea bajo cualquier caso en el que se haya adquirido, así como aquellas que hayan sido adquiridas por cualquier vía e incorporado al régimen ejidal, serán consideradas tierras propiedad del núcleo ejidal y estarán sometidas a las disposiciones de la legislación agraria (Ruiz Alarcón , 2014). Es decir que las tierras que estén inscritas bajo este régimen agrario seguirán perteneciendo al ejido sin importar que cambien de dueño o cualquier sea el caso, siempre y cuando los propietarios que los adquieran se lleven a lo establecido antes de hacer usos de las tierras.

Sin embargo los comuneros tienen la titularidad del uso y disfrute de sus parcelas ya que estos tipos de terrenos son únicamente para el uso de estos personajes, pero para lo cual tienen derechos como lo es la posibilidad de ceder sus derechos parcelarios en favor de familiares o vecindados, así como el derecho de aprovechamiento y beneficio de los bienes de uso común en los términos establecidos por el estatuto comunal. Para las personas que se hagan acreedoras tendrán que acatarse a lo que la sociedad disponga (Rivera Rodríguez , 1994). Caso contrario de los ejidos las tierras comunales no pueden ser vendidas al mejor postor.

Esto permite comprender que los comuneros cuentan con diferentes responsabilidades al momento de hacer el uso pleno de sus terrenos, ya que son los únicos responsables para realizar trabajos sobre estas, y una de sus responsabilidades es no vender estas tierras porque están protegidas por el estado. Pero al igual que los ejidatarios los comuneros pueden hacer el acto de sucesión para que estas puedan seguir conservándose en los familiares pero solo en caso de muerte del titular.

Otro aspecto que es necesario mencionar es que las tierras de uso común “son imprescriptibles, inembargables e inalienables” (Ruiz Alarcón , 2014, pág. 190). Ya que estos terrenos son protegidos por los comuneros mismos, pero también estos principios sufren sus excepciones, le permite que el dominio de estas tierras pueda transmitirse a sociedades civiles o mercantiles, siempre y cuando exista la conformidad de la asamblea general llevándolo a un trámite dentro de la misma organización, para hacer este tipo de trámite tiene que estar de acuerdo todos los miembros de la asamblea y estos decidirán si los terrenos pueden ser pasados a estas instituciones o personas dependiendo cual sea el caso (Ruiz Alarcón , 2014).

Al igual que las tierras comunales el régimen de propiedad ejidal fue “inalienable, imprescriptible inembargable e intransmisible en función de la protección social” (Ruiz Alarcón , 2014, pág. 188), que se le otorgó a los campesinos necesitados que obtenían tierras ejidales, y que eran personas de bajos niveles de escolaridad que los hacía vulnerables en sus derechos, ya que este tipo de régimen también ayuda a que los campesinos conserven sus tierras y le saquen provecho de otras formas como lo es para el uso de sus cultivos o cualquier uso personal, es un modo de protección para que los propietarios no vendan los terrenos que se les reconoció como ejido ya que solo traerá un beneficio muy poco. Es por ello que se busca proteger estas tierras para que los campesinos obtengan más beneficios y puedan trabajar sin ningún problema (Ruiz Alarcón , 2014). La protección que le ponen estas tierras es a beneficio de los propietarios para

que posean sus tierras y les den un buen uso exclusivo de ellos, para que así no vendan con facilidad lo que les fue otorgado.

Esto significa que las modalidades que se le imponen a los ejidos y comunidades tienden a inmovilizarlas para sacarlas del comercio, de tal suerte que este tipo de tierras en principio nunca tienden a ser objeto de compra-venta, cesión, arrendamiento o hipotecarse (Ruiz Alarcón, 2014). Como se ha venido mencionando solo será uso de los propietarios apeándose lo que establezca la asamblea.

Por su parte, la tierra ejidal se vendía, rentaba y traspasaba al margen de la ley y en perjuicio de los ejidatarios. La incertidumbre agraria, acentuada por la intervención discrecional de autoridades administrativas, incidía en la inversión, la frenaba y elevaba sus riesgos (Costa Leonardo, 1996). Es por ello que los tribunales ponen a disposición si un terreno se vende o no al mejor postor o solo es cedido a un familiar, todo ello para evitar que sean vendidos.

Un caso es “el ejido como propiedad es un grupo de población o núcleo agrario. Aunque el ejido y la comunidad agraria son los dos regímenes de propiedad agraria que conforman la propiedad social, tienen algunas diferencias que los distinguen” (López Bárcenas, 2017, pág. 26). Estos dos organismos pertenecen al mismo sistema pero se constituyen de manera diferentes al igual tienen diferentes derechos y obligaciones como propietarios.

Existen otras diferencias entre ejidos y comunidades, referidas a los bienes que integran su patrimonio aunque estos dos sean los únicos regímenes de propiedad agrarias cada uno de ellos cuenta con diferentes reglas o normas que lo diferencian uno del otro. Como se ha venido informando una de las principales características de los bienes del ejido, en determinadas situaciones y condiciones pueden ser embargables, prescriptibles y alienables. La característica de los bienes de las comunidades agrarias es justamente el contrario, que son inembargables, imprescriptibles e inalienables, salvo que se aporten a una sociedad (López Bárcenas, 2017).

Esto permite comprender que la situación de los ejidos y comunidades de nuestro país en general no han sido suficientemente fortalecida, ya que no existe un apoyo de forma constante por el gobierno y estas no están ni dirigidas a promover esquemas de gobernanza de los recursos naturales: por el contrario, ha estado marcada por conflictos de límites de tierras ya que muchas veces son vecinos de tierras protegidas como reservas y es allí donde los propietarios de los ejidos tienden a tomar partes de dichas reservas o por el contrario puede ser al revés que el gobierno tome tierras de los ejidatarios, la disputa por los recursos naturales nos da altos niveles

de exclusión social (Morga Cruz, De la Cruz Cortés, Guevara Cortina, & Carmona Domínguez , 2012). Algunas organizaciones agrarias son establecidas dentro de áreas de recursos naturales lo que trae con ello una serie de problemas ya que en lucha por el gobierno por territorio en el aspecto que no abarque las áreas protegidas.

En consecuencia, los pilares de la asociación comunitaria se han visto afectados significativamente, esto debido a que entran en problemas internos por parte de los miembros de la asamblea. Hablamos de la Asamblea General de Comuneros o Ejidatarios, máxima autoridad interna y espacio para la toma de decisiones amplias; el tequio o fajina, un trabajo colectivo en beneficio común; el sistema de cargos, servicios y cooperaciones, mismo que define e insta a los representantes agrarios. Aunado a ello, las herramientas principales de la gestión de los representantes agrarios, como el padrón de ejidatarios/comuneros y el reglamento interno o estatuto comunal, han sido subestimadas y escasamente utilizadas, estas herramienta sirve para que cada miembro de la sociedad sea controlado a que acate los acuerdos que en las juntas se lleva acabo pero si estos no son tomados en serio crea un conflicto de manera interna (Morga Cruz, De la Cruz Cortés, Guevara Cortina, & Carmona Domínguez , 2012).

En estos términos los miembros de los ejidos como en cualquier otra asociación de manera democrática tienen el derecho a votar y ser votados; es decir, los ejidatarios podrán ser electos miembros del comisariado o del consejo de vigilancia, en asamblea mediante voto secreto, cualquier miembro puede ocupar estos cargos mientras toda la asociación o la mayoría de esta esté de acuerdo y deben acatar las responsabilidades correspondientes. Para que este proceso cuente con transparencia el escrutinio debe ser público e inmediato en la Constitución de la junta de pobladores (Rivera Rodríguez , 1994).

Un caso se señala en Artículo 24 tienen el derecho de solicitar al comisariado ejidal o al consejo de vigilancia la convocatoria a asamblea, cuando los interesados sean al menos veinte ejidatarios o comuneros en caso de que la reunión no se realiza dentro de los 5 días hábiles la procuraduría agraria podrá realizar la reunión y llevara a cabo lo que en ella se estipule (Ley Agraria, 2018). Las asociaciones agrarias son muy equitativas para la toma de decisión se tiene que hacer conforme a votaciones y que la mayoría este de acuerdo a lo establecido. Otro aspecto es que todos los miembros de la sociedad tienen el derecho a participar en la asamblea general de ejidatarios, a firmar el acta correspondiente y a firmarla bajo protesta en caso de desacuerdo pero para ello la mayoría de los que conforman estas sociedades deben de estar de acuerdo a lo

establecido en cada junta y las personas que no están deben de acatar lo ya establecido, siempre y cuando sea mayoría en los votos. La solicitud de convocatoria para asamblea puede ser llevada a cabo cuando más de veinte miembros de la sociedad la pidan (Rivera Rodríguez , 1994).

La persona que llevara a cabo todos los acuerdos tomados dentro de la asamblea es el comisariado ejidal ya que “es el órgano encargado de la ejecución de los acuerdos de la asamblea, así como de la representación y gestión administrativa del ejido” (Ley Agraria, 2018, art. 32). El órgano de representación y vigilancia estará constituido por un Presidente, un Secretario y un Tesorero, propietarios y sus respectivos suplentes. Asimismo, contará en su caso con las comisiones y los secretarios auxiliares que señale el reglamento interno. Este habrá de contener la forma y extensión de las funciones de cada miembro del comisariado; si nada dispone, se entenderá que sus integrantes funcionarán conjuntamente (Ley Agraria, 2018). Todo se basa a la decisión que se toma como asociación de manera justa y equitativa.

Un caso es que “pueden ser representados en las asambleas simples por un mandatario que lo acredite mediante carta poder, suscrita ante dos testigos ejidatarios o vecindado (Rivera Rodríguez , 1994, pág. 20).

Otro aspecto importante de mencionar es que tanto en el ejido y la comunidad como en la pequeña propiedad existe el minifundio “que estas son propiedades agrícola de pequeña extensión que resulta poco rentable porque no puede dar el fruto suficiente para pagar el trabajo que exige su explotación son tierras infértiles que no sirven para lograr cultivar algo” (Costa Leonardo, 1996, pág. 86), y esto es una pérdida para la personas que les toca un terreno con estas características. Esto constituye una respuesta a condiciones restrictivas y falta de oportunidades reales, pero también es una limitación para el desarrollo y el bienestar del campo y sus trabajadores.

A lo cual es inútil tratar de medir el minifundio en términos de hectáreas, “se define porque la producción de la tierra no alcanza para sustentar a sus poseedores. Sólo se supera por la ampliación de la superficie o por el incremento de la productividad” (Costa Leonardo, 1996, pág. 15). Esto es una pérdida para el propietario ya que este tipo de terreno no se le puede sacar mucho provecho en la producción ya que es una tierra inservible.

Así como “pueden crearse nuevos ejidos y comunidades agrarias, también pueden dividirse las ya existentes o, al contrario, fusionar dos o varios ejidos o comunidades agrarias para formar uno solo” (López Bárcenas, 2017, pág. 30). Este es un beneficio que tiene que ser

aprobado bajo el Tribunal Agrario, fusionar estas asociaciones trae un mayor beneficio ya que genera una sinergia para apoyarse mutuamente.

Lo que permite comprender que “la fusión de ejidos y comunidades agrarias puede darse entre dos o más núcleos agrarios” (López Bárcenas, 2017, pág. 32). Para llevarla a cabo es preciso que en cada uno de los núcleos agrarios que desean fusionarse se realice una asamblea general calificada en la cual acuerden la fusión, levantando el acta correspondiente para que sea la base de la fusión.

Son prerrogativas o beneficios establecidos en la *Ley Agraria*, que “corresponden a los ejidatarios o comuneros en lo individual y en algunos supuestos a los avecindados y posesionarios del núcleo agrario; generalmente tienen relación con la parcela, las tierras de uso común o el solar urbano” (López Aguilar, Orozco Alam, Rojo Horta, & Guerrero Rodríguez , 2015, pág. 9).

A lo cual la legislación agraria contempla dos tipos de posesionarios: “el que posee parcelas ejidales en concepto de titular de derechos de ejidatario y el que posee tierras ejidales con el carácter de posesionario y que ha sido aceptado por la asamblea del ejido” (Ruiz Alarcón , 2014, pág. 195). Esto dependerá del carácter que según sean reconocidos bajo la legislación agraria y el cual para ambos actores todo es diferentes desde los derechos y las obligaciones.

Las personas que forman parte del ejido pueden ser, de acuerdo con los derechos que la *Ley Agraria* les reconoce, de tres tipos: ejidatarios, avecindados y posesionarios. Expliquemos la naturaleza jurídica y los derechos de cada una de estas personas (Ley Agraria, 2018):

1. Los ejidatarios

La *Ley Agraria* en el artículo 12 declara que son ejidatarios los hombres y mujeres titulares de derechos ejidales, no se detiene en definir a la persona sino la identifica por los derechos agrarios de que es titular.

2. Comuneros

Si existen ejidos y comunidades agrarias, también existen ejidos y comuneros. Como en el caso de los ejidatarios, la *Ley*

Agraria tampoco define a éstos sino los identifica por ser parte de la comunidad agraria.

3. Vecindados

La *Ley Agraria* en el artículo 13 reconoce como vecindados a los mexicanos, mayores de edad, que hayan residido al menos por un año en tierras del ejido y que hayan sido reconocidos como tales por la asamblea general, si aquella se negó a hacerlo por el tribunal agrario.

4.- Posesionarios

El cuarto sujeto de derecho agrario son los posesionarios, campesinos que poseen tierras ejidales o comunales en explotación y que han sido reconocidos por la asamblea del núcleo agrario.

Estos son algunos personajes dentro de las sociedades agrarias y también como los demás miembros cuentan con derechos y obligaciones que ayudaran a regir a cada uno de ellos de acuerdo al título que ellos tengan. Al ser personas reconocidas ante la ley también cuentan con los siguientes derechos de acuerdo sea el título al que les corresponda (López Aguilar, Orozco Alam, Rojo Horta, & Guerrero Rodríguez , 2015).

Los ejidatarios y comuneros tienen derecho a:

- Poseer una parcela
- Aprovechamiento de las tierras de uso común
- Tener un solar
- Elegir o ser parte de los ORV
- Participar con voz y voto en asamblea.

Los posesionarios tienen derecho a:

- Usufructuar una parcela
- Aprovechamiento de las tierras de uso común.

Los núcleos agrarios tienen el derecho a:

- Constituir la Junta de Pobladores
- Elaborar o actualizar su Reglamento Interno o Estatuto Comunal
- Contar con un padrón de ejidatarios o comuneros
- Tener un libro de registro
- Manejar un libro de contabilidad
- Tener Comisariado Ejidal o de Bienes Comunales y Consejo de Vigilancia vigentes.

2.2 Funcionalidad del Órgano de Representación y Vigilancia

Como toda asociación que esté bien constituida debe de contar con un organigrama en el cual son las personas que se encuentran en una jerarquía superior según sea el puesto que desempeñen, lo mismo pasa con las organizaciones agrarias deben de contar con alguien que los represente y tenga una jerarquía dentro de la organización, en este caso es el Órgano de representación y vigilancia es el que jerárquicamente hablando los representan, pero no por eso puede hacer lo que ellos quieran sino que son moderadores de todos los miembros de la organización es por ello que este tema hablaremos acerca de este órgano y las funciones que desempeña.

El Consejo de Vigilancia “es el órgano del ejido y la comunidad agraria encargado de vigilar que los actos del comisariado ejidal o comunal se ajusten a lo dispuesto por la Ley, el Reglamento y los acuerdos de la asamblea general” (López Bárcenas, 2017, pág. 77). Este Órgano es el máximo representante es por ello que los miembros que pertenecen tienen que llevar acabo todo de manera sistemática y ordenada, también tiene que ver que se cumplan con todos los requisitos que atribuye la ley o sus reglamentos.

Todo ejido o comunidad agraria cuenta con su Comisariado Ejidal o de Bienes Comunales y su Consejo de Vigilancia ya que estos son de mucha importancia al igual que lo es un gerente para una empresa, es por ello que al contar con un buen representante las organizaciones salen más beneficiadas y reconocidas, “éstos durarán en sus funciones tres años” (Morga Cruz, De la Cruz Cortés, Guevara Cortina, & Carmona Domínguez , 2012, pág. 7).

Son órganos de los ejidos (Ley Agraria, 2018):

- La asamblea;
- El comisariado ejidal; y
- El consejo de vigilancia.

El órgano supremo del ejido es la asamblea, en la que participan todos los ejidatarios. El comisariado ejidal llevará un libro de registro en el que asentará los nombres y datos básicos de identificación de los ejidatarios que integran el núcleo de población ejidal correspondiente. La asamblea revisará los asientos que el comisariado realice conforme a lo que dispone este párrafo (Ley Agraria, 2018).

Lo que permite comprender que el Comisariado es el órgano encargado de la ejecución de los acuerdos de la asamblea ya que este es el órgano supremo dentro de estas organizaciones y es el que lleva todo el control de acuerdos dentro de las asamblea en otros casos siendo portavoz de cada miembro ya que él representa a la comunidad, también cumple con la representación y gestión administrativa del ejido o la comunidad agraria. Dentro del órgano de representación y vigilancia debe de estar constituido por un presidente, un secretario y un tesorero, propietarios y sus respectivos suplentes, todos electos por la asamblea general para llevar acabo a estos acuerdos se convocan a juntas en donde cada miembro realiza su voto de forma secreta (López Bárcenas, 2017).

Como se ha venido mencionando este órgano se “integra por un presidente y dos secretarios propietarios, con sus respectivos suplentes” (López Bárcenas, 2017, pág. 77). Para que cuando uno de los elegidos no pueda estar en las reuniones pueda tener quien lo represente, todos estos deberán ser electos en asambleas generales a través del voto secreto y escrutinio público e inmediato; en caso de empate los puestos se asignarán por sorteo entre los individuos que hubiesen tenido la misma cantidad de votos.

En estos términos la *Ley Agraria* ubica al Comisariado y al Consejo de Vigilancia “como órganos internos del ejido o comunidad agraria. Cada uno cuenta con sus respectivas facultades y obligaciones. Están obligados a actuar de manera colegiada” (Morga Cruz, De la Cruz Cortés, Guevara Cortina, & Carmona Domínguez , 2012, pág. 7). Esto nos quiere decir que ellos deben de apegarse a lo que cada miembro de la organización este de acuerdo ya que en las juntas cada uno da su opinión respecto al asunto que se esté tratando, y no deberán de tomar decisiones por su cuenta ya que por eso son una organización.

Cuando los miembros de la asamblea ven que hay problemas o no se ven buenos resultados por parte de los órganos de representación y vigilancia pueden hacer que los integrantes del Comisariado Ejidal y así como los miembros del Consejo de Vigilancia pueden ser removidos en cualquier momento por acuerdo de la asamblea, esto puede ser en reunión ordinaria o especial o también que sea convocada por la Procuraduría Agraria, a partir de la solicitud de por lo menos 25% de los ejidatarios del núcleo de población (López Bárcenas, 2017). Esto significa que los miembros de la organización tienen el derecho de hacer que se ejerza los cargos que le corresponde a cada miembro del órgano de representación y vigilancia ya que estos son quienes los representan en todos los ámbitos, es por ello que también pueden removerlos en caso de que estos no cumplan o no entreguen buenos resultados, como toda organización se llevará a cabo mediante reuniones y si la mayoría de los propietarios se encuentran disgustados con la mala gestión por parte de este órgano pueden cambiarlo sin ningún problema, siempre y cuando la mayor parte esté de acuerdo.

Comisariado Ejidal o Comunal, el Consejo de Vigilancia o la Procuraduría Agraria “deberán convocar a una asamblea calificada, pues se trata de un asunto de los que deben tratarse con mayores formalidades que otros del mismo ejido o comunidad agraria” (López Bárcenas, 2017, pág. 31). Para asuntos de suma importancia es obligatorio que los miembros de representación y vigilancia realicen juntas para que se lleguen a acuerdos, así como también la Procuraduría Agraria tiene la misma facultad para establecer esas reuniones. Siendo así puede contar con las comisiones y los secretarios auxiliares que señale el reglamento interno, donde también deberá incluirse la forma y extensión de las funciones de cada miembro del comisariado. Si no se expresara nada, se entenderá que los miembros del Comisariado actúan conjuntamente en todos los actos que realicen (López Bárcenas, 2017, pág. 76).

Es por ello que este Órgano de representación y vigilancia es de suma importancia ya que de este depende el buen funcionamiento del ejido o comunal, de ser lo contrario los miembros de la organización pueden modificarlo sin ningún problema y sustituir a cada miembro, es por ello que las reuniones que se realizan para elegir a quienes formarán a dicho órgano es benéfico que todos los ejidatarios se encuentren para así puedan llevar acabo las votaciones y todos queden a favor en mayor parte de las personas que elegirán.

2.3 Reglamento interno o estatuto ejidal

Los reglamentos internos son fundamentales para todo tipo de organización ya que en esto se lleva con claridad todos los objetivos que se propongan, la disciplina y una buena dirección son fundamentales para el buen funcionamiento de la organización. Y aplicar un buen proceso de gestión en esto servirá de mucho ya que se podría adaptar los reglamentos conforme a los objetivos y esto podría llegar a cumplirse. Para ello se definirá al Reglamento Interno y Estatuto Comunal como “aquellos en donde los núcleos agrarios tendrán el derecho de establecer y acordar su propia reglamentación interna, sin más limitaciones que las que dispone la Ley y cumpliendo los requisitos para su inscripción en el Registro Agrario Nacional” (Rivera Rodríguez , 1994, pág. 10). Esto permite comprender que como toda organización, los ejidos y comunales deben de contar con reglamentos que los rija internamente, ya que contar con esto realizará que todo se lleve bajo un mismo control pero acatándose a lo que la ley dispone para una buena organización. Lo que se establezca debe de acatarse ya que al existir un reglamento también se debe de contar con sanciones para quienes no cumplan.

Los ejidos operan de acuerdo con su reglamento interno, sin más limitaciones en sus actividades que las que dispone la ley. Su reglamento se inscribirá en el Registro Agrario Nacional, y deberá contener las bases generales para la organización económica y social del ejido que se adopten libremente, los requisitos para admitir nuevos ejidatarios, las reglas para el aprovechamiento de las tierras de uso común, así como las demás disposiciones que conforme a esta ley deban ser incluidas en el reglamento y las demás que cada ejido considere pertinentes (Ley Agraria, 2018).

Esto significa que los estatutos comunales (para las comunidades) y los reglamentos internos (para los ejidos), “son la ley interna en materia agraria”. En ellos se deben establecer de manera específica los derechos y obligaciones de los sujetos agrarios en relación con su solar, su parcela, las tierras de uso común y los recursos naturales dichos reglamentos tienen que ser hechos mediante reuniones y es allí donde todos votan para ver que reglas poner y las sanciones que pondrán (Morga Cruz, De la Cruz Cortés, Guevara Cortina, & Carmona Domínguez , 2012, pág. 13).

En estos términos el estatuto comunal es “un documento jurídico que describe un conjunto de normas formuladas por la asamblea, con la finalidad de ordenar la vida interna de la comunidad, reglamentar los derechos y obligaciones de los comuneros y las comuneras y

sobre todo, establecer reglas para proteger los recursos naturales de la comunidad” (Carbajal Morales & de la Cruz Cortés, 2013, pág. 7). El estatuto comunal y el reglamento interno son distintos ya que cada uno corresponde a la sociedad agraria en la cual fue establecida para los ejidatarios y comuneros son distintas sus obligaciones y derechos que les establece la ley al igual sus reglamentos tienen que ser distinto. El cual se deben especificar claramente las facultades de la Asamblea General, y las facultades y obligaciones de cada uno de los integrantes de los órganos de representación y vigilancia del núcleo agrario, al no llevar acabo las reglas están contarán con sanciones para los integrantes que no lleven en forma las reglas establecidas por la asamblea (Morga Cruz, De la Cruz Cortés, Guevara Cortina, & Carmona Domínguez , 2012).

Reglas que se establecen sirve para ordenar las funciones que les toca realizar a las autoridades agrarias, los/ as comuneros/as, ejidatarios/as y demás beneficiarios/as y actores que viven en el interior de la comunidad o ejido ya que se tiene un mayor control de las actividades a realizar y se verifican que lleven las actividades en orden (Carbajal Morales & de la Cruz Cortés, 2013).

Esto significa que el reglamento se inscribirá en el Registro Agrario Nacional, y “deberá contener las bases generales para la organización económica y social del ejido que se adopten libremente, los requisitos para admitir nuevos ejidatarios, las reglas para el aprovechamiento de las tierras de uso común” (Carbajal Morales & de la Cruz Cortés, 2013).

La determinación “para elaborar el estatuto comunal generalmente nace de las autoridades comunitarias, ya sea agraria, administrativa o tradicional y posteriormente es analizada y aprobada por la asamblea general” (Carbajal Morales & de la Cruz Cortés, 2013, pág. 13). Los estatus comunales son establecidos por las autoridades como sugerencias ya que el encargado en establecerlas por completo es la misma asamblea mediante votos, y de manera justa se establecen que estatus se van a acatar como organización.

Esto permite comprender que la elaboración del estatuto comunal, implica la realización de diversas actividades antes de su elaboración, durante la elaboración y posterior a su elaboración ya que este documento no puede hacerse de manera rápida y sin ser verificado por los miembros de la sociedad. También implica la generación de gastos diversos para los materiales e infraestructura utilizada, la asesoría jurídica requerida, los gastos administrativos generados, pago de derechos, transporte, hospedaje, alimentación de la comisión redactora,

entre otros ya que estas reglas tienen que ser realizadas de manera jurídica para que tenga un mayor soporte y sanciones (Carbajal Morales & de la Cruz Cortés, 2013).

Después de la primera sesión el equipo asesor hará un análisis detallado de cada uno de los artículos trabajados con la comisión redactora y los confrontará con la legislación positiva vigente, aplicable a cada caso. Se ubicarán las principales observaciones en caso de haberlos, estos serán rediscutidos con la comisión redactora en la segunda sesión todo para realizar un reglamento bien planteado se necesitaran varias sesiones hasta que este adopte la forma correcta (Carbajal Morales & de la Cruz Cortés, 2013) .

Una vez aprobado el estatuto comunitario las autoridades verificarán que se firmen las convocatorias, actas de asamblea, listas de asistencia, oficios, solicitudes que se requieran para su presentación ante el Registro Agrario Nacional (Carbajal Morales & de la Cruz Cortés, 2013).

A lo cual podemos comentar que para la realización de los reglamentos o estatutos comunal se requiere de la participación de todos los miembros de la organización para tomar acuerdos de forma equitativa en el cual la opinión de las personas es de suma importancia. Para que los reglamentos o estatutos comunales queden de manera correcta se tiene que tomar puntos referentes a la ley y el cual debe de llevar varios procesos para que este sea evaluado correctamente.

2.4 Oportuna gestión

La oportuna gestión dentro de una organización es de suma importancia si se cuenta con una sistematización de todos los recursos que se utilicen, para el buen funcionamiento, todo para generar un buen resultado, en las asociaciones agrarias mejorar este proceso de gestión traería con el grandes beneficios ya que también implica hacer uso de tecnología y de agilizar algunos trámites que están ligados a la asociación agraria por completo, como lo son documentaciones de realizar una lista de sucesión, libro de registro de titularidad de derecho o el mismo reglamento o estatuto comunal, que son documentos que tiene que contar al pertenecer a este tipo de organización y realizar un buen proceso de gestión a estos documentos traería una agilización en trámites. Es por ello que se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera “que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada

en los Procesos (GbP)” (Mallar , 2010, pág. 5). Esto es como una innovación dentro de las organizaciones y aplicarla a una de giro agrario es más un reto ya que este tipo de asociación no presentan mucho apego a la tecnología, pero si se podría lograr establecer y traería grandes beneficios.

El enfoque de la Gestión por Procesos, o más comúnmente conocido por sus siglas en inglés como BPM (Business Process Management), surge a nivel operacional como una solución para maximizar la creación de valor en el desempeño de las operaciones de las organizaciones ya que al implementarlo es agilizar ciertos beneficios porque se genera un cambio a manera de que todo proceso sea más práctico, en las asociaciones agrarias generar este valor en las operaciones de manejo de la información se le abriría muchas puertas en trámites o en apoyos gubernamentales, logrando todo esto a través de la gestión efectiva y optimización continúa de los procesos (Rodríguez & Alpuin, 2014). Una vez que la asociación agraria tenga claridad sobre sus prioridades, objetivos y capacidades estará en condiciones de identificar y mejorar los procesos y procedimientos operacionales apropiados para cumplir con dichos objetivos a beneficios de todos los miembros. Es por ello que un proceso “es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (Mallar , 2010, pág. 7). Para una asociación agraria se aplicaría el proceso en el servicio que este genera como lo son la entrega de trámites y que mejor que agilizarlo a beneficio de la persona que lo tramita. Es por esto que la visión de procesos en una asociación representa un cambio de perspectiva, significa dar vuelta la organización sobre su costado, identificando las actividades que contribuyen a la generación de valor y optimizando el desempeño de los procesos considerados globalmente en lugar del desempeño de las actividades dentro de cada una de las funciones (Rodríguez & Alpuin, 2014).

Es por ello que el secreto para una gestión por procesos exitosa es tener una visión clara que apoye los objetivos clave de la organización y los servicios de suma importancia para los socios. En lugar de basar los proyectos de mejora de procesos en la estructura existente, es fundamental entender cuáles son las capacidades necesarias para entregar los mejores resultados y luego determinar la mejor estructura para ello (Rodríguez & Alpuin, 2014). Para una asociación agraria determinar sus capacidades de donde pueden llegar y que beneficios pueden obtener

trabajando de manera conjunta traería muchas expectativas altas, es lo que implica aplicar una oportuna gestión es optimizar tiempo y maximizar beneficios.

La metodología de aplicación de la Gestión basada en Procesos “se trata de una herramienta de gestión adecuada para el momento actual, constituyéndose con fuerza como una alternativa exitosa para la obtención de resultados cada vez mejores” (Mallar , 2010, pág. 2).

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva) han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional (Tejada Zabaleta, 2003). Cada asociación requiere realizar un proceso que cambie para bien todo su sistema y para una organización agraria aplicarlo sería un reto pero no imposible aplicar esta oportuna gestión en los siguientes documentos ya que estos son las bases para los ejidatarios y comuneros que integran a la asociación.

Lista de sucesión

En tal virtud, sucesión testamentaria “es la transmisión de los bienes, derechos y obligaciones que no se extinguen con la muerte de una persona física a los herederos que ella misma determine a través de una manifestación unilateral de la voluntad denominada testamento” (López Ignacio , 2010, pág. 2). Es decir que ambas ceden los derechos de las propietarios a una segunda persona pero siempre y cuando este contemplado dentro de la lista de sucesión y puede ser uso de los terrenos en caso de la muerte del propietario.

En estos términos *la Ley Agraria* faculta al ejidatario o comunero para designar o nombrar la persona o personas que deban sucederlo en su parcela esto para que los familiares al fallecimiento del propietario pueda seguir haciendo uso de esta y no quede de manera desamparada, pero al adquirir estas tierras también están adquiriendo los derechos y obligaciones que estas conlleva así mismo los demás derechos agrarios que sean inherentes, para el caso de su fallecimiento (Ramirez Brambila, 2000). Esto es de mucha ayuda pero para realizar este trámite se lleve a acuerdo a la *ley Agraria* ya que no se puede realizar como si fuera un terreno cualquiera, ya que tiene que contar con ciertos requerimientos y no es tan específico.

El testamento agrario no tiene una forma especial, por lo que bastará que se exprese por escrito la voluntad del testador en relación a las personas que deban sucederle al fallecer, de acuerdo al orden de preferencia que señale (Ramirez Brambila, 2000, pág. 6). Solo tiene que notificarse ante la asamblea ya que ellos servirán como testigo en caso de requerirlo

Para ello las personas designadas deberán tener la capacidad agraria individual señalada en el artículo 15 de la *Ley Agraria*, es decir, “que sean mexicanos, mayores de edad o de cualquier edad si tiene familia a su cargo o se trate de heredero de ejidatario, pudiendo designar a cualquier persona” (Ley Agraria, 2018). Este es un requisito son primordiales tiene que ser mexicanos ya que se contarán con papeles nacionales.

La sucesión de los derechos agrarios es tocada por el Magistrado Rubén Gallegos Vizcarro, propugna por el establecimiento de un plazo de dos años para el ejercicio de la acción y que pasado ese lapso, debe extinguirse la reclamación de los derechos, a través de la prescripción, a fin de que la asamblea, siguiendo el orden preferencial previsto en la ley, proceda a la adjudicación de los derechos sucesorios, tomando en cuenta a los familiares más próximos del ejidatario fallecido (2012).

Uno de los actores que entra en la lista de sucesión es el posesionario, “es el individuo que detenta de manera directa tierras pertenecientes al régimen agrario con los mismos actos materiales de uso y goce como si fuera titular, con el ánimo de obtener la calidad de ejidatario o comunero, según sea el caso” (López Ignacio , 2010, pág. 6).

Esto significa que los posesionarios tienen derechos de uso y disfrute reconocidos sobre sus parcelas por parte de la asamblea correspondiente, al igual que los demás miembros estos tienen derechos y obligaciones dentro de la sociedad, en virtud que son titulares de tierras agrarias, ya que cuentan con documento idóneo consistente en los certificados parcelarios expedidos a partir de la asignación formal por el órgano aludido; por ello, estimo que pueden ser materia de sucesión dichos inmuebles, pues constituyen el rango de patrimonio familiar que asegura el bienestar y desarrollo del titular, motivo por el cual debe ser preservado para que como medio de producción continúe garantizando la subsistencia de la persona que herede tales derechos y así brindar una protección para cada miembro que al momento de fallecer tenga un documento que dichos terrenos aun va a pertenecer a sus familiares y sean ellos quienes le saquen provecho (López Ignacio , 2010).

Un caso es que los poseionarios irregulares y/o avecindados, pues al fallecer el inmueble que detenten no son factible que se traslade a sus causahabientes. En virtud que no se trata de derechos posesorios adquiridos mediante un parcelamiento económico o de hecho, sino de una asignación formal por parte de la asamblea ejidal o comunal según sea el caso esto es hecho de manera formal ya que la persona sucesora no está comprando los terrenos simplemente le fue asignada como beneficiario de una sucesión, al atribuir a determinado sujeto el carácter de poseionario (López Ignacio , 2010).

Si al fallecimiento del ejidatario este no especifica quien será el sucesor de sus terrenos y llega el caso que resultan dos o más personas con derecho a heredar, la Asamblea opinará quién de entre ellos debe ser el sucesor llevándolo al medio de votaciones por parte de los integrantes de dicha asamblea, quedando a cargo de la Comisión Agraria Mixta la resolución definitiva (Ochoa Pérez, 1971).

Otro aspecto que es necesario mencionar es que la lista de sucesión “es modificada por el propio ejidatario a través de dicho testamento posterior, este será válido y en este supuesto únicamente será válida la disposición de fecha posterior, pues debe entenderse que el anterior queda revocada de pleno derecho” (Ramirez Brambila, 2000, pág. 7).

La *Ley Agraria* exige que la lista de sucesión que otorgue el ejidatario “sea depositada en el R.AN, pero si prefiere formalizarlo ante notario público, en testamento público abierto a este funcionario no lo exige para su validez que el instrumento público, deba forzosamente ser depositado o inscrito en el R.AN” (Ramirez Brambila, 2000, pág. 9).

El RAN “es un órgano desconcentrado de la SEDATU, al que le corresponde dar certeza jurídica de todos los actos que sobre la propiedad ejidal y comunal se realizan en los ejidos y comunidades” (Ruiz Alarcón , 2014, pág. 159).

El derecho sucesorio ejidal el contenido del derecho sucesorio en materia agraria, según las disposiciones que lo regulan, “se refiere exclusivamente a los bienes que se encuentran bajo el régimen ejidal o comunal del ejidatario o comunero fallecido ya que estos serán pasados a las personas que aparezcan en el documento sucesorio” (Ruiz Alarcón , 2014, pág. 191).

Para llevar a cabo una sucesión ejidal es necesario contar con lo siguiente (Ruiz Alarcón , 2014, pág. 193):

- Bienes objetos de la sucesión ejidal: los bienes que pueden ser transmitidos por sucesión ejidal son los que están sujetos a este régimen, como los derechos de las tierras de uso común y las parceladas, así como los que corresponden a los ejidatarios en calidad de tales;
- El autor de la herencia: dentro del sistema ejidal y comunal corresponde este papel al titular de los derechos agrarios una vez que fallece, en el entendido de que al momento de acaecer la muerte, conserve vigente sus derechos agrarios, y
- Los herederos: son personas que pueden ser designadas como sucesoras, así como el orden de preferencia en el que se transmitirán esos derechos, en caso de no haber existido designación de herederos o cuando existiendo éste, es material o legalmente imposible que ejerza la herencia.

Aun cuando la pauta que conforma los principios medulares de la sucesión se encuentra en el Derecho común, también es cierto que las sucesiones ejidales están fuera de estas reglas en determinados casos, los miembros de las sociedades serán los que cumplan lo requerido en el documento sucesorio.

Sucesión ordinaria y sucesión ejidal Sucesión civil Sucesión agraria (Ruiz Alarcón , 2014, pág. 192).

- La sucesión testamentaria se realiza a través de un testamento que debe reunir ciertas formalidades, en algunos casos ser pasado ante la fe de un Notario Público y ser depositado en el Registro Público de la Propiedad.
- El testado puede disponer libremente de sus bienes, incluso puede instituir herederos y legatarios al mismo tiempo.

- Al morir el testador, es necesario iniciar un juicio testamentario, ya sea en un juzgado o ante un Notario Público.
- Al no existir disposición testamentaria, el Código Civil marca quiénes tienen derecho a heredar y pueden ser varios, atendiendo el orden que la ley de la materia señala.
- Mientras se resuelve el juicio sucesorio intestamentario, existe una figura jurídica llamada albacea quien se encarga de la representación y administración de la totalidad de la masa hereditaria y está obligada a rendir cuentas al resto de los herederos.

Alguna incapacidad para heredar, pues al amparo de ésta no opera la dependencia económica o la preexistente titularidad sobre diversa unidad de dotación o la vecindad en el poblado. Las personas que pueden heredar son (Ochoa Pérez, 1971, pág. 11):

- Al cónyuge: Es con la persona con que el ejidatario estuvo legalmente casado, no siendo requisito demostrar la dependencia económica de ésta hacia aquel, misma que se presume.
- A la concubina o concubinario: Hacemos notar que la Ley expresamente señala la figura del concubinato, a diferencia de la anterior legislación que expresaba persona con la que hubiera hecho vida marital durante dos años o del que hubiere procreado hijos, no señalando el concubinato con todas las implicaciones jurídicas que trae consigo esta figura.
- A uno de los hijos del ejidatario: Aquí encontramos el fundamento legal de la indivisibilidad del derecho agrario y la asignación a un solo sucesor del mismo.

Cuando no existan sucesores, el tribunal agrario proveerá lo necesario para que se vendan los derechos correspondientes al mejor postor, de entre los ejidatarios y avecindados del

núcleo de población de que se trate. El importe de la venta corresponderá al núcleo de población ejidal (Ley Agraria, 2018).

Para que tal designación sea válida y eficaz, se establecen básicamente dos para hacer la designación de sucesores (Ramirez Brambila, 2000) :

- Que la lista de sucesión que formule el ejidatario deberá ser depositada en el R.AN.
- Que esa lista de sucesión sea formalizada ante notario público.

Libro de Registro de Titularidad de Derecho

El proceso de gestión en el libro de titularidad de derecho traería beneficios ya que se tendría un mayor control de los integrantes de la organización, así como también las cantidades de hectáreas pertenecientes a cada propietario, facilitando la información para cuando sea requerida, se explicara que es el Libro de Registro de Titularidad de Derecho más afondo.

A partir del año de 1997, se implementa el Libro de Registro, “es un documento de control en el que se asientan los datos generales de los miembros del núcleo, una relación de las tierras y los derechos de los ejidatarios y poseionarios sobre las mismas, así como las operaciones relativas a tales derechos” (Rivera Rodríguez , 1994, pág. 170).

Para llevar a cabo la revisión del libro de registro, la asamblea tiene el derecho de revisar los asientos que el Comisariado Ejidal realice en este libro porque en él se plasma todo lo correspondiente a la sociedad agraria y esa información debe de ser conocida por cada uno de los miembros de dicha sociedad, en este libro también se lleva acabo el control de las cantidades de tierras que le corresponde a cada socio (Rivera Rodríguez , 1994). Para dar mayor claridad a todo lo que se hace es obligación del comisariado mostrar todos los acuerdos plasmados en este libro ya que es información de cada miembro

Esto permite conocer el libro de registro, con el mayor grado de veracidad, los nombres y los derechos que tienen los beneficiarios en los ejidos, asentando también sus datos generales básicos, permitiendo así tener una base para determinar los sujetos que están en aptitud y posibilidad de participar válidamente en las asambleas del núcleo (Rivera Rodríguez , 1994).

Siendo así este inventario del ejido y sus integrantes es revisado y aprobado por la Asamblea, como órgano supremo de decisión dentro del núcleo ya que todo lo que se maneja tiene que ser mostrada hacia todos y ellos serán los que tomen las decisiones, todo esto se hace de manera equitativa mediante votaciones y lo que la mayoría determine se llevara a cabo (Rivera Rodríguez , 1994).

Para realizar este registro se lleva acabo dos secciones (Rivera Rodríguez , 1994, pág. 171) : en la primera se asientan los datos generales de los miembros del ejido estos datos son datos personales de cada miembro en el cual también se anotan los sucesores de estos. En la segunda se anotarán las tierras existentes en el ejido y el nombre de las personas a que les corresponde cada tierra, así como también los derechos sobre ellas, así como las enajenaciones y demás actos jurídicos que se realicen sobre las mismas. También es útil para conocer a detalle las operaciones jurídicas que se realizan al interior del ejido en cuanto a los derechos y sus transmisiones.

Limitantes del Proceso de Gestión

El desarrollo tecnológico y la necesidad de estandarización de procesos adecuados a la circulación global contemporánea han provocado un cambio en la modalidad de delimitación y estructuración del espacio organizacional es por ello que muchas organizaciones deben de adaptarse a los cambios que la tecnología va teniendo es por ello que las organizaciones agrarias hay veces que quedan estancadas porque muchas veces los que pertenecen al órgano de representación y vigilancia son gentes mayores que no tienen contacto con tecnología y es por eso que no se puede optimizar el proceso de gestión. En la realidad organizacional contemporánea, la red de producción de bienes o servicios puede estar muy normalizada transversalmente entre varias organizaciones (San Emeterio, 2013). Y esto mismo pone como limitantes al proceso de gestión en las organizaciones agrarias el no adaptarse a la tecnología. “Se requiere el empleo de recursos y técnicas que faciliten la recopilación y el análisis de los datos sobre toda actividad, para identificar las áreas problemáticas que merecen un tratamiento diferenciado” (González Del Pino, Pons Murguía, & Bermúdez Villa, 2013).

El desarrollo tecnológico y la necesidad de estandarización de procesos adecuados a la circulación global contemporánea han provocado un cambio en la modalidad de delimitación y

estructuración del espacio organizacional es por ello que toda organización debe de adaptarse a lo más nuevo ahora con cada avance tecnológico se emplea en las organizaciones y aquellas que se quedan estancadas se van limitando a los beneficios y son acaparadas por aquellas que se adaptan (San Emeterio, 2013, pág. 47). En las organizaciones agrarias es muy difícil ver que se emplee tecnología mucho menos que se cuente con una base de datos virtual en caso de emergencias o para obtener una información de manera específica y rápida. La aplicación correcta de este procedimiento permite “controlar los factores humanos, técnicos y administrativos que puedan afectar el desempeño de las actividades así como prevenir, reducir y eliminar las deficiencias de calidad” (González Del Pino, Pons Murguía, & Bermúdez Villa, 2013).

En la organización existen estructuras y procesos organizativos regulados, pero no pertenecen al dominio exclusivo de la organización delimitada de manera discreta, sino que consideramos que pertenecen al dominio de la red de procesos organizativos de carácter simbólico y cognitivo que producen inclusiones y exclusiones del espacio organizacional, siempre en situaciones singulares y ante un otro identificado como extra organizacional de forma contingente y dialéctica (San Emeterio, 2013, pág. 44).

Capítulo III. Resultados y Discusión

3.1. Generalidades

En este capítulo se presentarán el análisis de las 3 variables de estudio las cuales son las siguientes: Funcionalidades del órgano de representación y vigilancia, el reglamento interno o estatuto ejidal y la oportuna gestión, las cuales fueron aplicadas dentro de la asociación agraria ejidal de la cabecera municipal de Villa Corzo, Chiapas. Los resultados obtenidos fueran extraídos mediante la aplicación de encuestas y entrevistas hacia las personas competentes para hablar sobre el tema y así responder asuntos sobre las variables que fueron puestas para la investigación documental. De acuerdo a las respuestas que las personas no brindaron se hará el análisis de este capítulo, representándolos en graficas que mostrará el resultado en porcentajes.

3.2. Funcionalidades del Órganos de Representación y Vigilancia

Dentro de la asociación agraria como son las ejidales, los ejidatarios son los encargados de elegir quienes formarán el órgano de representación y vigilancia mediante votaciones en las cuales proponen los nombres de los aspirantes y cada miembro deberá votar a favor o en contra, pero todo esto tiene que ser de manera democrática ya que las personas elegidas pasarán a ser parte de este órgano y de la misma manera en la que pueden elegir también cuentan con el derecho a destituir del puesto que desempeñen por realizar un mal trabajo, pero todos los ejidatarios tienen que estar de acuerdo para destituir a alguien, de esta forma se llevan a cabo todas las actividades dentro de la asociación nadie tiene solo el poder si no que es igualitario para todos los ejidatarios, el órgano simplemente se acata a los que los demás propongan.

Para tomar el cargo de comisariado ejidal ya que este es el máximo representante dentro del órgano tiene que contar con un conocimiento previo al entorno ya que este tiene que impartir cursos a los ejidatarios o buscar manera para poder ayudar a personas que no saben leer o escribir, también tiene que tener un conocimiento de los trámites a realizar por parte de los ejidatarios, tendrán que ver la manera de dar a conocer la información y que tiene que quedar claro para todas las personas de la organización. Para que un órgano de representación y vigilancia

funcione de manera correcta se tiene que tener comunicación entre las personas que la conforman y que cada uno de la comitiva trabaje de acuerdo a lo que le corresponda realizar, el órgano que representa a la asociación de Villa Corzo se mantiene siempre en contacto y realizan una junta previa entre los miembros para ver la manera en que darán la información el día que se lleve a cabo las reuniones.

Figura 3. Organigrama de la figura asociativa agraria ejidal



Fuente: Elaboración propia

Para que el órgano funcione de manera correcta en el municipio de Villa Corzo el órgano de representación y vigilancia acuerda reuniones entre los miembros dos días a la semana que son los lunes y viernes todo esto para plantear los aspectos a trabajar con los ejidatarios del municipio antes mencionado. En estas reuniones se toman acuerdos de manera que pueda beneficiar a los ejidatarios y lo acepten cuando el comisariado esté proponiéndolo. Ya que es de mucha influencia que esté órgano trabaje correctamente para que la organización alcance un desempeño bueno y así pueda venir con ello grandes beneficios para los ejidatarios como lo son apoyos por parte de los gobiernos ya sea estatales o municipales.

Los ejidatarios del municipio de Villa Corzo cuentan con propiedades que dan rentadas y con ellos obtienen ingresos que ayudan para comprar insumos necesarios para las oficinas, o para dar mantenimientos a la poca maquinaria con la que cuentan, esto tienen a beneficios de los ejidatarios ya que en ellas se realizan trámites o se expiden constancias para las personas que la requieran dentro del municipio.

El órgano de representación y vigilancia es el máximo organismo dentro del ejido y si laboran bien el ejido se beneficia con múltiples apoyo ya sea económicos o en mano de obra si

lo requiere en sus terrenos o caminos, ya que también son los que tiene que regular que cada terreno de los ejidatarios este de manera limpia porque en tiempos de incendios tiene que quedar libres de ello si se tiene un buen terreno limpio, estas organizaciones tiene que regirse a lo que los miembros establezcan. El órgano de representación y vigilancia en la cabecera de Villa Corzo ha estado realizando buen trabajo ya que van cumpliendo con dos periodos de trabajo siendo reelegidos tomando en cuenta que un periodo es de 3 años ellos ya llevan 6 años a cargo de esta asociación, aunque algunos miembro si han sido remplazados porque no realizan bien el trabajo que le corresponde, pero el comisariado aún sigue siendo la misma persona.

Esto nos lleva a decir que el órgano de representación y vigilancia dirigida por el comisariado ha desempeñado una labor de manera correcta aunque para algunos trámites aún les falta ponerse más al corriente como lo son el PROCAMPO ya que muchos ejidatarios están inscritos en esos programas, el órgano de representación y vigilancia algunas veces se retrasan en enviar los papeles correspondiente en tiempo y forma.

3.3. El Reglamento Interno o Estatuto ejidal

Como toda asociación se tiene que tener controlado al grupo de personas y para ello se establecen las reglas internas, y para las asociaciones agrarias no son la excepción. Es por ello que cuentan con su propio reglamento interno en el cual está basado a lo que la *Ley Agraria* establece ya solo ellos ven cuales son las reglas que aplican para que se establezcan dentro de la asociación y que estén apegados a la ley, para así no tener ningún problema ante quienes lo rigen como sociedad agraria. Las siguientes reglas son las que regulan la conducta de los ejidatarios que pertenecen a las asociaciones agrarias para orientar el correcto desarrollo de las actividades:

1. Asistir puntualmente y participar en las asambleas legalmente convocadas sin portar armas, ni estar bajo el efecto de drogas, o bebidas alcohólicas.
2. Participar en las labores comunitarias que acuerde la asamblea, a excepción de que justifiquen su incapacidad, la cual deberá ser calificada por la asamblea considerando, entre otras, las siguientes causas:

- Los menores de edad, salvo que tengan familia a su cargo.
 - Los mayores de edad disminuidos en sus capacidades físicas y/o mentales
 - Los que presenten enfermedades crónicas.
3. Denunciar ante el consejo de vigilancia o asamblea cualquier anomalía observada en la administración del ejido.
 4. Permanecer durante el tiempo que dure la asamblea y no retirarse antes de finalizar la misma, salvo en aquellos casos de extrema importancia para el ejidatario, para lo cual debe solicitar el permiso correspondiente a la asamblea.
 5. Cooperar con las cuotas en aportaciones de dinero o con trabajos que la asamblea acuerde, así como las que en este reglamento se detallen.
 6. Pagar las sanciones que en términos de este reglamento le sean impuestas, obligándose a hacer la entrega de tales multas al tesorero del comisariado ejidal.
 7. Aceptar y desempeñar legal y eficazmente los cargos para los que sean electos por la asamblea.
 8. Participar en la explotación y/o conservación de las tierras de uso común y demás recursos naturales del ejido, en la forma y términos que se establezcan y hayan sido aprobados por la asamblea.
 9. Los ejidatarios que sean propietarios de unidades de transporte, estarán obligados, cuando las circunstancias así lo ameriten, a colaborar con la autoridad correspondiente en la movilización de contingentes a las zonas donde se localice algún incendio forestal o cualquier otro hecho que ponga en grave peligro los recursos del ejido o los cultivos de los ejidatarios.
 10. Abstenerse de tirar basura en los sitios prohibidos por la ley y por las autoridades municipales o del propio ejido.
 11. Denunciar a quienes en la actividad de pesca en cuerpos de agua ubicados dentro del Ejido, utilicen venenos o cualesquiera otra sustancia o instrumentos prohibidos que pongan en peligro de extinción a las especies y de contaminación al agua;
 12. Denunciar ante la autoridad competente y ante los órganos de representación y de vigilancia del ejido, a quienes realicen la venta ilegal de tierras ejidales o exploten inmoderada o clandestinamente recursos renovables y no renovables del ejido.

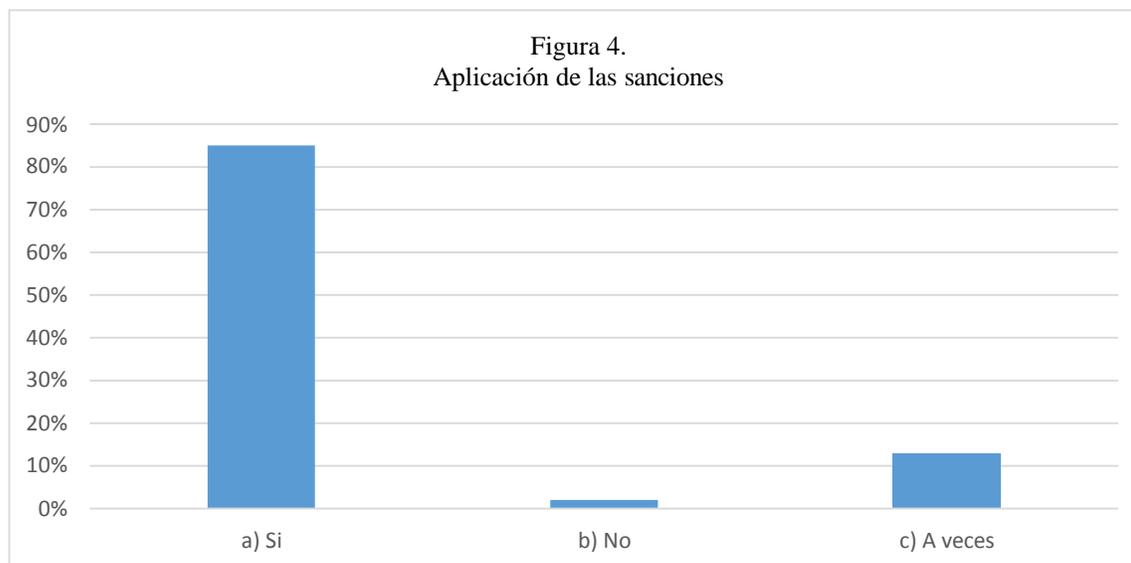
13. Denunciar ante la asamblea todo tipo de actos que se celebren en contravención a las disposiciones establecidas en la *Ley Agraria* y otros ordenamientos aplicables y que perjudiquen al ejido, tales como ventas ilegales, abusos de los órganos de representación y de vigilancia, etc.
14. Informar a la asamblea sobre sus posibles ausencias para los efectos que prevé este Reglamento.

En los casos de que el ejido sirva de aval solidario para obtener créditos ante instituciones bancarias, el ejidatario estará obligado a firmar un contrato de garantía de usufructo de sus parcelas, mediante el cual se comprometa a cubrir el total de sus adeudos en caso de incumplimiento hasta por el tiempo necesario para cubrir su deuda

Dentro de estas reglas son establecidos derechos y obligaciones para los ejidatarios los cuales deben de cumplir como socios de una asociación agraria. Los reglamentos internos son establecidos por los mismos ejidatarios en cual se tiene que basar en la ley para determinar lo que se va a establecer y por ello se tiene que hacer en las reuniones en las que se encuentren la mayoría de ellos y para los que no logran estar se tiene que acatar a lo que sus compañeros establezcan en la asamblea.

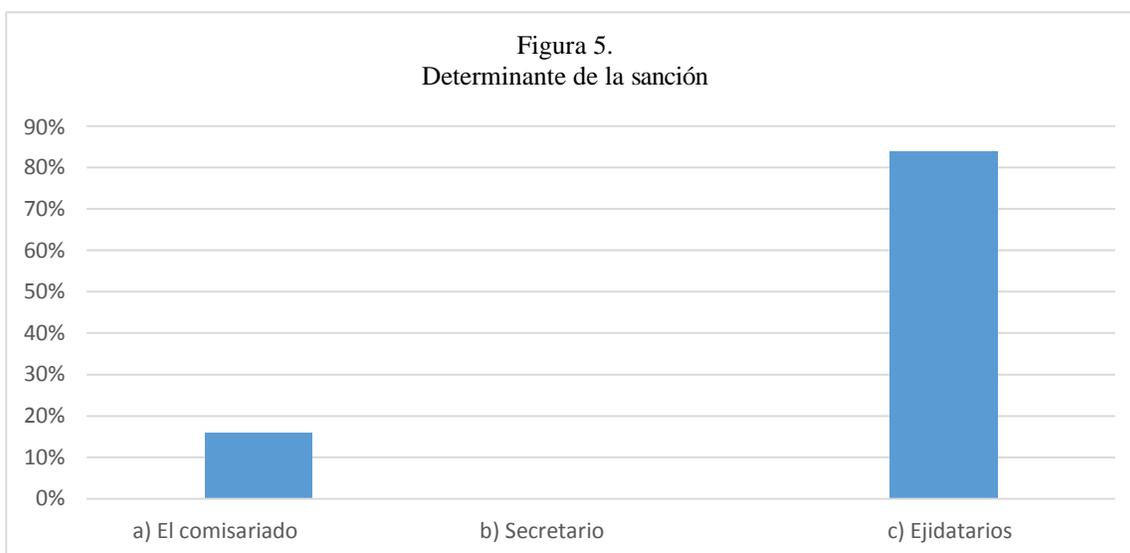
Las sanciones en las mayorías de veces son aplicadas con un total del 85% a aquellas personas que no cumplen con los reglamentos que estos establecen son sancionados, en su mayoría son por faltas en las juntas que se realizan para tratar asuntos relacionados con la asociación y en otros casos son por no acatarse a los acuerdos en cuanto al uso de sus propiedades. El otro 13% de las sanciones no son aplicadas ya que los ejidatarios se encuentran enfermos y para ello deben de justificarlo con recetas médicas u otras veces por realizar otros asunto pero tiene que ser justificado, aunque algunos casos también no se imparten las sanciones porque son conocidos del órgano de representación y vigilancia y hace ese favoritismo en cuanto a la cantidad de sanción que se le debería de aplicar.

Las sanciones son aplicadas en caso no se cumplan o falten al reglamento interno, la sanción más empleada es la de dar una cuota la cual la cantidad es determinada por los socios que puede ser desde \$50.00 o hasta \$100.00 dependiendo del grado de falta al reglamento, y como se mencionaba también tiene sus excepciones siempre y cuando se justifiquen.



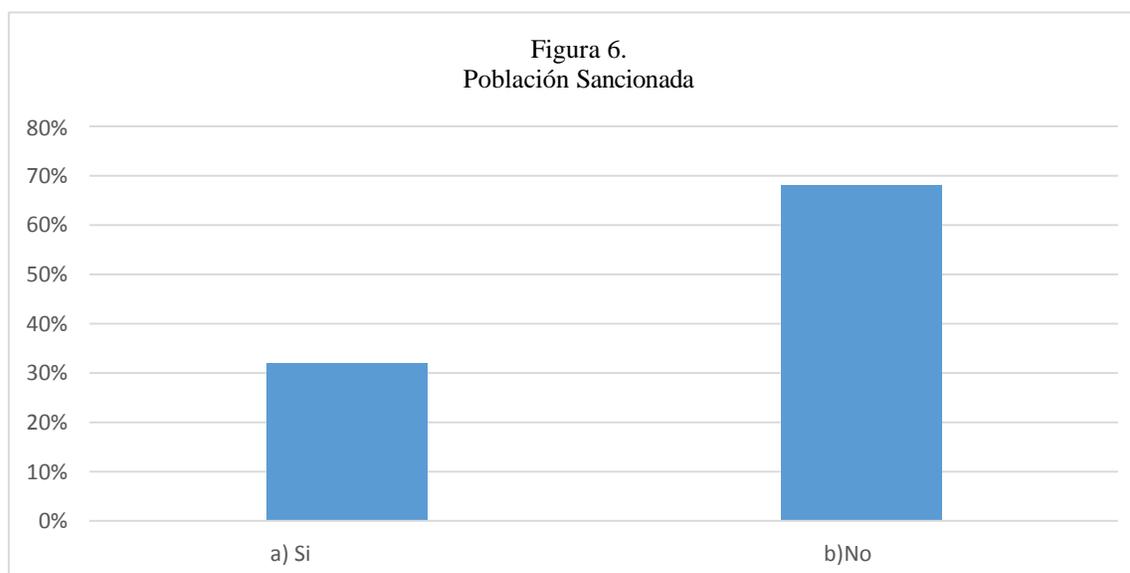
Fuente: Elaboración propia

Para las asociaciones agrarias la opinión de cada miembro es de suma importancia por eso los ejidatarios no deben faltar a estas, y al ser así para realizar una sanción a quien incumpla con el reglamento interno el 84% de las sanciones son determinadas por los ejidatarios mediante las asambleas y por votaciones, es la ventaja de estas asociaciones que no por contar con sus representantes dejan de que ellos influyan si no que las decisiones son tomadas por todos. Y en algunos casos es el comisariado con el 16% de ellas que estos casos solo da una propuesta de qué tipo de sanción debe ser acreedor el que incumpla con los reglamentos este es un porcentaje muy poco y una vez más nos indica la ventaja como asociación, el comisariado solo esta como un monitor de lo que todos opinen es por eso que el porcentaje es muy bajo ya que no llega a influir mucho, esto nos determina que las sociedades agrarias cada miembro tiene voz y voto para elegir el beneficio y que sean ellos los que impartan las sanciones se ve la fuerza como un grupo sólido. Los resultados son mostrados en la siguiente gráfica.



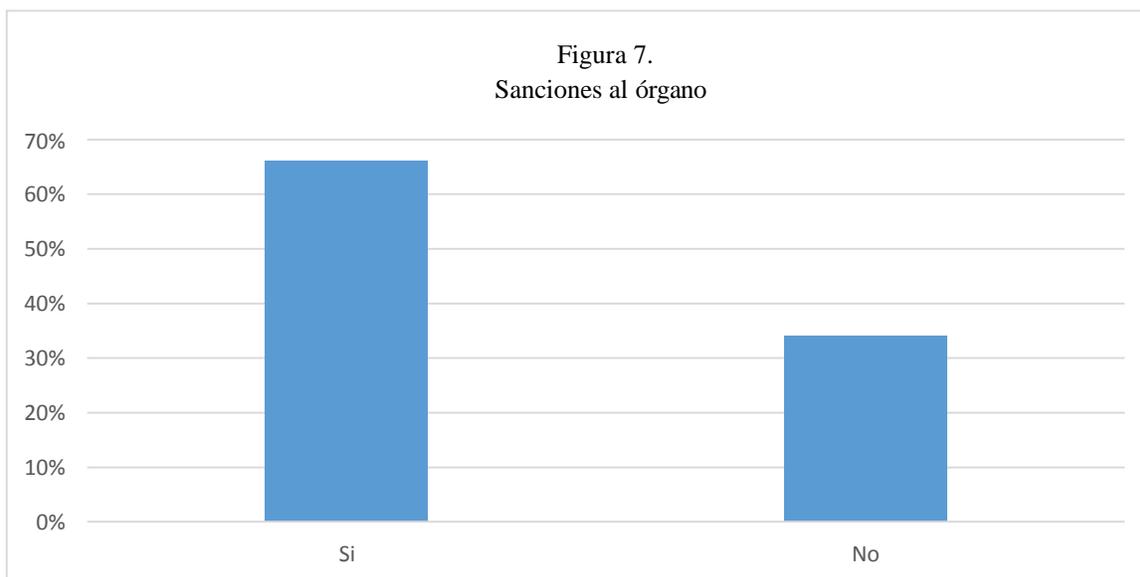
Fuente: Elaboración propia

Para las personas que incumplan con el reglamento son sancionados, la población encuestada nos muestra que el 68% de ellos no han recibido ninguna sanción ya que cumplen con lo que establece el reglamento, mientras que el 32% de ellos han infringido alguna regla y las sanciones que les son determinadas en su mayoría son multas que establecen todos los miembros de la organización, así como también el monto que pagarán que puede ser de \$50.00 o hasta \$100.00 en caso que lo determine la asamblea.



Fuente: Elaboración propia

Al igual que los ejidatarios el 66% de las sanciones son las mismas para el órgano de representación y vigilancia ya que también ellos son uno más dentro de la asociación y el 34% no son iguales ya que si estos llegan a cometer un acto que no va acorde a su labor son hasta expulsados del cargo que desempeñan, pero si en su mayoría es igualitarios y no se tiene ni un privilegio al ser parte del órgano de representación y vigilancia, eso motiva a que cada socio se sienta apto para impartir las sanciones o el cargo de un socio del órgano ya que todos son iguales dentro de ellas, y se toman decisiones de manera conjuntas.



Fuente: Elaboración propia

El reglamento interno es inscrito en el registro agrario nacional quien es una institución que está a disponibilidad de los campesinos y las sociedades que estas conforman como lo son las organizaciones agrarias, esta organización es la encargada en aprobarlas y se tiene que apegar a lo que establece la ley, así que establecer derechos y obligaciones es solo un paso para los ejidatarios ya que tiene que enviarlo a esta institución y ellos lo aprobarán. Pero dentro de la organización el reglamento interno es aprobado como primer paso por la asamblea de ejidatarios mediante votaciones y quienes no se encuentren presente se acatarán a lo establecido, es por ello que es de suma importancia que todos estén presentes para los acuerdos, este es como el primer filtro para el reglamento interno.

Esto nos lleva a decir que para la elaboración de los reglamentos se requiere de una asesoría jurídica ya que se cuenta con una base a la cual solo queda apegarse a la ley y que esta

sea aprobada, y para ello la sociedad debe de contar con asesorías expertos en el área para que realicen el proceso de manera eficiente, este se tiene que evaluar para determinar los reglamentos internos y cada miembro sabe cuál es el protocolo a seguir, considerando que siempre va a ser mediante votación y acatándose a lo que la mayoría determina. Aunque se ha implementado de esa forma esto sería una propuesta más beneficiosa para la asociación ya que establecería bien y de forma correcta todo, para cuando un ejidatario cometa un error ya sepa qué tipo de sanción le correspondería pagar y así ya no habría más fallas ya que serían sanciones ejemplares.

3.4. Oportuna Gestión

Dentro de la oportuna gestión se verá que tan actualizado está la elaboración de trámites que los ejidatarios necesiten así como también los habitantes de la localidad de Villa Corzo dentro de los trámites que se realizan se encuentra los siguientes:

- Constancia de Vigencia de Derechos Individuales
- Constancia de Inscripción
- Títulos de propiedad
- Constancias de Inscripción o de Vigencia de Derechos o Listado de ejidatarios con derechos vigentes
- Designaciones de Sucesores de Ejidatario (Lista de Sucesión)
- Expedición de títulos de parcelas
- Documentación para PROCAMPO

Los pasos para realizar los trámites que sean requeridos son mencionados el día de las juntas mensuales que se celebran los días 30, en el cual se determina que documentación deben de presentar de acuerdo el trámite que se deba de realizar, o en algunos casos de los ejidatarios que quieran realizar otros trámites son atendidos en las oficina del ejido.

En la oficina ejidal cuentan con una computadora bien equipada el cual es de mucho beneficio para el comisariado al momento de elaborar documentos ya que en ellos se guardan formatos, pero sería necesaria un equipo más de cómputo ya que con esto se podría trabajar con ambas al

mismo tiempo y se tendría un respaldo, al igual el equipo sirve para sacar documentos faltantes para algunos ejidatarios si no cuentan con ellos. Pero este beneficio no solo es para los ejidatarios sino también para los habitantes del Villa Corzo ya que con ello se sacan constancias a quienes lo requieren. La elaboración de estos trámites tiene un tiempo dependiendo cual sea el documento requerido y de la cantidad de personas en espera del trámite.

Para llevar a cabo el control de estos procesos se requiere los servicios de una persona profesional ya que esta persona al tener un conocimiento amplio puede realizar una oportuna gestión ya que también dentro de la sociedad se encuentran personas que no saben leer ni escribir, realizar un apoyo mutuo entre los socios para realizar los trámites no garantiza mucho ya que son procesos que se requieren de manera rápida, a pesar que se cuenta con experiencia la asociación requeriría una actualización en su manejo de información ya que cuenta con ciertos años atendiendo a las personas de una manera antigua. Es por ello que es necesario contar con una persona profesional.

En algunos casos los miembros de la organización influyen para que un trámite sea tardado ya que no tienen algunos documentos actualizados como lo son las actas de nacimiento de los ejidatarios u otros documentos que expiran la fecha en la que tienen vigencia, y al realizar ese trámite también se satura de trabajo la oficina ejidal, pero en la mayoría de los casos se les entregan los requisitos de manera anticipada los ejidatarios para que tengan los documentos a la brevedad posible y el proceso se realice de manera rápida, pero también un personal capacitado podría actualizar y mantener guardado ciertos documentos para agilizar el trámite.

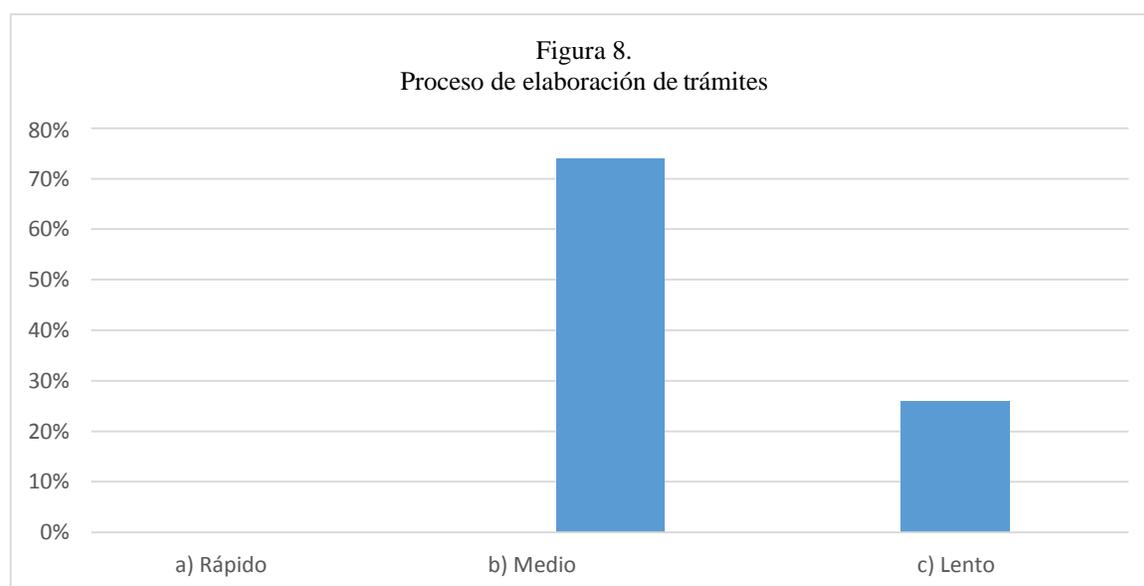
La sociedad trabaja de manera externa con la presidencia municipal quienes son los encargados en gestionar apoyos por medio de proyectos a beneficio de los ejidatarios o brindar ayuda cuando lo requieren acerca de incendios forestales en las parcelas, o en algunos casos para brindarles maquinarias para la rehabilitación de los caminos para entrar a los terrenos, es por ello que trabajar de manera conjunta con la presidencia municipal es de mucha ayuda.

Para la elaboración de la lista de sucesión ya se cuenta con el formato que es brindado por el Registro Agrario Nacional, y ya solo se modifica los datos y así brindarlo a las personas que lo soliciten, se requiere de la mano de obra de alguien profesional para la inspección de a que se acatará si se realizan estos documentos ya que al contar con el formato establecido y es enviado ante el RAN no se sabe si hay alguna actualización del trámite y esto afectaría en el proceso de validación. Las personas que conforman el órgano no reciben una capacitación

previa para ocupar el puesto ya que todo está establecido, solo que se requiere de personas que sepan lo básico para que logren sacar en alto a la asociación, porque también hay casos en que los ejidatarios elijen a las personas que las representarán y no tienen mucho conocimiento y eso hace que la organización se venga hacia abajo.

Dentro de toda organización también se pueden encontrar con limitantes o procesos tardados que en esta variables veremos cómo se encuentra la atención hacia los ejidatarios.

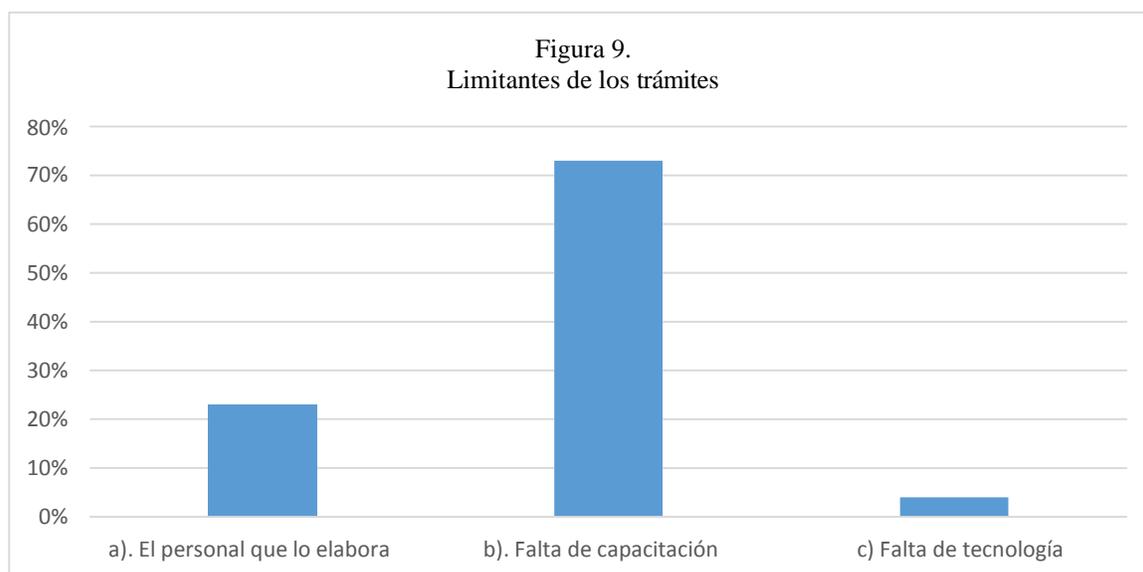
Para la elaboración de un trámite dentro de la organización ejidal se considera que en un 74% el proceso es medio no se considera demasiado rápido ya que muchas veces los mismos ejidatarios son los que tiene que hacer presión para que el comisariado realice el trabajo, y el 26% de las personas encuestadas lo consideran como un proceso lento de acuerdo a la perspectiva de ellos.



Fuente: Elaboración propia

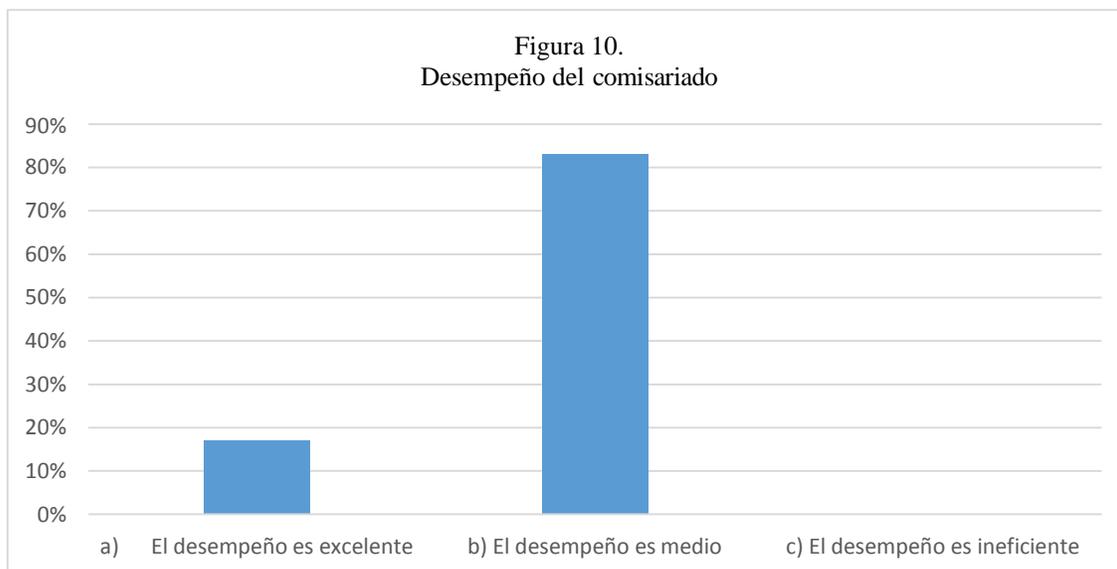
El proceso de trámites también en algunos casos pueden causados por problemas internos dentro de la asociación que esto hace que los trámites se tarden demasiado o solo quede en proceso y no avance más. Para la población encuestada considero que el principal motivo por lo que los trámites son tardados son debido a la falta de capacitación hacia el personal que labora en las oficinas del ejido es por ellos que el 73% considera que es eso por lo que pueden observar pero también se consideran otros motivos como lo es el 23% que considera que solo es por el personal que no hace que el proceso sea de manera rápida ya que consideran que no hacen el

trabajo hasta que los mismo ejidatarios estén presionando, y el 4% de la población encuestada considera que es por falta de más tecnología ya que solo se cuenta con una sola computadora, al contrario de tener dos esto podría beneficiar agilizando a procesos.



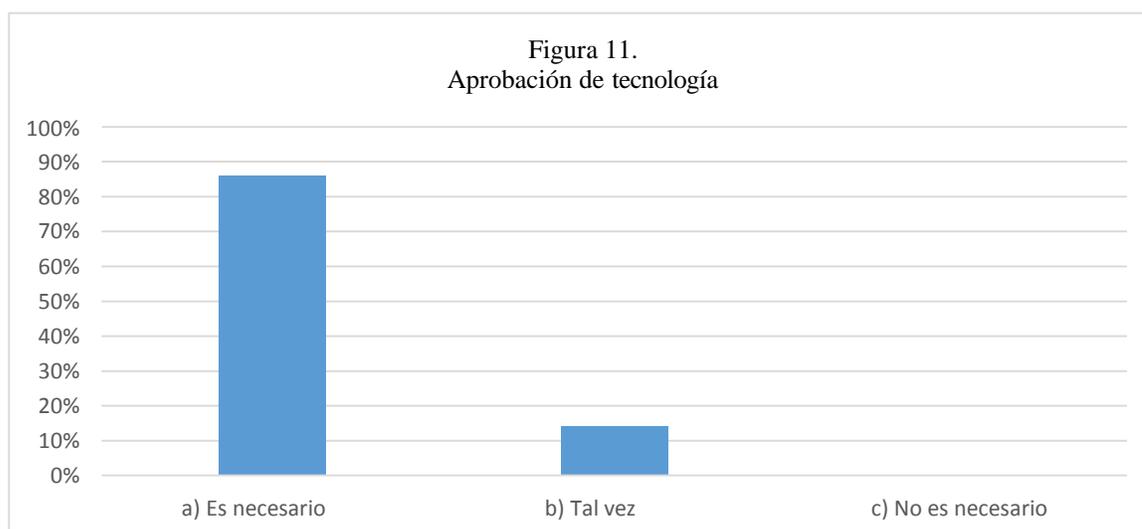
Fuente: Elaboración propia

Es por ello que las personas que representan a los ejidatarios en la cabecera de Villa Corzo se considera que realizan una labor de desempeño considerable con un porcentaje del 83% , no es excelente pero mantiene un equilibrio considerable siempre y cuando considere solucionar los problemas de manera rápida y eficaz. El buen desempeño por parte de representantes es de mucho beneficio para las ejidatarios pero que se mantenga en un término medio es algo considerable mientras abarque las soluciones rápidas, porque hay ocasiones que si tarda para solucionar o gestionar un apoyo para los ejidatarios.



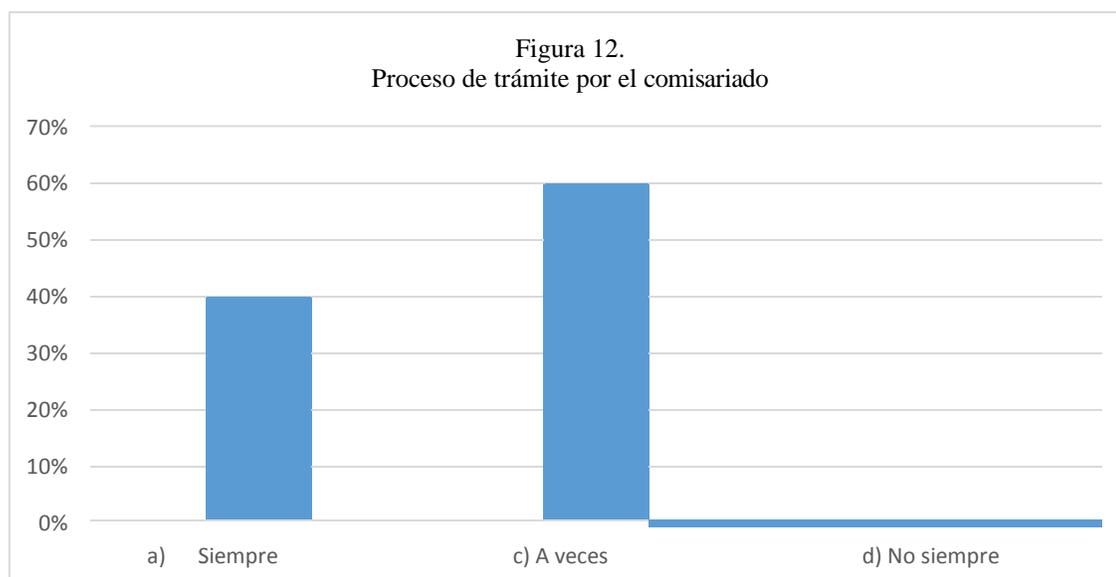
Fuente: Elaboración propia

Dentro de la asociación agraria de la cabecera de Villa Corzo es necesario implantar más tecnología de equipo como lo son las computadora, impresoras nuevas y fotocopadoras los cuales serían utilizadas para la elaboración de documentos para los ejidatarios, esto es considerado por el 86% de las personas encuestadas nos dicen que si es necesario la implementación de estas como lo son más computadoras, el uso del internet para las oficinas y las impresoras que estaría bien darles mantenimientos, mientras el 14% de los ejidatarios se mantienen en un término medio.



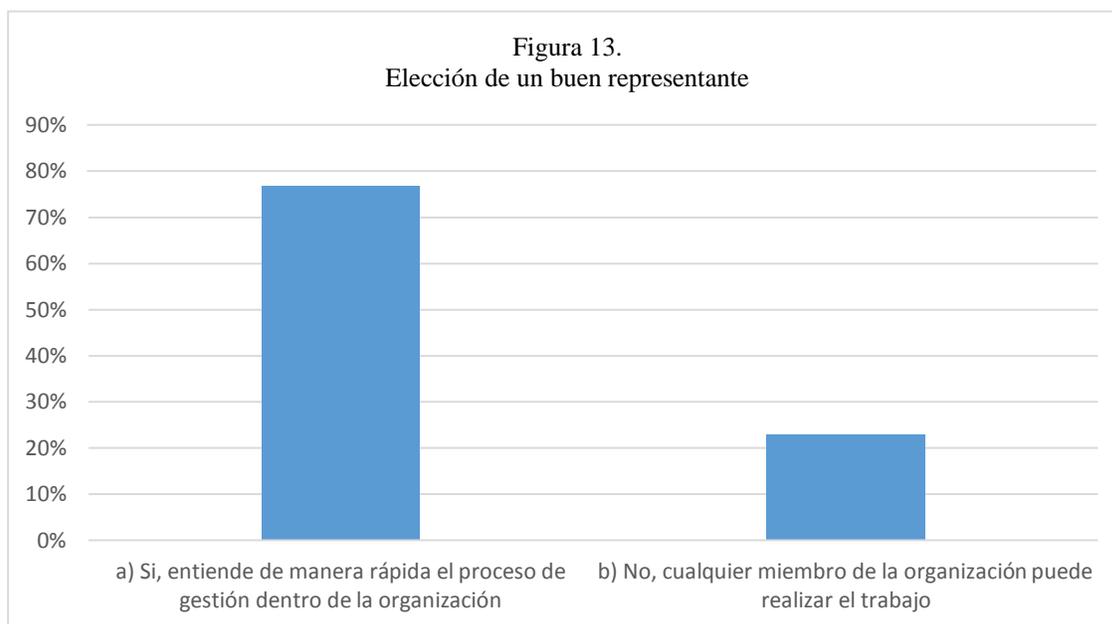
Fuente: Elaboración propia

El comisariado hace lo necesario para realizar un trámite siempre y cuando los ejidatarios insistan para que se realice, esto también es algo bueno que los ejidatarios exijan a sus representantes para que realicen labores buenas y eficaces, es por ello que se dice que los representantes tienen una buena labor dentro de la organización. Pero también los ejidatarios hacen que algunas cosas tomen más tiempo ya que algunos motivos son que no cuentan con los documentos requeridos para realizar los trámites dentro de la organización, para tener un buen equilibrio es necesario que ambas partes se logren exigir para beneficio de la misma organización y el trabajo en conjunto es lo más benéfico. Es por ello que el 59% de los ejidatarios encuestados nos mencionan que a veces el comisariado realiza el trámite de manera rápida, aunque hay trámites que si realiza de manera rápida es por eso que el 40% nos dice que si hace trámites rápido pero son trámites que él ya sabe del proceso.



Fuente: Elaboración propia

Elegir a quien represente a una asociación agraria es de suma importancia ya que estos representantes harán que la sociedad se mantenga en un buen paso, así que para elegirlo se somete a medio de votación en donde todos los ejidatarios estén de acuerdo o en su mayoría para elegirlos. Para ello considera el 77% de los ejidatarios poner al cargo a una persona miembros de ellos que tenga un grado de estudio superior para que así pueda entender el proceso que se realiza dentro de la sociedad con más facilidad y de esa forma buscar mayor beneficio como organización.



Fuente: Elaboración propia

Esto nos lleva a decir que el proceso de gestión tiene muchas limitantes ya que no cuentan con los equipos suficientes dentro de la asociación para realizar los trámites que les corresponde y en muchos casos son los mismos ejidatarios que hacen presión hacia el órgano de representación y vigilancia para que realicen los procesos de manera correcta y con tiempo de anticipación, al igual se propone la compra de maquinarias de oficina para que esto también tenga un impacto positivo dentro de la asociación. Al igual otra propuesta para atender de manera más eficiente a los ejidatarios sería contar con la ayuda de una persona profesional y que cuente con los recursos para atender todos los procesos de gestión en trámites.

Alcanzar un nivel de perfección en las asociaciones agrarias ejidales es una lucha constante ya que todos los ejidatarios pueden instalar y remover de sus cargo a quienes no realicen bien su trabajo dentro del órgano de representación y vigilancia, es por ello que atender a todo los problemas posibles son muestras de la elección de un buen líder, pero al igual siempre hay limitantes en los procesos por no contar con los recursos necesarios.

3.4 Propuestas Estratégicas

Con base a las variables de estudio en lo relativo al sistema de organización de la figura asociativa agraria ejidal de Villa Corzo, en la figura 14 se colocan algunas estrategias que permitirán su mejora:

Figura 14. Estrategias de atención a problemáticas del sistema de organización de la figura asociativa agraria ejidal

Relativo al Sistema de Organización de la Figura Asociativa Agraria Ejidal	Problemáticas	Estrategia
1. Funcionalidad del órgano de representación y de vigilancia del núcleo	<ul style="list-style-type: none"> • No conocen el cargo que desempeñarán • Falta de recurso tecnológico de equipos (computadoras, impresoras y fotocopiadoras) para el apoyo del trabajo • Falta de objetivos por parte del comité 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de inducción previa a desempeñar los cargos • Adquirir los insumos de papelería y de oficinas necesarios para el trabajo • Establecer los objetivos que se quiere alcanzar
2. Reglamento interno o estatuto ejidal	<ul style="list-style-type: none"> • Las sanciones varían de acuerdo al infractor • Ocurren muchas infracciones al reglamento • Algunos infractores pasan desapercibidos • Falta de comunicación entre el órgano de representación y los ejidatarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un cuadro donde indique la sanción para que sea igualitaria • Mantener un orden y posibles consecuencias en caso de incurrir en muchas faltas al reglamento • Poner un buzón de manera interna para realizar las quejas pertinentes y exponerlas en las juntas
3. Oportuna gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiencia en los trámites • Falta de herramientas tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a una persona de perfil profesional administrativo para que se encargue de organizar, gestionar, planificar, atender y realizar las tareas.

- Falta de una base de datos con los documentos de los ejidatarios
- Trámites tardados
- Establecer oficinas con equipos de cómputo que cuenten con software para base de datos.
- Manejar una base de dato de los ejidatarios en el cual se tengan principales documentos como copias de certificados parcelario, actas de nacimiento, lista de sucesión, certificado de derecho agrario.
- Establecer un sistema de optimización de trámites que busque reducir costos, tiempos y requisitos.

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias relativas a la funcionalidad del órgano de representación y de vigilancia del núcleo logrará que éste se desarrolle de manera correcta en cuanto a su funcionamiento para el beneficio de la asociación agraria ejidal tomando en cuenta que estas estrategias establecidas hará que los miembros desempeñen de manera correcta el cargo que le corresponde y obtenga los materiales correspondiente para establecerlo.

Las estrategias relativas al reglamento interno o estatuto ejidal logrará mantener un orden dentro de la asociación agraria ejidal ya que con este se buscará implementar apoyos para mantener y establecer una comunicación por parte de todos los miembros y ver cuáles son los motivos por el cual irrumpen los reglamentos establecidos, así como también llevar un registro de las infracciones para buscar posibles soluciones.

Las estrategias relativas a la oportuna gestión logrará establecer una optimización de recursos y tiempo en cuanto a la realización de documentos que necesiten los ejidatarios, al igual que al contar con una persona con estudio profesional ya que traerá mucho beneficio porque estará manejando la base datos y de documentos de los ejidatarios, y para ello equipar equipos de cómputo para las oficinas.

Conclusión

Considerando los objetos de estudios dentro del análisis del sistema de organización de la figura asociativa agraria ejidal se planteó como hipótesis lo siguiente la óptima organización de la figura asociativa agraria ejidal depende de la funcionalidad de los órganos de representación y vigilancia, de la aplicación y coherencia de los reglamentos internos de los ejidatarios, y de la oportuna gestión, en el cual sustenta al trabajo logrando que las variables trabajadas se le pueda dar una respuesta a lo que carecía con base al trabajo de investigación que se realizó, tomando cada variable y mencionando la solución a lo que la hipótesis planteo como en el caso de la variable funcionalidad del órgano de representación y de vigilancia en el cual se propone que cada miembro obtenga una capacitación previa para que logren desempeñar los puestos que les corresponde y así no traiga problemas a la asociación agraria ejidal, y con ello se logre obtener muchos beneficios ya que así podrán gestionar muchos recursos por parte de los 3 gobiernos en cuanto apoyos que ellos otorgan.

En los reglamentos internos o estatutos ejidales la propuesta es mantener un control en el cual se relacionen los ejidatarios con el órgano de representación y vigilancia en el cual se comprometan a manejar un documento en el cual establezcan infracciones y sanciones igualitarias para cuando ocurran casos similares se basen en el documento y apliquen la sanción correspondiente.

Dentro de proceso de gestión existen algunas limitantes que exigen un mayor proceso de atención que podría ser solucionada por una persona que cuente con una profesión apegada a gestionar y solucionar todas las limitantes posibles, ya que ninguna organización queda exenta de estas, pero si se pueden buscar soluciones aceptables a beneficios de la misma asociación ejidal y para mejorar en todos los ámbitos posibles.

La óptima organización de las figuras asociativas agraria ejidal depende de la funcionalidad de los órganos de representación y vigilancia, de la aplicación y coherencia de los reglamentos internos de los ejidatarios, y de la oportuna gestión, es una hipótesis que con base a los puntos señalados anteriormente se cumple.

Bibliografía

- Carbajal Morales, E., & de la Cruz Cortés, A. (Febrero de 2013). Pasos básicos para elaborar un Estatuto comunal. 20.
- Costa Leonardo, N. (Marzo de 1996). Estudios Agrarios. *Estudios Agrarios*, 2, 173.
- Ejido el largo. (2017). *Servicios Técnicos Forestales*. Obtenido de Servicios Técnicos Forestales: <https://ejidoellargo.com.mx/>
- Gallegos Vizcarro, R. (septiembre de 2012). Revista de los Tribunales Agrarios 59. (J. González Carrancá, Ed.) 221.
- González Del Pino, E. V., Pons Murguía, R., & Bermúdez Villa, Y. (2013). Metodología para la gestión del proceso de investigación de un programa universitario. *Inge Cuc*, 65-82.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010). *Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos: http://www3.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos_geograficos/07/07107.pdf
- Ley Agraria. (25 de Junio de 2018). Diario Oficial de la Federación. México, México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- Linares Cruz, M. d. (18 de Septiembre de 2015). *Sistemas de información geográfica*. Obtenido de Sistema de información geográfica: sig-arquitectura-unach.blogspot.com/2015/09/region-vi-fraylesca-carta-urbana.html
- López Aguilar, C., Orozco Alam, C., Rojo Horta, J., & Guerrero Rodríguez, S. (Septiembre de 2015). FORMACIÓN DE GESTORAS Y GESTORES COMUNITARIOS . 22.
- López Bárcenas, F. (2017). *EL Regimen de la Propiedad Agraria en México* (Primera ed.). México: EDUCA.
- López Ignacio, M. (Diciembre de 2010). Revista de los Tribunales Agrarios 52. *Revista de los Tribunales Agrarios* 52, 90.
- Mallar, M. Á. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 23.
- Morga Cruz, G., De la Cruz Cortés, A., Guevara Cortina, G., & Carmona Domínguez, D. V. (2012). Manual del Comisario. *Manual del Comisario*, 44.

Ochoa Pérez, V. (22 de Marzo de 1971). Sucesiones en materia agraria. 2, 36.

Ramirez Brambila, S. O. (03 de Noviembre de 2000). Revista de derecho notarial . 12.

Rivera Rodríguez , I. (1994). *El nuevo derecho agrario mexicano* (2 ed.). México: McGraw-Hill.

Rodríguez , I., & Alpuin, D. (2014). La Gestión por Procesos en las Organizaciones la forma en la que los resultados se logran. *Visión Deloitte*, 3-12.

Romero, R. B. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. *ESTUDIOS AGRARIOS*, 30.

Ruiz Alarcón , A. (2014). La organización ejidal en el desarrollo Rural de México. 204.

San Emeterio, C. P. (2013). La delimitación contingente del espacio organizacional basada en procesos de saber. *Universidad Nacional de Córdoba*, 41-63.

Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestion del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 115-133.