



**Universidad Autónoma
del Estado de México**

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

***ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN DEL COMISARIADO
EJIDAL DE SANTIAGO ACUTZILAPAN,
ATLACOMULCO, ESTADO DE MÉXICO***

TESIS

Que para obtener el título de
Licenciado en CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Presenta
HÉCTOR SANTIAGO FABELA

Directora
Dra. MARTHA ESTHELA GÓMEZ COLLADO

Toluca, Estado de México, 17 de abril de 2024.



INDICE GENERAL

Introducción	1
CAPÍTULO I. Organización.....	7
1. Teoría de la organización	7
1.2. Organización	11
1.3. Características.....	15
1.4. Principios de la organización	16
1.5. Centralización versus descentralización.....	20
1.6. Tipos de organización.....	21
1.7. Conflictos entre objetivos organizacionales e individuales.....	23
1.8. Comisariado Ejidal.....	24
1.8.1 Órganos del Ejido.....	24
1.8.2. Organización ejidal.....	28
1.8.3 Problemática en la organización del Comisariado Ejidal de Santiago Acutzilapan	29
CAPÍTULO 2: Diagnóstico de la organización en el comité ejidal en Santiago Acutzilapan	30
2.1. Organización del Comité Ejidal de Santiago Acutzilapan	30
2.2. Diseño de entrevista.....	30
2.3. Aplicación de entrevista	33
2.4. Resultados de entrevista.....	33
2.5. Dificultades para realizar la entrevista.....	59
CAPÍTULO 3: Análisis y propuesta de mejora en la organización del Comisariado Ejidal de Santiago Acutzilapan	62
3.1. Análisis de las entrevistas	62
3.2. Propuestas de mejora	65
3.2.1. Manual de organización.....	66
3.2.2. Reglamento interno del Comisariado Ejidal	72
Conclusiones.....	77
Referencias.....	82

Introducción

En el corazón de cualquier comunidad rural, el Comisariado Ejidal emerge como un pilar fundamental, canalizando las aspiraciones y necesidades de sus habitantes. El análisis de la organización dentro de este ente adquiere una relevancia crucial, ya que no solo refleja la estructura interna y la toma de decisiones, sino que también arroja luz sobre la dinámica socioeconómica y la gestión de recursos en el ámbito ejidal. Profundizar en este análisis nos permite desentrañar los hilos que tejen la compleja red de relaciones y responsabilidades que definen el funcionamiento de un Comisariado Ejidal, revelando así su impacto directo en el desarrollo sostenible de la comunidad a la que sirve.

La presente investigación se realiza con la finalidad de analizar la organización del comisariado ejidal de Santiago Acutzilapan, municipio de Atlacomulco, donde resulta importante investigar, por el crecimiento económico que ha tenido gracias a la actividad comercial que realizan varios habitantes de esa comunidad, la ha llevado a ser un centro de distribución. Siendo un punto de concentración de distintas mercancías, en especial productos relacionados al uso doméstico; y el papel que ha tomado el comisariado ejidal desde su estructura organizacional para atender las demandas y necesidades de la comunidad a la que representa.

Esto es una oportunidad hacia la comunidad para mejorar las condiciones socioeconómicas en las que se encuentran los habitantes de Santiago Acutzilapan. Es por eso que los representantes deben de ser capaces de enfrentarse a los constates cambios sociales que lleguen a afectar a la comunidad, también de detectar y resolver los problemas a los que lleguen afectar a la sociedad.

Por lo que una buena organización es una herramienta para facilitar el logro de metas o proyectos que las autoridades tengan por realizar. Es decir, la toma de decisiones más asertivas en una estructura como la del Comisariado Ejidal, es la respuesta para que un grupo en específico pueda coordinar las acciones necesarias para cumplir con sus funciones y ser eficientes con los resultados obtenidos, con el objetivo de mejorar los escenarios actuales en los que se viven rodeados.

Es importante conocer la organización del Comisariado Ejidal de la comunidad de Santiago Acutzilapan para empezar a identificar el contexto social en el que se encuentra, y una característica importante que sobresale es que las personas que conforman el comisariado ejidal son adultas mayores y muchos de los ejidatarios no cuentan con una formación básica terminada, siendo un punto de partida para determinar cuáles son los retos y desafíos que tienen que resolver. Identificar y enfrentar los desafíos puede ser un camino crucial hacia la mejora. Para un Comisariado Ejidal, los mayores retos pueden incluir:

1. Desconocimiento de Funciones: La falta de comprensión sobre las responsabilidades y funciones específicas del Comisariado Ejidal puede ser un obstáculo importante. Esto puede derivar en decisiones ineficaces o en la falta de aprovechamiento de recursos disponibles.
2. Gestión Ineficiente de Recursos: La administración de tierras, recursos naturales y económicos a menudo se convierte en un reto. La ineficiencia en la gestión de estos activos puede afectar negativamente a la comunidad, comprometiendo su desarrollo a largo plazo.
3. Conflictos Internos y Externos: La dinámica social en las comunidades rurales puede generar tensiones y conflictos. El Comisariado debe abordar de manera efectiva los desacuerdos internos y enfrentar posibles disputas con entidades externas para mantener la estabilidad.
4. Participación Comunitaria: Fomentar la participación activa de los miembros de la comunidad en las decisiones y actividades del Comisariado puede ser un desafío. Una falta de involucramiento puede limitar la representatividad y legitimidad de sus acciones.
5. Capacitación y Actualización: En un entorno en constante cambio, la falta de capacitación y actualización puede dejar al Comisariado desarmado ante nuevos desafíos legales, económicos y sociales. Mantenerse informado y capacitado es esencial para una gestión eficaz.
6. Transparencia y Rendición de Cuentas: La transparencia en la toma de decisiones y la rendición de cuentas son elementos cruciales para construir la confianza.

Se identifican indicadores que permiten detectar las principales causas del problema en términos de organización en el caso del comisariado ejidal, por lo que se plantea, no sólo analizar la estructura organizacional del comisariado sino, proponer una acción que sirva de apoyo para las siguientes generaciones de representación ejidal y permita cimentar las bases de una organización fuerte y madura.

El proceso de investigación de desarrolló mediante la revisión bibliográfica acerca de la organización y del Comisariado Ejidal, consultando autores sobre organización y administración, lo relacionado a materia legal sobre el ejido y organización pública. Además de que se tiene un contexto suficientemente del Comisariado Ejidal de Santiago Acutzilapan, Atlacomulco, sus actividades diarias y las costumbres que se practican en esa localidad, permitiendo formular el planteamiento del problema, el objetivo de la investigación, las preguntas de investigación, la hipótesis, la población que se necesita analizar y se estructuró el marco teórico para realizar la investigación. Al determinar al contexto en el que se iba a realizar la investigación, se procedió a definir el diseño de la investigación y las referencias teóricas, para tener conocimiento del punto de partida para analizar el objeto de estudio, ya que se tiene que contemplar, no sólo el proceso administrativo, también el legal.

La investigación nace a partir que en la localidad de Santiago Acutzilapan, municipio de Atlacomulco, ha tenido un crecimiento socioeconómico a lo largo de las últimas tres décadas, lo que ha permitido que los habitantes se vean beneficiados por diferentes maneras, y es donde el ambulante y la gestión de comercios en zonas ejidales demanda al Comisariado Ejidal atender las necesidades de la comunidad para mejorar las relaciones entre la misma comunidad, ya que muchos de esos comerciantes son ejidatarios y otros tuvieron que migrar a otras partes del país.

El planteamiento del problema surge a partir de que no existe la toma de decisiones que favorezcan a la comunidad a futuro, además de que los conflictos entre comerciantes, locatarios y la vialidad pública son más frecuentes con el crecimiento de la población y del comercio.

Por lo tanto, el objetivo general es analizar la organización del Comisariado Ejidal, que forma parte de los tres órganos del ejido de Santiago Acutzilapan, municipio de

Atlacomulco, y obtener información acerca de su contexto para saber las principales causas que limitan las actividades del comisariado, con la finalidad de resolver, gestionar y controlar los conflictos.

Las preguntas de investigación que se plantearon en esta investigación son: ¿El establecimiento de una estructura orgánica podría mejorar la organización dentro del Comisariado ejidal de la comunidad de Santiago Acutzilapan?

¿Cuál sería el impacto del establecimiento y uso de manuales de organización y de procedimientos en la organización del Comisariado Ejidal de Santiago Acutzilapan?

Derivado de la hipótesis, la falta de información e interés en el tema de organización pública, además del desconocimiento de leyes orgánicas en el Comisariado Ejidal, ha sido causa de que en la comunidad de Santiago Acutzilapan, municipio de Atlacomulco, la sociedad se le dificulte llegar a acuerdos en beneficio de la comunidad, por ende, se presenta una falta de organización dentro del personal que ocupan puestos de representación comunitaria, en caso específico, en el personal del Comisariado Ejidal de la comunidad ya mencionada.

Con la propuesta de un modelo de organización para dicha comisaria ejidal fortalecerá la organización interna del comité, logrando mejores resultados y la percepción de resultados sean eficientes en la comunidad.

En cualquier investigación se sabe que el método representa la base de todo el cuerpo científico. Y es el camino que toma la investigación para llevarse a cabo, por eso entendemos al método como una forma organizada y sistemática de poder alcanzar un determinado objetivo. Puede aplicarse a distintas áreas de estudio como las ciencias naturales, sociales o las matemáticas. Cabe mencionar que gracias al método se realiza un análisis crítico y sistemático que da la seguridad de lo que se va a investigar. Para Calduch (Abreu, 2014) el método de la investigación es el conjunto de tareas, procedimientos y técnicas que deben emplearse, de una manera coordinada, para poder desarrollar en su totalidad el proceso de investigación.

Por ello, el método que se plantea en este trabajo de investigación corresponde al método descriptivo, al cual José Luis Abreu menciona que “el método descriptivo busca

un conocimiento inicial de la realidad que se produce de la observación directa del investigador y del conocimiento que se obtiene mediante la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores. Se refiere a un método cuyo objetivo es exponer con el mayor rigor metodológico, información significativa sobre la realidad en estudio con los criterios establecidos por la academia” (2014, p.198), y es en esta investigación donde se busca evaluar diferentes componentes para el análisis de la organización del Comisariado Ejidal en la comunidad de Santiago Acutzilapan, Atlacomulco, por lo que la descripción permitirá evaluar, analizar y dar un diagnóstico a dicha organización, a través de conceptos que permitan tener diferentes valores o características.

El objetivo es describir un fenómeno de estudio, en este caso es la organización que se presenta en el comisariado, dentro de un contexto en que interfieren muchos valores a estudiar, como la capacitación de los representantes del comité, además especificar las propiedades de los representantes, la comunidad, la información acerca de las leyes que rigen a dicho comité o cualquier otro factor o fenómeno que sea posible analizar y resulte positivas para esta investigación.

Mencionado la definición de método, un elemento que acompaña al método son las técnicas. Lo que entendemos por técnicas de investigación es que son un conjunto de procedimientos metodológicos y sistemáticos cuyo objetivo es garantizar la operatividad del proceso de investigación, es decir, obtener información y conocimiento para resolver preguntas o dudas. Estas pueden ser de corte cuantitativo o bien, de corte cualitativo, en cuanto a la técnica se aborda la investigación de tipo cualitativo. La razón de esta técnica a utilizar es que resulta muy fácil el acceso y obtención de información a través de entrevistas abiertas o no estructurada, entrevistas semiestructuradas y la observación de tipo no participante. También permite responder a los objetivos planteados anteriormente, conociendo la percepción y la opinión de los representantes del comisariado ejidal.

Además de que el objeto de estudio está conformado por un pequeño grupo de personas, y la entrevista resulta una técnica muy favorable para recopilar información empírica, porque permite estar en contacto con el entrevistado y obtener información a profundidad

lo que permite tener un contexto más amplio, y la entrevista semiestructurada será la que dirija el propósito de dicha acción, con ella conseguir la información que se desea y se considere útil.

Para la observación no participante resulta una herramienta que complementa a la investigación, ya que facilitara la observación y análisis para dar paso a la descripción de la organización, que es el objeto de estudio. Asistiendo a las actividades que tengan que realizarse y solo ser espectador del fenómeno que llegue a presentarse en dicho comité.

Se inicia el primer capítulo, en donde se describe la organización desde una corriente científica, así como sus características y tipos de organización, a fin de tener una amplitud en el tema y poder describir al objeto de estudio, finalizando con un acercamiento al Comisariado Ejidal desde la conceptualización de su estructura.

En el segundo capítulo, se aborda el diagnóstico del objeto de estudio, en donde se desarrolla una investigación más profunda a la organización del Comisariado Ejidal a través de técnicas de investigación y herramientas que facilitaron el análisis del contexto organizacional en el que se encuentra y de cómo es percibida por el Comisariado Ejidal, como también las dificultades que se presentaron a lo largo del proceso de la investigación.

En el tercer capítulo se analizan los resultados obtenidos por medio de entrevistas que se realizaron, donde destaca elementos sustanciales que permite proponer y desarrollar cambios o mejoras a la organización, y es donde se plantea una propuesta de organización en el Comisariado Ejidal, basada en principios de la organización, acercar al Comisariado Ejidal a los conceptos y procesos de organización, con el propósito de aportar a la comunidad desde el órgano ejidal para tener un mayor impacto en la sociedad que se vean involucrados en los temas que se plasman en la investigación.

En la conclusión se destaca los mayores retos que el Comisariado Ejidal tiene ante una sociedad totalmente globalizada, y las decisiones que deben tomar para tener una organización fuerte y estable.

CAPÍTULO I. Organización

1. Teoría de la organización

La comunidad de Santiago Acutzilapan cuenta con grandes áreas de terreno ejidal, las cuales son gestionadas por las autoridades correspondientes, en este caso por el Comisariado Ejidal ubicado en dicha región, y que en los últimos años ha estado presente muchas inconformidades por parte de la comunidad y del mismo Comisariado Ejidal, también una ineficiencia en las acciones del propio comité, ya que presenta una grave falta de organización dentro y fuera de la organización.

Ante esto, existe mucha desconfianza ante los representantes en funciones y genera un desinterés por parte de la comunidad en participar y en la búsqueda de información acerca de la organización que debería llevar el Comisariado Ejidal, es por ello que se presentan varios grupos de choque que confrontan a los representantes ejidales, además de que siempre han estado latentes los intereses individuales, alejando un ambiente de diálogo que permita llegar a un acuerdo y sobre todo una comunidad organizada.

La desinformación por parte de la comunidad y de quienes son ejidatarios, representa un gran problema, en su mayoría busca su propio interés y beneficio, ya que desconoce de cómo se conforma el Comisariado Ejidal, y sobre todo la existencia de la Ley Agraria, la cual rige las acciones relacionadas a terrenos y propiedades sociales, motivo por el cual las funciones de los representantes ejidales se han visto afectadas en el resultado de sus acciones, haciéndolas ineficientes.

Existe poca información pública acerca de los comisariados ejidales dentro del sistema de Registro Agrario Nacional, y se desconoce el motivo de este, por lo que dificulta conocer el contexto de cómo se ha ido conformando el Comisariado Ejidal en Santiago Acutzilapan. El primer registro que se tiene es de 1923, acerca de una resolución ante un problema que se presentó con la comunidad vecina, San Felipe Pueblo Nuevo (San Felipe Las Papas en aquella época) y son 3 las acciones realizadas por parte del grupo ejidal durante el siglo anterior, ya que la última actualización fue de 1996, y desde esa fecha no es posible analizar el comportamiento de los representantes ejidales durante ese periodo. Además de que la comunidad cuenta con una gran extensión de tierras ejidales y el papel del comisariado ejidal resulta muy importante para la supervisión y

garantizar el bien de esas tierras. Por lo que es importante que sean un grupo conformado por personal que conozca las necesidades de la comunidad y ser el portavoz ante los distintos niveles de gobierno.

Por ello el interés de realizar esta investigación acerca de la organización dentro del Comisariado Ejidal, ya que es un tema que en lo personal se considera poco analizado, además de que pertenezco a dicha localidad, y es de interés tanto personal como familiar, porque ayuda a tener un mejor contexto acerca de los problemas a los que se enfrenta la comunidad, también resulta un tema muy fácil de recabar información de primera mano, a través de familiares y conocidos que han sido parte del Comisariado Ejidal en años anteriores, también que me he involucrado en algunas actividades realizadas a beneficio de la comunidad.

Todo esto para analizar, contextualizar y explicar cómo ha sido la organización de dicha representación, para que en su momento se llegue a una propuesta y se pueda implementar no solo en el comité de Santiago Acutzilapan, también a aquellas comunidades que presenten las mismas características, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas.

Toda investigación, además de estar dirigida por un método, también debe estar orientada por alguna teoría científica que permita facilitar y dar argumentos para justificar la razón de la investigación que se desea realizar, como dice (Aguilar, 2009) “el mundo de las organizaciones es muy cambiante. De ahí la importancia de la teoría: que nos dé una base en la cual fijarnos, una referencia a seguir, que permanece intacta sean cuales sean los cambios”. Para el caso de esta investigación, estará orientada a las teorías de la organización, ya que es la adecuada para llevar a cabo los métodos establecidos anteriormente.

Primero entender que la teoría organizacional estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Comprende el análisis comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista y el enfoque de sistemas; es decir, se encarga del estudio comparativo de las corrientes que se relacionan con la administración. Es la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de la organización (Suayed, 2022, p. 1).

Entonces, de acuerdo con varios autores entendemos que una organización es una colectividad de personas, trabajadores o empleados ligados por relaciones sociales, que posee objetivos comunes, y es un sistema que interactúa con otro más grande, la sociedad. Por eso la importancia de las organizaciones es muy grande, son vitales en nuestra sociedad. Aparecen incluso para actividades sencillas. Para actividades complejas es necesario la coordinación de tareas realizadas por varias personas.

Entonces, la organización nos sirve para concebir, describir, conocer el fenómeno y comprender cómo funciona, además de conceptualizar y definir ciertos factores y dar soluciones a cierto problema. Dentro de la organización observamos algunos principios, los cuales son fundamentales para su desarrollo y son guía para mantenerla presente, las cuales son las siguientes:

- La organización debe ser una expresión de los objetivos.
- La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares debe ser requerida en lo posible.
- La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de la organización.
- La máxima autoridad debe descansar en el jefe más alto dentro de un grupo.
- La responsabilidad debe tener una responsabilidad correspondiente.

A estos podemos agregar algunos principios que Fayol hace en su publicación de la organización administrativa, que nos puede ayudar a entender y saber cómo una organización puede tener éxito. En donde Espinoza (2009, p. 57) menciona que la corriente de Fayol al “ser gerente en la organización implica tomar el rol de agente de cambio y transformación, conduciéndola por nuevos rumbos, procesos y nuevas tecnologías, por ende, se requiere de nuevas prácticas administrativas”.

Agregando los principios que Fayol considera básicos en la organización:

1. División de trabajo.
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando

5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al bien común
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo

Lo que nos permite observar que lo complicado de tener una organización sana es llevar a cabo cada punto y tener sobre todo al personal indicado para que la organización funcione y cumpla con sus objetivos.

Las teorías de la organización junto con el método descriptivo, tanto con sus técnicas será posible la observación, para partir y llegar al análisis, la descripción, la valoración y la medición de los valores que se presenten dentro de la organización del Comisariado Ejidal.

Ya que en el mencionado grupo se observa varias irregularidades e informalidades dentro de su organización y en las actividades que realizan los ejidatarios. Lo que las teorías de la organización permitirá hacer una evaluación de lo que está sucediendo en el grupo de estudio, a través de conceptos que permitan comparar y llegar a una conclusión y demostrar si la organización dentro del Comisariado Ejidal es la adecuada para cumplir con sus objetivos.

También se recurre a información jurídica para saber y sobre todo explicar cómo funciona el sistema agrario nacional, el cual rige a todo cuerpo representante de las tierras de uso común. Sabiendo esto, se partirá desde un enfoque legal, para luego tomarlas en la teoría, y aplicarlas a través de sus conceptos, y después del análisis conseguir dar un diagnóstico que favorezca a la resolución de los problemas que se presenten y dar respuesta al fenómeno existente.

Como, saber si existe un orden del día o si la llevan a cabo, también si se levantan actas de las reuniones que llevan a cabo, o, por ejemplo, de qué forma llevan a cabo sus reuniones, o hacen llegar la información de cada miembro del cuerpo ejidal en la comunidad. Por ello se decide tomar como base teórica, y orientación al trabajo de campo a la teoría de la organización, así como el método descriptivo y las técnicas de corte cualitativo, ya que, en este último, parte nuestra investigación, porque lo que se busca son datos empíricos y conocer las cualidades y condiciones en las que se encuentra la organización y de todos los miembros que la conforman.

1.1. Teoría organizacional

La teoría organizacional estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Comprende el análisis comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque de sistemas y el de contingencias. En otras palabras, se encarga del estudio comparativo de todas las corrientes que se relacionan con la administración: es la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de las entidades (Suayed, 2022, p. 1).

Cabe mencionar que las teorías organizacionales es el trabajo de muchos teóricos que se resume en un conjunto de investigaciones de la organización y de su especialización que ha favorecido mucho para el desarrollo de la sociedad, que en un inicio tiene sus bases en la administración privada y a través de los años surge una fuerte necesidad por mejorar la administración pública.

1.2. Organización

“El ser humano vive permanentemente en organizaciones: Nace en el seno de la familia, se educa en la escuela, practica deportes en un club, desarrolla sus inquietudes artísticas en peñas, ateneos, y asociaciones, trabaja en empresas o reparticiones públicas, hace política en los partidos, se afilia a sindicato para defender sus derechos, reza a Dios en las Iglesias, se alista en los ejércitos, cura sus males en hospitales y sanatorios, es castigado en cárceles y, finalmente, cuando muere, es encerrado en cementerios” (Frischknecht, 1971, p. 5).

La humanidad ha logrado grandes avances en toda su historia a fin de mejorar y satisfacer sus necesidades, ya que el ser humano está dotado de capacidades para crear

condiciones que le permitan mejorar su condición de vida, siendo un ciclo en donde cada paso lo obliga a buscar condiciones más aptas y dignas para sobrevivir. Un ejemplo de ello fue el control del fuego, el cual su descubrimiento se le atribuye al Homo Erectus, por su aplicación en la cocina hace unos 500,000 años. También para defenderse de los depredadores e iluminarse en las noches, que luego se convertiría en lo que hoy conocemos como luz eléctrica.

La organización ha sido la respuesta para que la humanidad pueda evolucionar y darle solución a sus problemas que se le han presentado a lo largo de la historia. Retomando el ejemplo de la prehistoria, la supervivencia de los humanos fue posible gracias a la organización que establecían las diferentes tribus de esa etapa de la historia. Para la recolección de alimentos se le asignaba a un grupo de la tribu que en la mayoría se le daba a las mujeres adultas y niñas o incluso a los que no podían ayudar en labores de mayor esfuerzo, al igual que la caza de animales para alimentarse. Esta tarea se les asignaban a los cazadores, quienes eran jóvenes en su mayoría, porque era capaces de enfrentarse a los animales que podían hacerles daño. Luego estaban los más ancianos, que se le atribuía a la toma de decisiones.

Así se podría continuar con el análisis de la historia de la humanidad en el proceso de evolución y desarrollo e incluso comentar sobre la revolución industrial, el auge de la organización, donde empresarios y autores como Fayol, Taylor, Ford, entre otros, solo le dieron nombre al proceso organizacional, por lo mencionado anteriormente, donde la organización se remonta hace millones de años. Además de que ha sido una puerta hacia nuevas corrientes y disciplinas que “en los últimos cincuenta años, el hombre, por fin, ha creado estructuras casi tan complejas como la organización; más aún, ha creado estructuras que, como la Organización, pueden autogenerar complejidad creciente: Mecánica Cuántica, Astrofísica, Cibernética” (Frischknecht, 1971, p. 7).

Por lo que la organización sigue siendo un tema fundamental para el desarrollo de la sociedad, en especial para los estudiosos de los grupos sociales y su estructura, y así llegar a la elaboración de mejoras en la calidad de vida de las personas, y sobre todo para construir un futuro más predecible. Para ello, el tema de investigación, se aborda

desde fundamentos teóricos y prácticos que permitan desarrollar el trabajo y contribuir a la investigación, y un tema indispensable es la organización.

En primera instancia se puede utilizar el concepto de organización de Chiavenato, el cual es una función administrativa que sigue a la planeación. Determina y agrupa las actividades necesarias para conseguir los objetivos y las asigna a los cargos y personas respectivas.

No sólo se quiere expresar en qué consiste la organización, sino dar más enfoques para estudiarlo y comprenderlo al hablar de la teoría de la organización. Por ello Aguilar Chuquizuta (2009, p.1) define a la organización como “institución en las que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos). Las personas pueden realizar por sí solas actividades complejas. De ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales”.

Además, menciona que “la organización es un sistema abierto, interrelacionado con el entorno con el que intercambia recursos, información...Tiene objetivos que cumplir y está compuesta por una serie de recursos técnicos y humanos que requieren orden y coherencia con el medio. La interacción del entorno y las personas dirige la dinámica del cambio. Por último, la dirección debe encajar los objetivos de la organización con los de las personas” (Aguilar, 2009, p. 33).

También en el proceso administrativo de Idalberto Chiavenato (2007, p.148) proporciona la complejidad que existe al definir la organización, ya que para el autor la palabra organización puede adoptar varios significados, por ejemplo:

Organización como entidad social. Orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurada deliberadamente. La organización es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados: generar utilidades (empresas en general) o proporcionar satisfacción social (clubes), etc. Está estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros.

En este sentido, la palabra organización significa cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos. Esta definición cobija todos los tipos de organizaciones (tengan o no ánimo de lucro), como bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, etc. Desde este punto de vista, la organización presenta dos aspectos diferentes:

- a. Organización formal. Organización basada en la división racional del trabajo; especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización. Es la organización formalizada oficialmente.
- b. Organización informal. Organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos. Se configura a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo. En este sentido, la organización significa el acto de estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno. Con lo anterior podemos decir que organizar consiste en:

- Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
- Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas).

Añadiendo la definición de organización como un factor importante es la cobertura de la organización, en donde la organización puede estructurarse en tres niveles diferentes:

- a. Organización global. Implica la organización como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional y línea-staff. Estos tres tipos de organización se estudiarán más adelante.

- b. Organización departamental. Abarca cada departamento de la organización. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización.
- c. Organización de tareas y operaciones. Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.

1.3. Características

Drucker (Chiavenato, 2007, p. 132) destaca tres aspectos principales en las organizaciones:

- a. En cuanto a los objetivos. Las organizaciones no viven para sí mismas; sólo son medios u órganos sociales que pretenden la realización de una tarea social. La supervivencia (objetivo típico de la especie biológica) no es un objetivo adecuado para la organización. El objetivo de la organización está fuera de ella, y es siempre una contribución específica para el individuo y la sociedad. Si la organización no define con claridad sus objetivos, no habrá posibilidad alguna de evaluar los resultados ni su eficiencia. No existe un proceso científico para establecer los objetivos de una organización. Los objetivos son juicios de valor, escalas de prioridades en la atención de las necesidades de la comunidad por la organización.
- b. En cuanto a la administración. Las grandes organizaciones difieren en sus objetivos y propósitos, pero son esencialmente semejantes en el área administrativa. Todas exigen la reunión de muchas personas que deben actuar en conjunto e integrarse en un esfuerzo común. Todas las organizaciones deben adecuar los objetivos de la organización a la necesidad de flexibilidad y libertad individual. Todas requieren una estructura determinada por la tarea y por sus demandas, por un lado, y por los "principios de administración" generales adecuados a la "lógica de la situación" por el otro. El campo en que más se trabajó durante la primera mitad del siglo xx fue la administración, para organizar y dirigir grandes empresas.
- c. En cuanto al desempeño individual. En este campo existe la menor diferencia entre las organizaciones. El desempeño individual indica la eficacia del personal que trabaja en las organizaciones. Los individuos ejecutan, deciden y planean,

puesto que las organizaciones son ficciones legales que nada hacen, deciden o planean por sí mismas; las organizaciones sólo actúan en la medida en que sus administradores actúan. Cada vez es mayor el número de personas que deben ser eficientes para que la organización funcione y para que se autorrealicen y satisfagan sus propias necesidades. La organización y el individuo deben ser eficaces en el funcionamiento y el logro de la satisfacción; respectivamente. La eficacia es necesaria en la organización (para que ésta funcione) y en el individuo (para lograr su satisfacción). La organización es su instrumento, en tanto produce resultados necesarios a la sociedad.

Entonces, una organización es una colectividad de personas, trabajadores y empleados, ligados por determinadas relaciones socioeconómicas condicionadas por el modo de producción imperante en una sociedad concreta. Además, la organización puede identificarse como un grupo de individuos que poseen objetivos comunes (por ejemplo, Iglesia, familia, gobierno, escuelas, ejército). Asimismo, es un sistema incluido en otro más amplio: la sociedad con la que interactúa. También es un sistema social integrado por personas y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura, dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes (Suayed, 2022, p. 1).

Además "La organización es un sistema de conductas sociales interrelacionadas de varias personas, que son los participantes de la organización (Chiavenato, 2007, p. 304). Esto nos facilita entender que una organización se rige bajo un beneficio colectivo que, a partir de un capital social al que le destinamos a dicha colectividad, permitiendo cumplir una función determinada, la coordinación y unión de estas tareas lleva a los objetivos comunes y determinar relaciones implementadas dentro de la organización.

1.4. Principios de la organización

Continuando con el enfoque de Chiavenato, existe cuatro principios en la organización.

Los principios fundamentales de la organización formal son:

1. División del trabajo
2. Especialización
3. Jerarquía

4. Amplitud administrativa

A continuación, se estudiará cada uno de estos principios básicos.

A. División del trabajo

El objetivo inmediato y fundamental de cualquier tipo de organización es producir bienes o servicios. Para ser eficiente, la producción debe basarse en la división del trabajo, que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas. El proceso de división del trabajo comenzó a aplicarse con mayor intensidad con la llegada de la Revolución Industrial, lo cual provocó un cambio radical en el concepto de producción, al elaborar grandes cantidades de productos gracias al empleo de la máquina (que sustituyó al artesano) y a la aplicación de la especialización del trabajador en la línea de montaje. Lo importante era que cada persona pudiera producir la mayor cantidad posible de unidades dentro de un estándar aceptable de calidad. Este objetivo sólo podía lograrse mediante la automatización relativa de la actividad humana, basada en la repetición constante de la misma tarea.

B. Especialización

La especialización es consecuencia de la división del trabajo: cada órgano o cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas. Los autores neoclásicos adoptan estos criterios, y pasan a preocuparse por la especialización de los órganos que conforman la estructura organizacional.

C. Jerarquía

Este concepto es otra consecuencia del principio de división del trabajo y de la diversificación funcional en la organización. La pluralidad de funciones impuesta por la especialización requiere el desdoblamiento de la función de mando, cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones. Esto significa que la organización necesita una estructura jerárquica, además de una estructura de funciones especializadas, para dirigir las operaciones de los niveles subordinados. De ahí surge el principio de jerarquía, también denominado principio escalar. En toda organización formal existe una

jerarquía por escalas, estratos o niveles de autoridad. Por lo que es importante explicar a continuación el concepto de autoridad, responsabilidad y delegación:

1. Autoridad

Es el poder correspondiente a una tarea o función que permite a quién desempeña, tomar decisiones por sí mismo, o bien descargar sus deberes y responsabilidades en otras personas (Ciess, 1982). La autoridad se distingue por tres características:

- a. La autoridad descansa en los cargos de la organización, no en las personas. La autoridad de los administradores se deriva de los cargos que ocupan. Los administradores que ocupan cargos iguales tienen igual autoridad.
- b. La autoridad es aceptada por los subordinados. Los subordinados aceptan la autoridad de los superiores porque creen que tienen derecho legítimo, concedido por la organización, de dar órdenes que deben ser cumplidas.
- c. La autoridad influye hacia abajo por la jerarquía vertical. La autoridad va de la cúpula a la base de la organización; las posiciones de arriba tienen más autoridad que las posiciones de la base.

2. Responsabilidad

Significa el deber de desempeñar la tarea o actividad para la que fue designada la persona. En general, el grado de autoridad es proporcional al grado de responsabilidad asumida por la persona. Según los autores neoclásicos, la responsabilidad proviene de la relación superior-subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir la ejecución de determinadas tareas a otras personas. Es la relación contractual por la cual el subordinado acepta prestar ciertos servicios a cambio de una recompensa o retribución monetaria.

La autoridad fluye del superior hacia el subordinado, mientras que la responsabilidad es la obligación del subordinado de realizar esos deberes. Por consiguiente, se dice que la responsabilidad se delega a los subordinados,

aunque en realidad se delega la autoridad, y no sólo la responsabilidad. Este tema es fuente de mucha discusión y controversia

3. Delegación

Delegación es el proceso de transferir autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía. Muchas organizaciones estimulan a sus gerentes a que deleguen autoridad en los niveles inferiores de la jerarquía para lograr el máximo de flexibilidad, satisfacer las necesidades del cliente y adaptarse al ambiente. Las técnicas de delegación de autoridad son las siguientes:

- a. Delegar la tarea completa
- b. Delegar a la persona adecuada
- c. Delegar autoridad y responsabilidad
- d. Proporcionar información adecuada
- e. Mantener retroalimentación
- f. Evaluar y recompensar el desempeño

D. Amplitud administrativa

Como consecuencia del principio de la distribución de autoridad y responsabilidad, los autores neoclásicos analizan la amplitud administrativa (amplitud de mando o amplitud de control), que indica el número de subordinados que un administrador puede supervisar. Cuando un administrador tiene muchos subordinados, su amplitud de mando es amplia. En la práctica, la amplitud de mando promedio establecida por una organización determina la configuración general de su estructura organizacional. Una amplitud promedio pequeña y muchos niveles jerárquicos, produce una estructura organizacional alta y alargada; por el contrario, una amplitud promedio larga y pocos niveles jerárquicos produce una estructura organizacional aplanada y dispersa horizontalmente. En la actualidad las organizaciones tienden a aplanar y comprimir la estructura organizacional para acercar la base a la cúpula y mejorar las comunicaciones.

1.5. Centralización versus descentralización

Además de los principios de la organización, está la clasificación de dicha práctica, independientemente del tipo de la organización, se aplica de acuerdo a sus necesidades para lograr sus objetivos, que diferentes autores defienden su postura en cómo debe funcionar una organización, delegando las decisiones a los altos funcionarios, y en otros establecen que debe ser una acción en conjunto.

Según Chiavenato (2007) la centralización enfatiza en las relaciones jerárquicas, es decir, en la cadena de mando. La organización se diseña según la premisa de que el individuo situado en la cúpula posee el mayor grado de autoridad, y que la autoridad de los demás individuos se halla escalonada hacia abajo, según la posición que ocupen en el organigrama. La cadena jerárquica o cadena de mando está íntimamente relacionada con la unidad de mando (p.137).

Por otro lado, La descentralización permite que los niveles inferiores de la organización analicen en detalle las decisiones. En las últimas décadas ha predominado la tendencia a descentralizar para utilizar mejor los recursos humanos. El principio de la descentralización se define como la autoridad para emprender o iniciar una acción debe ser delegada lo más cerca posible del escenario de la acción. Por consiguiente, el grado de descentralización es mayor cuando:

- a) Las decisiones se toman en los niveles inferiores de la jerarquía.
- b) Las decisiones más importantes se toman en los niveles más bajos de la jerarquía.
- c) Se supervisa menos la decisión tomada. La descentralización significa autonomía e independencia relativas para tomar decisiones y ocurre cuando no se supervisa o controla la toma de decisiones.

En este caso Centralización y descentralización se refieren al nivel jerárquico en que se toman las decisiones. La primera indica que la autoridad para tomar decisiones está cerca de la cúpula de la organización; la segunda, que la autoridad para tomar decisiones está desplazada hacia los niveles más bajos de la organización.

1.6. Tipos de organización

Organización lineal. Se trata del modelo jerárquico tradicional, simple y piramidal, que presenta líneas de autoridad únicas y la información se transmite de manera unidireccional, desde las visiones globales superiores de la estructura, hasta las posiciones locales de la base. La toma de decisiones es totalmente centralizada y existe una jefatura única.

Organización funcional. Esta es la versión moderna del modelo anterior, que estructura la empresa en base a departamentos, cada uno dotado de su jefe, y el total de los jefes dirigidos por la cúpula de la empresa, ya sea de manera individual o en base a reuniones. Es un modelo ideal para dividir el trabajo en pequeñas partes, y las decisiones suelen tomarse mediante consultas al especialista de cada área.

Organización matricial. Se trabaja en base a proyectos y resultados esperados, mediante la constitución de equipos de trabajo multidisciplinarios a los que pertenecen individuos de diversas áreas. Estos grupos poseen un jefe de proyecto, son temporales, e intercambian información con otros proyectos de manera esporádica y eventual. Se comportan, del resto, como células más o menos autónomas.

Organización en comités. Opera en base a comités, o sea, a grupos reducidos a los que se asigna el estudio de alguna etapa o aspecto específico del proceso productivo, ya sea de manera formal o informal. Los miembros de los comités trabajan por separado y se reúnen cada cierto tiempo, involucrando generalmente a los líderes o jefes de cada sección de la empresa, y varían de acuerdo a la resolución de las situaciones específicas a atender.

Organización en trébol. Supone la contratación externa u outsourcing de muchas de las tareas de la empresa, cuyo equipo de trabajo fundamental lo constituyen quienes dirigen las labores externas y coordinan los diversos esfuerzos de la empresa. (Etecé, 2021).

También están las clasificaciones que se dependen de los teóricos como:

Cultura organizacional

Lo que lleva a un tipo de organización en “Las personas y las organizaciones tienen una serie de valores, vicios, principios, actitudes, costumbres, formas de comunicarse,

etcétera, que se han ido conformando a lo largo de su historia y en los que además han influido factores como la ubicación geográfica, estilo de liderazgos pasados y presentes, edad, promedio prevaleciente y antigüedad de la empresa. En resumen, al conjunto de todos estos elementos positivos y negativos lo podemos denominar cultura organizacional” (Acle, 1994, P. 57).

“La cultura organizacional que comparte el conocimiento permite a todos sus miembros fomentar una cultura dominante que valora lo que sabe cada uno de ellos, y genera un sentido de identidad. Una cultura así puede ayudar al éxito de las organizaciones, ya que guía el comportamiento y da significado a las actividades; genera un compromiso que supera el interés personal y beneficia a toda la entidad; produce gran estabilidad social y conformidad del individuo con su trabajo” (Suayed, 2022, p. 18).

Lo representativo de la cultura organizacional, a diferencia de otras, resulta más fácil ser eficiente y eficaz, ya que se comparten los mismos valores facilitando una cooperación entre sus miembros que persiguen un mismo objetivo, ser una organización fuerte y estable, porque hace énfasis en lo siguiente:

- a. Identidad de sus miembros. Grado en que los empleados se identifican con la organización.
- b. Énfasis en el grupo. Las actividades laborales se organizan en torno de grupos y no de personas. Enfoque hacia las personas. Las decisiones de la administración siempre tendrán repercusiones en los miembros de la organización.
- c. Integración de unidades. Está ligada con la coordinación adecuada de las subunidades tanto de forma general como independiente.
- d. Control. Uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- e. Criterios para recompensar. Forma como se distribuyen las recompensas, ya sea económicas o a través de ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y su antigüedad.
- f. Enfoque hacia un sistema abierto. Rango en que la organización controla y responde a los cambios externos

La organización como un sistema de decisiones

Según Chiavenato la organización es un sistema de decisiones en que cada persona participa consciente y racionalmente, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales que se presentan según su personalidad, motivaciones y actitudes. Los procesos de percepción de las situaciones y el raciocinio son básicos para la explicación de la conducta humana en sus organizaciones; lo que una persona aprecia y desea influencia lo que ve e interpreta, así como lo que ve e interpreta influencia lo que aprecia y desea.

En otros términos, la persona decide en función de su percepción de las situaciones. En suma, las personas son procesadores de información, creadoras de opinión y las que toman las decisiones. En ese sistema, cada persona participa de forma racional y consciente, escogiendo y tomando decisiones individuales al respecto de alternativas racionales de comportamiento. Así, la organización está permeada de decisiones y de acciones. (Chiavenato, 2007, p. 299)

1.7. Conflictos entre objetivos organizacionales e individuales

Uno de los temas preferidos por los conductistas es el conflicto entre los objetivos que las organizaciones buscan alcanzar y los objetivos que individualmente cada participante pretende alcanzar. Los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre se llevaron muy bien. La colocación de Bamard dice que el individuo debe ser eficaz, en la importancia de las comunicaciones de ese nuevo concepto de autoridad se deriva la importancia de las comunicaciones, pues si ellas no fueran comprendidas no generarán autoridad. Además, el administrador no debe emitir órdenes que no podrán ser obedecidas, pues eso destruye la autoridad, la disciplina y la moral de la organización.

Las relaciones de autoridad dependen de los motivos por los cuales las personas aceptan las decisiones y las órdenes de los superiores. La medida en que su trabajo logra alcanzar objetivos de la organización, y ser eficiente en la medida en que su trabajo logra alcanzar los objetivos personales. Por eso la dificultad de ser eficaz y eficiente al mismo tiempo.

1.8. Comisariado Ejidal

Es el órgano encargado de ejecutar y hacer cumplir los acuerdos tomados por la Asamblea, así como de la representación y gestión administrativa del ejido, lleva la representación jurídica del núcleo agrario ante terceros con fundamento en los acuerdos tomados por la Asamblea legalmente constituida (FIFONAFE, 2022).

El artículo 32 de la ley agraria (2022) explica que el comisariado ejidal es el órgano encargado de la ejecución de los acuerdos de la asamblea, así como de la representación y gestión administrativa del ejido. 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.

El Comisariado Ejidal se integra por:

-Presidente

-Secretario

-Tesorero

Propietarios y sus respectivos suplentes; asimismo puede contar con las comisiones y secretarios auxiliares que señale el Reglamento Interno o Estatuto Comunal.

1.8.1 Órganos del Ejido

Son órganos de los ejidos:

I. La asamblea.

II. El comisariado ejidal.

III. El consejo de vigilancia.

En donde 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.

Serán de la competencia exclusiva de la asamblea los siguientes asuntos:

- Formulación y modificación del reglamento interno del ejido.
- Aceptación y separación de ejidatarios, así como sus aportaciones.
- Informes del comisariado ejidal y del consejo de vigilancia, así como la elección y remoción de sus miembros.
- Cuentas o balances, aplicación de los recursos económicos del ejido y otorgamiento de poderes y mandatos.
- Aprobación de los contratos y convenios que tengan por objeto el uso o disfrute por terceros de las tierras de uso común.
- Distribución de ganancias que arrojen las actividades del ejido.
- Señalamiento y delimitación de las áreas necesarias para el asentamiento humano, fundo legal y parcelas con destino específico, así como la localización y relocalización del área de urbanización.
- Reconocimiento de la parcela miento económico o de hecho y regularización de tenencia de posesionarios.
- Autorización a los ejidatarios para que adopten el dominio pleno sobre sus parcelas y la aportación de las tierras de uso común a una sociedad, en los términos del artículo 75 de esta ley.
- Delimitación, asignación y destino de las tierras de uso común, así como su régimen de explotación.
- División del ejido o su fusión con otros ejidos.
- Terminación del régimen ejidal cuando, previo dictamen de la Procuraduría Agraria solicitado por el núcleo de población, se determine que ya no existen las condiciones para su permanencia.
- Conversión del régimen ejidal al régimen comunal.
- Instauración, modificación y cancelación del régimen de explotación colectiva.
- Los demás que establezca la ley y el reglamento interno del ejido.

El Comisariado Ejidal, además de ser el órgano encargado de ejecutar y hacer cumplir los acuerdos tomados por la Asamblea, de acuerdo con el artículo 33 de la Ley Agraria son facultades y obligaciones del comisariado:

- Representar al núcleo de población ejidal y administrar los bienes comunes en términos que rige la asamblea con las facultades de un apoderado general para actos de administración, pleitos y cobranzas.
- Procurar que se respeten estrictamente los derechos de los ejidatarios.
- Convocar a la Asamblea en los términos de la ley, así como cumplir los acuerdos que dicten las mismas.
- Dar cuenta a la Asamblea de las labores efectuadas y del movimiento de fondos, así como informar a ésta sobre los trabajos de aprovechamiento de las tierras de uso común y el estado que éstas se encuentren.
- Las demás que señalen la ley y el reglamento interno del ejido.

También la Ley señala que son obligaciones del comisariado:

- Ser responsable de la permanencia de las cédulas para convocar a Asamblea en lugares fijados para efectos de su publicidad.
- Verificar que se respete el derecho de tanto en su caso de primera enajenación sobre las parcelas en que se hubiere adoptado el dominio pleno.
- Llevar el libro de registro en donde se asentarán los nombres y datos básicos de identificación de los ejidatarios que integran el núcleo de población.

Del tercer órgano, el consejo de vigilancia estará constituido por un presidente y dos secretarios, propietarios y sus respectivos suplentes y operará conforme a sus facultades y de acuerdo con el reglamento interno; si éste nada dispone, se entenderá que sus integrantes funcionarán conjuntamente.

Son facultades y obligaciones del consejo de vigilancia:

- Vigilar que los actos del comisariado se ajusten a los preceptos de la ley y a lo dispuesto por el reglamento interno o la asamblea.

- Revisar las cuentas y operaciones del comisariado a fin de darlas a conocer a la asamblea y denunciar ante ésta las irregularidades en que haya incurrido el comisariado.
- Convocar a asamblea cuando no lo haga el comisariado.
- Las demás que señalen la ley y el reglamento interno del ejido.

También en el art. 44 de la Ley Agraria hace mención un cuarto órgano en donde se considera a la población restante. Como órgano de participación de la comunidad podrá constituirse en cada ejido una junta de pobladores, integrada por los ejidatarios y vecindados del núcleo de población, la que podrá hacer propuestas sobre cuestiones relacionadas con el poblado, sus servicios públicos y los trabajos comunitarios del asentamiento humano.

La integración y funcionamiento de las juntas de pobladores se determinará en el reglamento que al efecto elaboren los miembros de la misma y podrá incluir las comisiones que se juzguen necesarias para gestionar los intereses de los pobladores.

Las atribuciones y obligaciones de las juntas de pobladores son:

- Opinar sobre los servicios sociales y urbanos ante las autoridades municipales; proponer las medidas para mejorarlos; sugerir y coadyuvar en la tramitación de las medidas sugeridas.
- Informar en conjunto con el comisariado ejidal a las autoridades municipales sobre el estado que guarden las escuelas, mercados, hospitales o clínicas, y en general todo aquello que dentro del asentamiento humano sea de interés de los pobladores.
- Opinar sobre los problemas de vivienda y sanitarios, así como hacer recomendaciones tendientes a mejorar la vivienda y la sanidad.
- Dar a conocer a la asamblea del ejido las necesidades que existan sobre solares urbanos o los pendientes de regularización; y

- Las demás que señale el reglamento de la junta de pobladores, que se limiten a cuestiones relacionadas con el asentamiento humano y que no sean contrarias a la ley ni a las facultades previstas por esta ley para los órganos del ejido.

1.8.2. Organización ejidal

Organización social y ejido, Krieger (Domingo et al., 2016) la define como el conjunto interrelacionado de actividades de dos o más personas que interactúan para lograr un objetivo común, mediante una estructura de roles, funciones y una división del trabajo; que en el conjunto de los órganos ejidales suele ser más flexible al abordar la toma de decisiones, ya que el buen funcionamiento de una organización social depende de la buena coordinación de los recursos humanos, económicos, técnicos y materiales; conceptualizados en capital natural, humano, social, manufacturado y financiero (Flores, 2002; Domingo et al., 2016) a lo que en su mayoría resulta más factible para un grupo reducido.

Algunos de los factores propios de las organizaciones exitosas son la autogestión, el liderazgo, la convivencia organizacional, la capacidad de gestión, la comercialización y los mecanismos de solución de problemas y conflictos (Valtierra, 1998; Domingo et al., 2016), a lo que habría de agregarse el contexto ambiental propicio para el desarrollo de sus actividades, y una dinámica organizacional bien estructurada (Chiavenato, 2009) para ello es importante la profesionalización y capacitación de los integrantes del ejido, porque de esa forma es posible que los ejidos sean autosustentables y eficientes a través del conocimiento de las normatividades y reglamentos.

La ley agraria es precisa al hacer mención del modo en que se conforma el ejido y su organización, ya que explica las obligaciones y facultades que cada órgano tiene por realizar. Y sigue siendo una réplica a la forma de organización que se tiene en México como con el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial; agregando un cuerpo más que se puede ver como la participación ciudadana o consulta. Siendo así más fácil el desarrollo de las actividades que se deben gestionar en el ejido, por ello es que se espera un trabajo eficiente por parte de los representantes ejidales.

1.8.3 Problemática en la organización del Comisariado Ejidal de Santiago Acutzilapan

Dentro de estos grupos de organización existen intereses en base a su conocimiento de la organización y de la ley, con el fin único de satisfacer la necesidad de cada integrante de manera arbitraria, lo que hace incapaz la participación, el consenso, los acuerdos y sobre todo dar una solución al problema al que estén presentando.

Provocando una importante acumulación de malas decisiones, una gestión deficiente y desconfianza en los representantes ante la falta de capacidad de respuesta ante los desafíos a los que se enfrentan. Ya que carece de una organización fundamentada y de un reglamento interno que regule y ayude en las acciones de los órganos ejidales. Lo preocupante es que los habitantes de Santiago Acutzilapan también desconocen de la manera de organización que la ley agraria estipula.

Es por ello que se analiza la actual organización dentro del ejido de Santiago Acutzilapan, para determinar los retos y deficiencias que presenta, de tal modo que se llegue a una propuesta organizacional que mejore el funcionamiento del ejido.

CAPÍTULO 2: Diagnóstico de la organización en el comité ejidal en Santiago Acutzilapan

2.1. Organización del Comité Ejidal de Santiago Acutzilapan

El diagnóstico de la organización del Comisariado Ejidal de la comunidad de Santiago Acutzilapan se realizó a través de la información que se obtuvo por medio de la aplicación de entrevistas a los integrantes del comité ejidal. Además, fue determinante para enfocar una propuesta que atienda a la problemática del proyecto. Por ello, el actual comité está conformado por tres titulares o comisariados, los cuales son el presidente, el secretario y el tesorero. Cada uno de ellos cuenta con un suplente, los cuales son elegidos por la asamblea.

Los comisariados tratan de realizar sus funciones de acuerdo a la Ley Agraria, ya que, la mayoría no conoce en su totalidad la finalidad de dicha ley. Es por ello que recurren a normas básicas de organización para realizar su trabajo, el cual se resume en actividades que la comunidad ejidal necesita. Tales como, certificar títulos de propiedad a los ejidatarios y el cobro del uso de suelo en la avenida Atlacomulco, que es utilizado por comerciantes y ambulantes.

Omitiendo la profesionalización de los miembros del Comisariado Ejidal, como la gestión de actividades o las finanzas con las que cuenta, también como propuestas que mejoren las condiciones de vida o innovar la atención a los ejidatarios. Es en conjunto como los tres comisariados, delegan sus actividades y, durante su gestión, se organizan para cubrir con las actividades necesarias para atender las demandas de la comunidad ejidal, pero la forma en que organizan sus actividades ha sido la misma que se ha llevado desde hace años, poca capacitada e informada.

2.2. Diseño de entrevista

Para el diseño de la entrevista fue necesario la elaboración de una guía de tópicos, y cada uno de ellos se apropia como un tema de conversación con los comisariados, porque resulta ser un instrumento para conocer de manera directa el contexto en el que se encuentran las autoridades ejidales. Comenzando por un listado de temas reducido sobre los cuales se quiere conocer y conversar con los entrevistados. Empezando de

manera general con los motivos y el contexto por el cual dichas autoridades decidieron pertenecer al comité.

Después, se busca detectar los problemas y dificultades que se llegan a presentar. Luego continuar con las actividades que realizan como organización para después pasar a un último apartado que es en relación a las propuestas. Esto a manera de entender y observar las necesidades que tienen como organización.

La guía de tópicos se integró de la siguiente manera:

El primer tópico relacionado con la introducción, incluye los temas:

1. Motivo o razón de pertenecer al comité ejidal
2. Conocimiento de las funciones y actividades del comité
3. Asesoría o capacitación para realizar las actividades
4. Organización de sesiones de trabajo.

Con este primer tópico se busca conocer el contexto de los integrantes del comité que llevaron a decidir formar parte de la organización y cómo se llegó a la situación actual en la que se encuentra el comité.

En el segundo tópico fue fundamental profundizar el análisis y la investigación para detectar los puntos más importantes acerca de los conflictos, los cuales son los siguientes:

1. Principales problemas en la organización del comité ejidal.
2. Causas.
3. Dificultades para realizar las sesiones de trabajo.
4. Problemas existentes.
5. Problemas sin resolver en el comité ejidal.
6. Recursos para atender las dificultades.
7. Asesoría o capacitación para las funciones y actividades correspondientes al comité ejidal.
8. Sesiones de trabajo

Se pretende detectar problemas y dificultades que se pudieron presentar al trabajar en una organización ya que las demandas sociales se van modificando y transformando, siendo una exigencia para la organización el ser lo suficientemente capaz de hacer frente a los retos que se presentan, además, saber cuáles son las carencias que llegarán a existir para confrontar dichos problemas y para tener una organización fuerte.

En el tercer tópico se enfoca en presentar la organización de actividades y las que se necesitan hacer, como las siguientes:

1. Búsqueda de apoyo o asesoría para la organización de las funciones y actividades.
2. Organización y delegación de actividades del comité ejidal.
3. Informe de actividades en determinado tiempo.

Es importante identificar las actividades fundamentales que permitan el desarrollo de una organización sana y eficiente, así como evidenciar las acciones que se realizaron para afrontar los problemas e informar los resultados que se obtengan.

En el cuarto tópico denominado propuestas de mejora para la Organización del comité ejidal en Santiago Acutzilapan se sostienen de los siguientes puntos:

1. Apoyo a los problemas sin resolver.
2. Recursos necesarios para el cumplimiento de las funciones del comité ejidal.
3. Habilidad en el manejo y conocimiento de la organización interna del comité ejidal.
4. Prevención de conflictos y dificultades para la organización del comité ejidal.

Las propuestas presentadas serán de gran utilidad para las siguientes organizaciones ejidales, en su actuar en las funciones y cumplir con sus actividades; además de atender las demandas comunitarias en la localidad.

Los tópicos anteriores son de gran apoyo para conocer el contexto y la situación en la que se encuentran las personas encargadas de cumplir con las funciones del

Comisariado Ejidal, sobre todo conocer los problemas más comunes a los que se enfrentan, así como realizar un análisis de las labores y el desarrollo de dicha organización y proponer soluciones o mejoras a los conflictos no resueltos.

2.3. Aplicación de entrevista

Para esta actividad fue necesario investigar las actividades de los entrevistados fuera de sus funciones que ejercen como comisariados. A fin de conocer la manera que facilite acordar el lugar y la hora para llevar a cabo la entrevista, ya que, algunos se dedican al comercio ambulante o realizan sus actividades fuera de la comunidad. También los términos y condiciones que pudieran surgir durante el desarrollo de la misma. Ya que son personas que no están familiarizados con actividades que involucre proporcionar información acerca de sus actividades o meramente académica.

Se decide aplicarlo de manera individual a cada integrante del comité, para tener una perspectiva más amplia con el fin de obtener un análisis más objetivo posible y considerar la mayoría de los escenarios posibles en los que se involucran los comisariados.

2.4. Resultados de entrevista

Al llevar a cabo la actividad, se realizó al mismo tiempo un análisis del comportamiento y la facilidad con la que los entrevistados respondían a las preguntas, utilizando la guía de los tópicos con las que se diseñó la entrevista. Las cuales se presentan a continuación:

Respuestas

1.- ¿Cuál fue el motivo para pertenecer al comité ejidal?

R1= Bueno, yo entré...yo pensé que no era mucho trabajo, entre para, pues hacer algo para el pueblo, como vienen proyectos eso y, claro que hay muchos recursos y favorecer al pueblo. Tenía ganas y hacer muchas cosas, trabajar con los proyectos que vienen y hacer que Santiago se levantara; era lo que me gustaba, Santiago está creciendo y darle otra imagen diferente.

R2= Yo, para entrar al comité, ayudar al pueblo pues, y a atender unas obras y los demás que venga, las cosas.

R3= Mira, yo la verdad, yo realmente no sabía de eso, yo estaba aquí, y vinieron a decir, va haber una junta, a bueno, si ahorita voy, y ya agarré y fui. Y estábamos parados namas, y ya comenzaron a decir, ya busca nuevo comisariado porque se va hacer cambio, y ya me dicen, va a quedar él y va a quedar él. Y ya pasamos adelante. Y ya quedamos pues. Pero antes de eso, si supiera de que yo iba a entrar, yo no me acerco porque yo la verdad, es un tiempo perdido, luego ahorita ya tengo un año que no trabajo, porque ya me dedico a esto. Luego ya me habla, sabes qué, que vengas a firmar un papel o venga a atender a esta persona, y ya tengo que ir, y le digo, no mame, como iba yo a saber para no presentarme o no me iba a bajar a la junta. Pero que yo iba a entrar de la fuerza o me interesaba no.

R4= Allí estaba el señor, Amado, de comisariado entonces el señor este, es que su salud tiene, que bueno, sé que está diabético y como yo era su suplente entonces este, ya era, él renunció y entonces, ya después dijeron que como yo era, soy suplente entonces yo iba, yo iba a salir en su lugar, pero allí no fue por, porque yo era yo su suplente, a allí fue por, por votos entonces los votos que no recuerdo este, era 93 o 97, por eso yo estoy aquí este, por el señor Amado.

R5= Nomás me llevaron así Atlacomulco, vamos a tía, mi llevo Amado y ¿qué vamos hacer allá? Apoya me porque yo voy a entrar este, comisariado.

R6= pues yo bien, yo siendo el suplente del tesorero, pero pues ahorita de que es de, que no hay trabajo, haces uno. No, no, es el motivo, la motivación de participar y de saber otras cosas que no sabe y por lo mismo participó, para darse cuenta de lo que es, cuál son los trabajos que te deben enseñar para saber y cómo dar una respuesta o no viene los ciudadanos, equis cosa, y por eso mismo, como dice ya, ella no sabe muy bien como es participa, dar una respuesta, pues, es como yo le decía a, tú vas a decir nada malo, que tú dijiste, por ejemplo, él está preguntando porque motivación de participantes en el comité, de comisariada. Para saber y para apoyar.

Conclusión

La mayoría de los comisariados no tuvieron iniciativa para pertenecer al comité ejidal. Por lo que sólo dos de ellos, el expresidente y el tesorero, eran quienes tienen intenciones de apoyar y servir a la comunidad, además, han participado y se han involucrado en otros periodos anteriores. Las demás personas, se presentaron porque se los recomendaban otras personas, para tener conocimiento más detallado de las actividades de los comisariados.

También se observó que existe poco interés por parte de los ejidatarios para formar parte del comité, esto por la poca iniciativa que hay entre los adultos mayores, ya que la mayoría de los miembros fueron elegidos a manera de sugerencia, y no de presentar una planilla ante la asamblea.

2.- Antes de ser nombrado ¿conocía las funciones y actividades del presidente ejidal?

R1= Nada, ora sí como dicen, entre con los ojos cerrados.

R2= No, pues nadie nace aprendiendo, hay que saber a llevar bien las cosas.

R3= No.

R4= No, porque como pues este bueno, bueno sé que yo iba a las juntas, todo eso, pero como pues, como soy mujer yo no, yo no sé, que, yo no esperaba yo eso, que yo iba yo a hacer este, era bueno esta presidenta sí.

R5= No, pues no tenía conocimiento.

R6= Yo sí, y pues al estaba diciendo ahora sí, yo le anime ya, porque yo sí ya participado pero tu tía le (esposo)

Porque tú ya sabes algo mejor contestarle tú (suplente)

No, pero tú le tienes y si así es no que tú sientas porque yo no puedo opinar, por eso, fijate bien fijate, tienen tu trabajo para que sale a bien o nomás porque es que a veces

hay trabajo a veces no, pero por eso te está preguntando porque como esto y esto ya sabes todo lo responsabilidad de participa en el comité de compañías de ir con ellos, eso es. (esposo)

Entonces, cuando entramos, este, cuando salimos damos vuelta así, cuando venía lo bueno, lo sucedido ese íbamos acompañar, a escuchar todo lo que nos decían, que sí apoyamos todo lo que hacía y tú de lo que decía contestaba vamos que sí, estaba bien. (suplente)

Conclusión

Todos los miembros que integran el comité ejidal no cuentan con los conocimientos necesarios que les permitan tener una organización adecuada para realizar sus funciones. Es por ello que existe inconformidad por una parte de la asamblea y dificultades para tener una gestión que responda a las demandas de la comunidad ejidal. Es la exigencia de varios ejidatarios, el que las autoridades estén capacitadas para tomar el cargo, de esta manera atender las necesidades y problemas que se lleguen a presentar, así como responder a las autoridades correspondientes al tema agrario.

3.- ¿Tuvo alguna asesoría o apoyo en las funciones?

R1=Fue más adelante, una persona (de la anterior gestión) se acercó y me guío más o menos con quién tenía que ir, sólo dos veces. Vamos a decir que, cuando se le nombra a alguno, desconoce las cosas y, claro, no nacen aprendiendo, ahí poco a poco van caminando. E incluso ya le estaba agarrando el hilito, como dicen. Como estaban diciendo, aquí, para ser un representante o comisariado, delegado, o comunales, se requiere de una persona preparada, porque solamente así se avanza el pueblo. Porque sucede que fácil te envuelven, fácil te engañan. Dicen “este es nuevo, lo vamos a engañar” una ocasión estando en la milpa me dijeron “don Amado, queremos una junta para mañana, pero así de volada, es que va a llegar un recurso, que es beneficio para el pueblo” Sí pero yo tengo que hacer una convocatoria, para hacer saber la gente porque ese pozo que quieren hacer es de los ejidatarios “bueno entonces haga la convocatoria esta semana y órale” –no, ésta semana no, ahí ocho días- ya la hice, la primera, más o

menos la gente estaba de acuerdo, la segunda, definitivamente la gente, pues algunos ya se aconsejan entro unos, pero como que tampoco me gusto y luego la últimamente me llama “oiga don Amado –¿qué pasó?- no pues la primera no quiere la gente, pues ora si negociamos contigo” y el terreno no es mío, no es mío le digo, por qué, es de los ejidatarios y tengo que dar a saber “bueno si no conseguimos uno particular” pero si fuera otra persona que me gustara el dinero ¿qué le digo? ¿cómo va a hacer pues? Y así ha pasado atrás, se ha manejado así atrás, y... pues nada te damos tanto y órale... y estás vendiendo tu patrimonio del pueblo, y por eso como dicen necesitan de una persona preparado que ora sí, sepa de leyes, no está fácil te engañen.

R2= No. No, solamente uno sabe, uno cuando se mete a un cargo sabe a lo que tira, aquí nadie te va a venir a enseñar.

R3= No, ninguna.

R4= No, ninguna.

R5= = No, nada, nada. Ahorita hasta ahorita que me llamó que me dijo tía, dice que tenía dinero ¿qué vamos a hacer con el dinero que tengo tía? pues ustedes sabe, qué vamos hacer con ese dinero, mi salió y me dijo ahorita vengo tía. Después de eso, y aquí está el dinero como le dije tía cómo comité, te voy a enseñar, pero, ahora sí, pero pasa semana santa vamos a repartir ese dinero ¿vamos a repartir o vamos arreglar allá abajo? No, no ya no vayan arreglar, porque haya pues es que entra dinero allá por eso te, estás el dinero que entra allá abajo lo que yo estoy guardando, aparte de los 25 que lo pide de los comerciantes. Que los comerciantes aparte tengo eso por eso a mí me dijo “rete bien” por eso no me voy a olvidar. Tiene lo que vamos a ir a pedir el dinero y dice, no, aquí está tía, más le estoy enseñando y luego contesta la juanita ay, van a repartir, reparta lo todo la abuelita grande qué dirá la gente, te mal dice la gente te mal dice la gente, porque tú tienes todo el dinero. Pues sí tía yo creo que sí vamos repartir dinero pasando está fiesta tengo, tengo esta y tengo otra parte me dijo este, pero, ya después le voy a decir a mis compañeros y luego dice pues yo creo que vamos a pedir eso y vamos a trabajar a las fuentes íbamos a techar eso, pues eso quien sabe, sí que, vamos a pedir como se va pedir. Pero tú le vas a decir como yo te digo. No pero no dijo que vamos a techar, dijo

que íbamos a partir entre todos nosotros quienes estemos ejidatario, si, luego ya no dijo nada.

R6= “Pues casi no porque los que participan ya son, no más los comisariados, los tesorero, no que secretario, eso son los que están en frente más uno nada más es para apoyar”.

Conclusión

Ninguno de los comisariados tuvo un acercamiento a las funciones del comité ejidal, por lo que representa un gran problema al momento de realizar actividades y enfrentar dificultades que pueden presentarse durante el periodo de administración. Dando posibilidad de algún abuso por parte de alguien ajeno al comité para intereses individuales. Además, es posible la falta de compañerismo, solidaridad, empatía de las anteriores autoridades para el conocimiento de las actividades que debe realizar el comisariado.

4.- ¿cómo organizaban sus sesiones de trabajo?

R1= El equipo éramos, presidente, secretario, tesorero y consejo de vigilancia. Vamos suponer éramos tres personas, pero así así los que llevan los documentos de certificación éramos tres nada más, firmaba presidente, secretario y tesorero. Somos tres los que maneja el presidente. Y los que maneja el consejo de vigilancia también eran tres, por algo eran tres personas.

R2= No, pues aquí la cosa es sobrellevarse, o personales del comité.

R3= pues nada más, al principio, si van a rentar, este, y ya el dinero que sale se va a llevar un trabajo o haber que van a hacer. Ahí mismo el gasto va a salir, pero como dice, no crean que cada ocho días, por mucho, como unos seis veces que rento Amado, pero casi todo entro ahí (auditorio ejidal) así de, a veces decía yo, pues este, qué sirve si perdemos un chingo de tiempo porque yo entraba a la una y yo salía a las ocho, y los otros entran igual para, las doce y ese hasta que termine el baile.

Pero el Amado nunca dijo, sabes que, por lo tanto, pus aquí están, están sirviendo ustedes, pero le voy a algo, no pues no me dieron nunca, no me dieron nada.

R4= pues no, como le digo este, pues yo no sabía eso, pero ahora como yo más o menos este vamos a ver ¿cómo le diré? pues ahora resulta que usted me pregunta es este cómo ¿cómo se debe trabajar? ... no, nada.

R5= por eso te digo, namás me llamaron cuando fuimos allá, cuando dice que robaron el agua, me llamaron. Luego después fuimos a las fuentes a barrer, me llamaron a, y después me llamaron a Mandamui por la leña que estaban vendiendo, también me fui ya son cuatro veces que me llamaron, ya son cuatro veces que llamaron, ya ahora el desfile ¿qué mes hubo desfile hija? En septiembre, me llamaron. Otro desfile apenas. Pues ya eso es todo, nada más eso, es todo, es todo lo que fui porque yo le dije, ya no me van a llamar porque donde van a ir a medir terrenos, eso sino me meto, yo no sé, haga lo ustedes, como no sabe tu compañera menos yo le digo, pues como la señora no sabe leer no sabe contestar. Igual a mí, por eso ya no me llaman, pero ellos, sí sale a medir terrenos.

R6= A pues eso una como una junta de ya después hace una junta general y ya le explica a la gente, pero mientras van y así pues para que no la ría de uno como dice porque dogo la gente dice no, no es así es que ustedes no saben bueno x cosas y esa en pretexto. Pues ahorita no hay nada porque nada más cuando algo llegó como no estaba el tesorero nomás a mi llamada para apoyar ello no más para el abono nada más.

Te llamaron para que firmar has porque esa firma cuenta mucho para que apoyar a para descargar el abono. Pues sí me llamaron, me buscaron para ir a firmar, quiero nada más, me buscaron para eso ya no me llamado.

Conclusión

No existe una organización durante sus horas de trabajo o una agenda del día. Sino más bien, son actividades que se realizan de acuerdo con las solicitudes de los ejidatarios, sin previo aviso, que hace difícil una comunicación entre los comisariados y resolver los conflictos que se presentan.

5.- una vez en funciones como comisariado ¿cuál o cuáles fueron los principales problemas a los que se tuvo que enfrentar?

R1= el principal problema que se enfrenta uno ahí es sobre los... pues es sobre los, las gentes sobre sus terrenos. Te vienen a, este, visitar a orientar, a que lo orientes, y como va a ser su papeleo que va a realizar y todo. Ahí uno le dice pus, ora si como dicen, mídeme el terreno "sí se lo mido, pero primero este, pónganse de acuerdo con su familia, no sé cuántos son, si son cinco son tres, y con esos cinco pónganse de acuerdo. Y ya que estén de acuerdo vamos a donde está el terreno y la medimos. Es el primer punto que inicia su trabajo. Y vamos a suponer que hay gente que quiere que les haga su certificado, y yo le dije a la gente: mira esos certificados se forma, bueno aquellos hacia atrás como dice mi esposa se formaban cinco, máximo eran quince personas y ya se manda al ramo. Pero cuando yo entré, a los tres meses vino unos licenciados de Atlacomulco que forman parte de la delegación que es parte del ramo, digo del... según ello venían de la presidencia, pero eso son un licenciado y una licenciada, vino dice, nosotros venimos a ayudar; no sólo Santiago, todo alrededor. Es que mucha gente, que no tiene certificado, y no saben porque tienen, porque ora si no saben a dónde acudirse para realizar eso documento. Y si lo van a realizar van a buscar un licenciado para hacer su trámite y todo. Y nosotros estamos para servir y ayudar a toda la gente, pa' que tuvieran certificado. Y supuestamente me pidieron permiso como ahorita me dice usted, me dan permiso para explicar la gente de lo que se trata y lo que tiene que hacer la gente. Y de ahí la gente dice no pos sí, aceptamos su ayuda y muchísimas gracias por visitarnos para que nos ayude porque de plano mucha gente no tiene su certificado y todo y yo lo mandaba allí, lo mandaba allí con el licenciado, y como me dejaron unos folletos ya se lo daba a la gente, vayan allá le van a hacer su trámite sin ningún costo. A lo mejor sí, mínimo, no se les va a cobrar. Y a la gente así lo mandaba, y este, ellos se encargaban. Yo les decía, si quieres que te haga tu certificado, pero es que te va a salir más caro, porque tengo que buscar un licenciado.

R2= no, pues ningún problema, nada. Aquí namas te elije la gente, si quieres entrarle le entras sino pues no quiere entrar, porque aquí no hay un suelo, aquí todo sale de tu bolsa. Y mucho no quieren.

R3= Pues al principio yo, no conocía yo nada pues, porque, al momento te agarran, es como, cualquier cosa pues porque no sabes, y ya poco a poco vas sabiendo también, y ora lo que salieron, nosotros le preguntamos tantito cómo es, cómo va cómo vamos a hacer nosotros. Pues ahí después, después vamos a tener una plática con ustedes. Y así paso, y nunca hubo una plática con los salientes. Y luego preguntamos cuánto cobra la plaza y ahorita le digo, ahorita le digo, todo es cuate se negó de, así decirle cómo era, hasta la fecha pues.

R4= ninguno, no. Nada más este (inconformidad de los ejidatarios)

R5= pues aló mejor sí (falta de conocimiento por parte de la presidenta).

R6= no pues casi nada no casi no. Casi problemas no a habido. Todo va bien.

Conclusión

La mayoría coincide en que no se les presentaron problemas para realizar sus funciones, sólo comentaron algunas situaciones que están vigentes en el actual periodo, pero lo normalizaron y minimizaron, desviando su atención a otros temas. En estos temas, se aporta al contexto en el que se encuentran las autoridades y los aspirantes al comité, donde es un escenario en desorganización y falta de conocimiento a las normas agrarias.

6.- ¿Cuáles considera las causas de esos problemas?

R1= primero la desinformación cuando la gente iba a hacer sus documentos, pero no llevaban completos. Vamos a suponer que, en esos papeles, a fuerzas se tiene que estar de acuerdo con su familia, porque el presidente se hace personalmente con el papá con la mamá y pues así, y vamos a suponer que el papá dice quiere vender el terreno, les dice a los hijos voy a vender un terreno, para que no vayan a decir luego que por qué lo estás vendiendo, y yo se los hago saber, y ya depende los hijos si lo quieren comprar, pero ya este, se les dice a los hijos y no hay problema. Porque hay quienes luego no les dice y les quieren quitar el terreno con licenciada. Por eso tiene que comunicar con su familia.

R2= pura pérdida de tiempo, pérdida de tiempo, de gasto, que lleva, todo tiene que salir de tu bolsa.

R3= pus, al principio, cuando comenzaron que iban a pagar la autopista, pero la licenciada que está llevando el caso, pues este, querían cada rato cada rato dinero, tons, luego le decía yo, no más, es que... que necesito tanto, bueno estas gentes pensara que hay un chingo de dinero o qué chinga, no pues no. es que se va bien los casos que ya vamos a ganar. Pero pues, al principio si soltaba el Vicente, pero, luego ya mucho decía cómo vamos a saber si es verdad, es que no tenemos una seguridad, que tal si no van a pagar y nosotros estamos soltando dinero. Paso unos días y pues ya no le dábamos, y luego volvieron a decir, sabes que, tienen que entrar porque este, yo llevo, mi gasto, yo gasto cuando voy a Toluca o cuando voy a México, ora si tiene quien me van a apoyar, pero muchos decían, no pues haz de cuenta, que si tú vas a llevar el caso pues tú tienes que sacar tu bolsa porque tú vas a cobrar si llegas a ganar o perder, pues tú tienes que ganar, tú tienes que sacar tu bolsa. No, pero es que yo no le cobro, no más quiero para el pasaje y para la comida. Y pues así. Ahora tiene poco que vino, y sabes que, si sientes que se te hace pesado, diles a los ejidatarios que te ayude para que no te sientas pesado. ¿Pero el problema de que, si nosotros le pedimos a los ejidatarios, y si no vamos a ganar? Yo voy a tener problemas, es que tu pedias dinero pedias dinero, y que pasó ahorita no ganamos. Y si, luego dicen, si no piden porque el día que van a pagar, no crean que te van a decir sabes que, ustedes la movieron ahí te va tanto, no crean que te van a decir, pues muchos decían que se van a cooperar, pero le digo, aquí pidiendo dinero van a pensar, es que pedían mucho dinero y nosotros cooperamos, y no ganaron o perdieron, o no le echaban ganas pues, no falta quien vaya a salir así.

R4= pues allí, ese por el dinero lo que viene en la carretera. Luego dice que nosotros que, que no vamos a saber, si es que llega, a reparte el dinero cómo vamos a repartir no vamos a saber, bueno. Eso es lo que hay de los, de la carretera que según ya va a llegar el dinero pues, pero no nosotros, estamos tranquilos si llega bien y si no llega pues está bien. No estamos interesados por el dinero.

R5= Margarita no sabe ni escribir ni nada la mujer por eso pregunta y pregunta los señores le digo a los señores pero por qué quién te puso quién te puso pues Lidia pero usted no sabe firmar ni una letra y porque entraste le dijo Felipe allá en Chinico sí le dijo así y porque entraste pues diga la verdad si vas a cumplir o si o vas a hacer lo que vas a hacer aquí porque los hombres van a tener que hacer algo dicen porque los hombres donde quiera van a andar a poco usted va a caminar en el cerro o iba a decir sí me voy a salir porque yo no sé leer o buscar a otro pero no dijo nada nada y ya van tres veces que se va a salir pero no quiere pero es lo único que a la fecha me sé ese día. Para qué te voy a decir más cosas si es lo único que sé.

R6= N. R.

Conclusión

No hay una causa en común entre los integrantes del comité, ya que no perciben el mismo problema. En su caso, comentaron algunas situaciones que han tenido de manera individual con otras personas, y los conflictos a los que se tienen que enfrentar. También, comentaron algunas experiencias dentro del comité, porque sus razones son entorno a las relaciones con la comunidad, y no se percibe un sentido de identidad como comité.

7.- ¿Qué dificultades han tenido para trabajar en el comité?

R1= pues tengo que ser bien mi trabajo, hacer bien con la gente cuando me piden medir su terreno, sino lo hago, me va mal, al final me citan. Segundo, tienes que decir al dueño que avise a los colindantes, para que no haiga problemas, personalmente la persona te dice hasta aquí llega mi terreno, pero los colindantes, sacan sus papeles. Y es bastante complicado medir, porque deben ser exactamente, porque sacan sus papeles para que sepan dónde llega su terreno, y sobre los colindantes para que sepan si sacan bien sus terrenos y al rato no tengan problemas. Y pues no hay problema porque los colindantes dan fe y son testigo de dónde, estuvo y usted dio fe. Porque, allá en Tote, fuimos a medir un terreno, y me dice mi concuño, ¿qué haces cuñado? Pues aquí midiendo un terreno ¿y si mides bien, si haces bien? Y pues me ves medio ignorante, pero sé lo que estoy haciendo. No, no, no, nomás te estoy diciendo si lo estás haciendo bien, porque aquí el

terreno de mi esposa no lo midieron bien. Ah pues, eso quien sabe, le digo este, porque no lo hicieron bien. Es que el terreno no es cuadrado, es que viene en curva, incluso cuando vivía mi suegro veníamos a marcar, ahorita que lo hizo sus papeles Guillermo lo cuadró, ósea que está un cerrito, pensó que ese cerrito no tenía dueño, lo cuadro, y luego me dice ya me sale dueño aquí ya me sale dueño acá y ya me están reclamando. Pues es que él no lo hizo bien, por eso en ese punto debe hacerlo bien las cosas y deben estar los colindante, para que no haya problemas.

R2= Pues proyectos si bien, hay hartos proyectos, el problema es que el ejidatario no te acepta, no acepta los ejidatarios, yo quisiera que le ayudaran sus hijos, por decir hay padres que dejan abandonados sus hijos, se van y ya ni se acuerdan sus hijos y se quedan muchos terrenos abandonados o si no venden sus parcelas y se van, con las dificultades que lo que hay aquí en este pueblo

R3= No, casi no, porque, yo le he dicho yo ahí. Cuando me dicen porque no viniste. Pues es que iba a otro lado no creas que. Si vamos a estar todo aquí, no, pues no, tenemos que, a repartir, uno que va estar y uno que va a salir porque, si vamos a estar aquí, no sabemos que pasa afuera. Por eso así estamos ahorita.

R4= No, así estamos tranquilos.

R5= N. S.

R6= No pues casi nada no casi no. Casi problemas no han habido. Todo va bien.

Conclusión

La mayoría coincide en que no han tenido problemas o dificultades para realizar sus actividades, además que existe una buena relación entre los compañeros. Sólo se comentó la falta de apoyo por parte de la comunidad y la desinformación para participar en la toma de decisiones en el bien común.

8.- ¿Qué problemas existentes le ha tocado atender?

R1= Bueno aquí en el ejido, este no hay problema, hay problema en el personal familiar. Así hay problema con los hijos con las hijas. Y como me estaba tocando el tema si no hago bien las cosas me arrastran, porqué hiciste eso, porque no le dijiste a mi papá que nos avisara. Pero son problemitas, luego no se organizan o se pelean. Pues si se dificulta cuando van a ir a medir por que se hacen coraje o no se aceptan los colindantes y luego dicen que se invaden su terreno o que la cerca invade el otro terreno, pero le decimos, muestre el papel, es que está bien. Por eso, pero la cerca está ahí pero el papel dice que esta hasta allá, y si estas mal, haces coraje, como le digo, tengo el azúcar, y se me sube y pues es complicado, más complicado ser presidente que delegado.

R2= Pues el padre de familia, como le digo hace rato, el padre de familia, porque nunca ha habido el apoyo de sus hijos, siempre lo dejan ahí, ahí como está el señor, lo demás no.

R3= N. R.

R4= N. R.

R5= N. S.

R6= pues sí porque ha habido muchos, muchos, este, ejidatarios que no están de acuerdo, pero como nosotros somos la mayoría Y de lo que nosotros nos quedamos de acuerdo eso se lleva a cabo, nada de que se lleva a golpe casi no.

Como dice aquello que si pelearan, que se apoyaran pues no que ellos que vayan a quedar porque ellos van a apoyar y gracias a Dios todo va bien, no hay nada de problemas, cuando se repartió el abono todo fue tranquilo normal, contento todos quedaron muy contentos con los ejidatarios quedaron contentos todos porque nunca se había hecho así y, ahora como acaba de decir ningún comité ha solicitado ese material que es el abono y ese abono fue muy necesario una ayuda muy grande y de, como acaba de decir ningún comisariado había solicitado de ese tipo de abono.

Conclusión

No se percibe un problema que afecte a las actividades del comité, sólo expresan algunos escenarios que son un obstáculo para llegar a un acuerdo en beneficio del ejido. Se recalca las diferencias familiares y la falta de comunicación entre ellas a la hora de dividir o entregar parcelas a miembros de la familia. Pero mencionan que no les afecta al realizar sus actividades.

9.- ¿Qué problemas tienen presentes en su organización?

R1= Ninguno, ora sí que, como le comenté solo son problemas familiares cuando iban a medir.

R2= Ninguno

R3= pues el suplente ahorita, bueno, unos cuantos, como dos meses tres meses, que me seguía pues para cobrar pues, pero luego me dice, no pues la verdaderamente, esta mujer como le gusta mucho el pleito, mejor venga a venir ustedes dos, porque entre más se arman las cosas. Pero yo le dije a la seño, pues este, tu no entras aquí, nada más nosotros tres, le dije. Pero si tú quieres participar, pero. No, no, le dije, pero es que yo debo de llevar cuanto se junta y todo. Y le digo, bueno, tú piensas que yo voy a agarrar dinero, no. los recibos ahí vienen todos. Sí, vamos a hacer un corte de caja pues, yo por mi parte no. Aja, no crea que, van a decir que tu agarrabas dinero, no pues, como le digo, la otra vez el Vicente me 150 pesos, los domingos nada más, casi como, 150 a la semana qué me alcanza para eso, no me alcanza nada. Porque le digo, casi diario voy, casi la mayoría saco de mi bolsa. Lo que compro pues.

R4= No, todo está bien.

R5= N. S.

R6= No, ninguno, todo va muy bien.

Conclusión

Se hace mención de que no existe problemas en el comité actual, sin embargo, se comentó de un evento con un suplente a causa de la poca comunicación que existe entre

los titulares y los suplentes, además del poco conocimiento de las funciones del Comisariado Ejidal. La mayoría de las personas dice no tener problemas en su organización.

10.- ¿contaban con recursos para atender problemas o dificultades en la organización?

R1= No, el ejido no recibe nada de dinero, ora sí que tú lo vas poniendo de tu bolsa, por eso mucha gente cree que nosotros ganamos mucho dinero, pero no recibimos ni un quinto.

R2= No, no tiene, no hay recursos.

R3= No, ora sí que no recibimos ni un quinto.

R4= No, ninguna

R5= No.

R6= no, casi no.

Conclusión

El comité ejidal no cuenta con ningún tipo de recurso para atender situaciones que obstaculice o limite sus actividades. Además de que no afirman tener problemas, no se cuenta con un plan de contención o prevención ante posibles amenazas para su gestión.

11.- ¿Recibió apoyo o asesoría para realizar sus funciones?

R1= No, ora sí que es buscar un licenciado y hay que pagarle, como le digo, no hay para pagarle o para darle para su día, porque tiene que comer. Y como no tenemos para pagar los gastos menos para buscar un licenciado.

R2= No, son tres años que llevan este cargo, ora si puedes llegar los tres años pus sino pus salte, por lo mismo de que no hay recurso.

R3= No.

R4= No, ninguna

R5= N. S.

R6= No, pues ahorita pues, casi cuándo, cómo se llama. En el desfile me dijeron que lo iba a acompañar. Pero ya le dije que ahorita no tengo tiempo. Si no se preocupe, para la otra. A lo mejor sí, cuando haya. Bueno es que es cuando es cosa mayor, no puede uno. Y cuando no, ahí si estamos. Siempre vamos, nunca fallamos siempre que hay junta pues vamos. Pero todo está bien.

Conclusión

Se le preguntó a cada uno de los integrantes si en algún momento recibió asesoría o apoyo en el conocimiento de sus funciones por parte de alguna autoridad o particular. A lo que la mayoría respondió que en ningún momento se les apoyó para facilitar sus actividades y realizar sus funciones.

12.- ¿Cómo son sus sesiones de trabajo?

R1= Vamos a suponer que los trabajos que se hacía se convocaban a una convocatoria, suponemos, bueno, ese ya lo no había hecho porque los salientes ya lo habían hecho. La gente ya estaba decidida de lo que se iba a llevar a cabo. Pero también se le aviso a la gente, por ejemplo, ahora que se amplió la milpa grande, se amplió ahí y mucha gente se molestaron, no porque me quitas mucho terreno. No pues ustedes firmaron y aceptaron. Quisieron ampliar la calle y eso es lo que estamos haciendo. Y eso trabajo hay que meter solicitud a municipio para que te manden maquinaria y todo eso.

R2= = Pos un día le toca a uno y un día no y un día sí, cuando hay tiempo hay que atenderle y cuando no, no.

R3= pues siempre nos reunimos allá abajo (oficina ejidal) cuando algo dice, pues sabes que, va a haber una junta o que vamos a allá, pues vamos y nos vamos.

R4= no, allí (oficina ejidal) nomás estamos tres personas, el secretario, consejo de vigilancia, el suplente y ahí estamos. Cuando nos juntamos ya nos llamamos y, por

ejemplo, el secretario o el tesorero o el consejo de vigilancia bueno cuando tenemos hacia un trabajo y nos juntamos y ya estamos juntos y si no pues nada más estamos nosotros tres.

R5= N. S.

R6= = a no pues, ese casi no. Pues cuando van allí cuando. Otro nuevo los ya dijeron van a ir a ver a dónde llega esa, la, los límites del ejido son, donde se junta todos. Se puede decir el límite o la raya a dónde llega los que son de Santiago. Ese es el ejido, ahorita dónde llegaron al cerro de la luna, pues ese, es lo que he ido tres veces nada más, ahorita como no hay nada.

Conclusión

No existe una estructura o una agenda del día que le permita al comité organizar sus actividades, así como atender temas que abarcan al ejido, con la finalidad de resolver conflictos. Además, no asisten la mayoría de los integrantes para atender a las personas que llegaran a solicitar la ayuda del comité ejidal. Por lo que sus actividades se realizan sin una planeación anticipada.

13.- ¿Buscó apoyo o asesoría para las actividades?

R1= No, no, nunca buscamos quien pudiera ayudar, pues es dinero que hay que gastar y es dinero que no tiene. Y no hay recursos, vamos a suponer, el ejido nada as entra lo que entra de la escuela nada más. Y mucho me decían, busca a una secretaria, o busca un, que te vaya a asesorar todo eso, si, pero no van a trabajar de a gratis, me decían porque Memo metía secretaria. A bueno, él le llegó dinero a la mano, incluso Memo si busco licenciado, para todo eso, porque yo una vez fui a que me arreglara los papeles. Y me dijo, vienes el jueves, a ver que te dice y cuánto te cobra. Y ya lo vi el jueves y le dije, sólo me falta una letra, pues si dice, si te lo puedo arreglar, pero te sale en \$9,000. Y pues le digo, ni lo que voy a cobrar. Y por eso de ahí, habiendo dinero pues busca, quien te camine quien te orienta.

R2= No. nunca, nada.

R3= No

R4= No.

R5= No.

R6= pues sí hay unos abogados o licenciado, ese es el que lleva el caso para cuándo surge un problema grande, ese es el que lleva ese caso del ejido.

Conclusión

Se le preguntó a cada persona que, una vez en funciones de comisariado habían solicitado asesoría o algún tipo de apoyo para el acompañamiento de sus actividades, a lo que contestaron que no. Les parece un tema importante, pero con poca relevancia, detonando así una causa a la poca capacidad que se cuenta para atender a problemas que llegan a surgir en la organización.

14.- ¿y cómo delegaban sus actividades?

R1= No, pues no hacíamos, porque... ora sí que nada más éramos tres los que jalábamos, porque los demás decían que no podían o estaban trabajando, y cuando salía a Toluca les decían que se tenían que quedar, pero me decían no pues con quien me voy a quedar, me voy a aburrir.

R2= N. R.

R3= Sí, pues cuando, nos dice que vamos a dar la vuelta para allá atrás, al cerro de la luna, pues si, a veces bajan los suplentes, porque, ahorita si hemos ido varias veces allá atrás, porque los árboles se están secando porque entro la plaga. Entonces de allí pues, si no quiere uno, pues se tiene que ir. Porque la verdad, pues uno para que se quede abajo y uno para que suba arriba del cerro.

R4= no, este, va al secretario, va el secretario de consejo de vigilancia va al suplente pues como soy mujer pues yo lo jaló a ella bueno. Entonces ahí vamos a las 2 vamos o los cuatro o si no vamos los consejos de vigilancia, cuando él tiene tiempo, de todo modo

él se va a dar la vuelta cuando tiene tiempo, vamos al cerro o así para atrás y cómo es el consejo de vigilancia pues tiene que vigilar. Nosotros este, ya lo decimos que usted vaya allá y nosotros cuatro acá., Y bueno así. Este nadie allí nadie organiza pues entre todos.

R5= N. S.

R6= N. S.

Conclusión

Al no tener conocimiento de las actividades de cada miembro del comité, no es posible delegar actividades adecuadamente. Como mencionan los comisariados, iban personas sólo a dar testimonio, cuando en ocasiones no era necesario. O la poca responsabilidad de algunos integrantes para realizar sus actividades o cubrir la ausencia de sus compañeros.

15.- ¿Cada cuándo realizan su informe de actividades?

R1= Si, pero ya no pude hacerlo, por mi enfermedad y me tuve que salir, pero como dice, se hace una convocatoria y íbamos a hacer una en septiembre, pero por la enfermedad me salí antes. Pero yo lo había platicado cada seis meses, cada seis meses, para dar a saber a la gente de las actividades, y del corte de caja, ya sea trabajo todo eso, pero siempre y cuando se saca la convocatoria.

R2= No, porque no hay un recurso en que se invirtió, se invirtió. Hay trabajo, pero no hay gastos. Y por tanto no se hace un informe, pero hasta ahí nomás.

R3= sí, pues cada cosa que hay, cuando la gente lo quiere que hagamos, pues se convoca.

R4= pero como ahorita desde que están los el abono, acá en el auditorio, entonces este todavía no hacemos asamblea así hasta que ya los entrega entonces ya lo hacemos la asamblea.

R5= N. C.

R6= cada tres meses cada dos meses., La según también cuando hay este problemas, problemas, por ejemplo, va a veces una peluca y otros que no pertenecen y quieren ser como comisariado pero allá en el RAN o allá en el cómo se llama en Toluca en la oficina del cómo se llama de la reforma agraria pero ya no es reforma agraria pero ahí es a veces va uno pero luego vamos nosotros y ya este ellos ya los toman en cuenta y los demás no porque no están registrados ante la asamblea y cuenta mucho cuando uno entra a la asamblea y firma uno y ahí es donde uno reconoce lo que es el comisariado o x cosa por eso es eso es pero nosotros no. Pero ya ve que a veces hay este hay personas que, que quieren abusar que yo puedo que yo soy así y así o como dice nosotros lo que ganó y los demás no pero todavía sigue. No pues déjalos, que sigan, pero ellos ya no soy nadie y ustedes son los que van a echar a trabajar sí pues está reconocido hasta allá.

Conclusión

No existe un periodo candelarizado para presentar el informe de actividades. Es la comunidad ejidal quien solicita el informe, o en su caso, cuando se realiza alguna obra, una actividad o se recibe algún recurso público, es donde el comité convoca a una asamblea y se realiza un corte de caja, más que un informe.

16.- ¿qué apoyo sería importante para atender problemas sin resolver?

R1= No pues ahí no te dan gastos, solo te dan recurso material, pero se hace primero la solicitud. Pero ya no se hace en municipio, ya todo es federal. Pero ora si ahí entra la cabeza, y pues la presidenta debe saber qué hacer con la gente, porque la gente no lo quiere.

R2= Ponle, apoyo económico para cubrir gastos. Pero ya de otras cosas no porque no se necesita, también vamos de salida, también no hay mucho este, ya llevamos años y medio, ya, ya no hacemos nada. Porque no te los dan, porque fuimos a Atlacomulco para ver si nos dan un apoyo o un sueldo, pero no, se fue y no.

R3= Pues ahorita, estábamos pensando hacer unos baños y arreglar bien la oficina, pero como te vuelvo a decir, pues casi dinero, casi no se junta. Así de, verdaderamente, a veces juntamos mil quinientos o dos mil, es raro que se junte tres mil varo. Pero en esos tres mil varo o dos mil, pues casi a la semana no falta que sale, pues ahí se va el dinero. Es, por ejemplo, ahorita fueron a Atlacomulco el viernes o el jueves, y se llevó todo el dinero el domingo. Pues casi de que diga, tiene un fondo bueno o que entra mucho dinero aquí no.

R4= Eso este solamente el tesorero lo que cobra allí en la primaria, ahí ya le pedimos unos, unos pesos unos gastos más bien. Y pues ya nos da el tesorero este y pues ahí este allí para ir a medir los, nos paga trescientos cada persona, por tres, novecientos, es lo que agarramos ahí, por ejemplo, yo tengo que pagar pasajes. Y es ahí donde tenemos que agarrar.

R5= N. R.

R6= pues para lo que se ofrezca ya que haya económico ya sea acompañada algún problema hasta acompañar allá en Toluca en la cosa es apoyar. Más no este simplemente no esa es la razón para apoyar para eso uno participa.

Conclusión

Además de las obras que se desean realizar para mayor comodidad al momento de realizar sus actividades, los miembros del comité concuerdan que un recurso importante para atender problemas es el recurso económico. Entendiéndose fuera del tema organizacional, ya que la mayor parte del recurso sería de utilidad para viáticos que llegan a realizar los funcionarios. Otro impacto que se tendría será que algunos de los integrantes no tendrían que abandonar sus actividades por atender su negocio u oficio al que se dediquen en ese momento.

17.- ¿Qué recursos considera necesarios para cumplir con sus funciones?

R1= No pues para si el apoyo de la gente. Que nos apoyen porque hay gente que no nos quieren. También pues los compañeros, luego cuando abríamos pues ya la gente estaba

ahí, y debería estar ahí porque qué tipo de presidente eres, tienes que estar ahí. Y a mí sí me costaba trabajo ir a buscarlos.

R2= Pues el dinero, para los viáticos, para todo, con dinero te puedes mover, porque sin dinero no.

R3= Un sueldo fijo. pues yo digo que sí. Como te digo, pues, yo a veces me da pena decirles a mis compañeros cuando le digo vamos a almorzar. Pues dirán ellos, no mamen, este cabrón puro almorzar piensa, pues como cooperamos así pues para la comida. Pero yo lo veo como que uno no le quiere entrar, así pues, porque, pues yo, aunque no quiero gastar tengo que comer.

R4= Pues yo creo que ahí ninguna porque pues como dice usted pues no, no recibimos ningún sueldo ahí. No sí este, el secretario el cómo se llama su secretario de consejo de vigilancia tiene su carrito y ya, ya lleva su carrito y pues tenemos que darle para la gasolina para ir a dónde vamos a ir a medir.

R5= Lo veo mal veo mal, yo sí digo la verdad, lo veo mal, como le digo, cada ocho días lo veo, lo veo cada ocho días junta, junta dinero a ver ¿dónde va todo el dinero? porque dijo que iba a hacer corte de caja cuándo y no he hecho nada Y yo le dije ya a la oficina vamos a abrir aquí ustedes tienen dinero y junta en cada ocho dinero de dinero. A dónde lo tiene ahí lo tiene, no lo niega, pero vamos a abrir aquí está re chiquito está re feo sí yo creo que sí pero no he hecho nada, pero cada 8 días cada 8 días recibe mucho dinero como estoy ahí sentada yo lo veo como no lo voy a ver la oficina enfrente lo veo y este. Ah Y como dice una persona mejor ya no camine los hombres mejor camine usted de las mujeres, pero no quiere nada más a ellos dos mujeres y a dos hombres que andan con Vicente allá en el calvario nada más a ellos. Pero como ya me están aconsejando no te deja no te deja no te salga hasta que vayan a hacer corte de caja hasta que vayan a hacer lo que prometieron tú vas a salir tú, síguelo, aunque no te llama tú síguelo toma cuenta de lo que ellos hagan me dicen así.

R6= pues, pues a veces uno busca la manera de apoyar Por ejemplo uno que va a México pues apoya o si no lo acompaña o si no se coopera uno 50 o \$100 pues para los

gastos de regreso ese es el apoyo que se le brinda a uno o que así en nosotros sabíamos muy bien que en este cargo no hay sueldo y por eso es de que vuelvo a repetir yo ya sé pero hay comisariados o comisariadas o x cosas que te venda la mano no pues sabes qué vamos a echarle ganas te voy a dar 100 No yo te doy 200 para poder salir adelante para apoyar entre los mismos compañeros con ejidatarios por eso cuando viene el licenciado pues coopera 200, 300 lo que tiene eso es otro.

Conclusión

Casi en su totalidad está de acuerdo que se perciba algún sueldo o una remuneración económica para facilitar el hacer sus actividades. Sobre todo, cubrir los viáticos que llegan a usar el comité cuando realizan viajes a la Ciudad de México o a Toluca con fines administrativos. Al igual que el respaldo de la comunidad ejidal, ya que existe inconformidad por el presente comité.

18.- ¿Y qué considera necesario para que los comisariados tengan el conocimiento de las funciones y de su organización interna del comité?

R1= No pues que se preparen que estén preparadas. Porque en mi función hubo mucha traba y mucha critica para que me pudieran sacar. Pues comprar un libro, de la reforma agraria, porque ya hay mucho, porque la gente te saca, entonces para entra debes saber algo, porque si ignoras pues la gente no te quiere. Compren un libro, pues ahí aprendes y ya sabes que te toca hacer.

R2= Pos ora si depende de la persona que quiera entrar, porque si quiere aprender, necesita como dijo hace rato hacer una capacitación, pero no creo. Pues aquí no hay mucho problema, el ejido no es difícil. No es como la delegación que tiene que manejar todo el pueblo, no se necesita mucho.

R3= pues sí, un libro, porque, la otra vez me dijo otro de Toluca, casi la mayoría no conoce las leyes, pero deben sacar un libro para que ponga a leer, para que conozcan, porque las verdades no conocen nada. Pues sí, le dije, la verdad, yo no estoy preparado. Y luego nos dijeron ah, sepas o no sepas leer, pero mientras te apoyan la gente, debes

aceptar la gente, aunque no sepas leer. Pues sí, pero, si nos dijo que íbamos a comprar el libro, pero yo no he comprado el libro.

R4= pues a lo mejor sí este debería, cómo se llama sí para saber más capacitación como usted dice. Pues no, ah pues perdió, ah porque yo fui un año, pero de la primaria por eso no sé nada, por eso, por lo que me pregunta pues no, no le entiendo nada. sí como este ahorita como las pregunta que me está haciendo ya prendía algo alguno.

R5= pues capacitación. Pues sí pues cuando vamos a ver un trabajo bueno que están haciendo pues hasta a gusto te van a dar, pero como están guardando, guardando, qué han hecho no han hecho nada, pero la gente tiene la culpa porque no lo exige eh no lo exige por eso hacen lo que quieren ellos. No, de mayor, de mayor edad, puro de mayor, pero pues yo creo que va la mitad de no joven llana puro de mayor ejidatario.

R6= Ah bueno, pero como muchas veces a veces dice uno nadie nace sabiendo, sino que ya participando ya vino tal parte y ya es que uno se da cuenta no pues es así y así y esto vamos a ser así no vamos a este decir o a olvidar los problemas a los compañeros la cosa es apoyar así más no como te dijera más no ser pues el mal pues. Bueno eso estaría muy bien eso estaría bien, pero, pero luego a veces allí como a veces casi la mayoría salimos y por eso a veces cuando nosotros no podemos ir a participar o así salimos sabes qué bueno vamos a vamos a ir un rato a trabajar, pero mientras usted échale ganas o a personas que van a capacitarlas se entera como uno es se entera sí, sí, cómo es que se debe salir adelante.

Conclusión

Se expresa el uso de la capacitación para que los nuevos comisariados tengan conocimiento de las responsabilidades del comité, también, tener una adecuada organización que les permita realizar sus funciones sin ningún problema y atender a las demandas de la comunidad ejidal. Porque aquellos que aspiran a formar parte del comité, no cuenta con los conocimientos de las normas agrarias, y resulta un problema para muchos, por el mal manejo de la organización e incluso por manipulación por partes ajenas al comité.

19.- ¿Cómo podría prevenir esas dificultades que se llegan a presentar en el comité?

R1= Pues bajar recursos y trabajar, porque ya habiendo recursos se puede solucionar, ora si hay pa todo. Y hacer las cosas para no tener problemas con la gente. Y pues es que los ejidatarios pues no entiende, porque es de la tercera edad, pues ya no entiende y a veces no quieren porque tienen miedo o no le entienden. Incluso los jóvenes que le dejen sus terrenos y ellos participen, por ejemplo, la que te decía ayer, la cancha de futbol, porque la gente grande dice que para qué, si no lo usan, pero era un proyecto muy bueno. Ahora en Pueblo Nuevo, le hicieron un parque, la autopista le hizo un parque, cabañas, juegos, unas albercas. Entonces yo hice la asamblea para explicar que la autopista iba a apoyar con el parque que quería que se hiciera y los que van pasando lo usen y de ahí sacar dinero, entonces le dice uno a los ejidatarios, pero dijeron que no. y es que hay mucho recurso, pero la gente no quiere, entonces con que uno diga que no, pues ya se dice que no.

R2= Yo pienso, lo que tienen que entrar son ellos, como dices ustedes, tienen que haber una capacidad, porque como te digo, yo ya voy de salida, y no creo agarra un cargo, ya con esto me quedé.

R3= pues, es como ahorita como paso, me estaban diciendo que si íbamos a seguir. Que iban a guardar el abono allá abajo, o no la van a guardar. Y si llegan guardar, pero muchos están inconforme, y dice, aquí si llegan a guardar, pero que pasa hasta el veinte de noviembre vuelve a traer de vuelta el abono, y lo que sobro la van a llevar a otro lado o que van a hacer, pero que le den chance, que saquen algo, ustedes aquí, pues hay un poco de gastos allá bajo, ahorita pensábamos seguir, pero luego dicen alguno, es que no deben meter nada de dinero ya, porque si vas a meter dinero y van a perder ese dinero, te van a venir a investigar, cuánto entra por todo, y si encuentran todo hecho pues te van a decir, bueno, entonces si entraste ese dinero qué hiciste con ese dinero, no metas nada de dinero, mejor déjale así ahorita. Por eso ahorita, por ejemplo, lo que se juntó el veinticinco de julio, pues ahí está nada más, el dinero, todavía no tocamos nada, pero, pues ya, bueno, unos dicen, que, si le vamos a seguir, le falta un pedazo para poner

el azulejo, le falta un pedazo, y también a ponerle como estaba, como te digo los tubos de cobre, y a darle una pintada, porque ya de plano se está manchando la pintura, si pues ya.

R4= pues como le digo que sí, si ellos, ellos no quieren, pues lo que, lo que le diga la gente sí lo que diga la asamblea si nos quedamos o nos vamos, pero como que ahorita ya, ya se calmaron, pero sé que no, no sabemos nada, pero antes sí, pero ahora ya está tranquilo.

R5= pues yo creo que más jóvenes porque ya la gente grande ya son gente grande y ya no saben mejor jóvenes como dicen allá abajo en la mañana hay que poner puros jóvenes porque ya la gente grande ya no sabe ya olvidando lo mejor sí sabía, pero a lo mejor ya olvidaba.

R6= = no casi no ni mentira, ni, ni gritamos ni porque fuiste ni porque no fuiste No nada de eso sabemos muy bien que acaba de decir en ese trabajo no hay sueldo ni para que se vaya a molestar uno que vaya a disgustar o vaya a tener problemas con el mismo compañero o del comité casi no lo mismo pasa cuando participa uno en mayordomía así también debe de ir bien con sus mayordomía o con sus compañeros o como mayordomos que están participando para que salga muy bien la fiesta y debe de opinar por ejemplo puedo preguntarle a compañero o a compañera si está bien o no está bien y así es. pues no para un beneficio para ellos sino para todos porque, porque, no nada más para ellos porque yo también cuento porque yo también soy ejidatario ella es ejidataria no, no, es nada más se trata de voy a él para ella para su beneficio de ella no debe de ser parejo todo para que no haya choques eh para que no haya choques esa es la razón y así debe de ser la participación del comité del comisariado.

Conclusión

Más que una propuesta para mejorar la organización del comité ejidal, se comentaron sugerencias de infraestructura y apoyos para las personas para mejorar su estilo de vida. Y a lo que concuerdan es a la capacitación y al manejo de la información acerca de la Ley Agraria y de sus normas, para poder acatarlas de manera eficiente.

2.5. Dificultades para realizar la entrevista

Durante el diseño de la entrevista se presentaron algunas dificultades para estructurar los tópicos, tales como, lo que se quiso conocer acerca de la organización del comité y el desconocimiento de las funciones del comité, que son relevantes para saber qué es lo que se quiere investigar.

Una vez terminado el diseño de la entrevista y la revisión de la misma, se procedió a buscar a los entrevistados para obtener información que permita analizar la organización del comité ejidal, por ello fueron las autoridades ejidales las que se les solicitó a responder los temas que se diseñaron en la entrevista, en favor de apoyar con la investigación y avanzar con el proyecto.

Por lo que, se solicitó el apoyo de un familiar que en su momento fue la autoridad ejidal para desarrollar la entrevista. Una gran dificultad que se presentó fue el tiempo que le dedica a su trabajo, ya que es comerciante y fue difícil presentarme con él en un momento adecuado, como también en un lugar establecido, por lo que se recurrió a asistir a su domicilio; fue en dos ocasiones que asistí al lugar, pero sin éxito de encontrarlo, hasta que un día sábado por la tarde fue posible presentarle el proyecto y así solicitarle el apoyo para la entrevista. Reiterar que no se encontraba en condiciones de atenderme, además, estaba por salir a una reunión familiar.

Al acceder a responder la entrevista se acordó el día y la hora en la que era posible atenderme, se procedió con la entrevista. En el trayecto de la entrevista, se presentaron dificultades para comunicar los temas de la entrevista, ya que la persona no había concluido la formación básica y desconocía algunos conceptos que atañen a la organización. Por lo que se obtuvo respuestas poco concretas, siendo redundante las respuestas y no que permitieran conocer de manera inmediata para agilizar el desarrollo de la entrevista.

Una vez concluida la entrevista, le solicité información acerca de dónde localizar a los demás miembros del comité, lo cual fue de gran ayuda. Una vez teniendo la información me trasladé a la oficina ejidal para solicitar el apoyo de las autoridades para la misma actividad. Al no encontrarlo en su horario habitual, se preguntó a un vecino de la zona

acerca de los horarios de atención y dónde se podían localizar fuera de la oficina, lo que con mucha desconfianza respondió que sólo en el horario establecido.

De acuerdo con la información brindada por esa persona, resulta difícil localizar a las autoridades ejidales en su horario establecido, ya que sólo se presentan los días lunes, miércoles y viernes en un horario de 9 am a 3pm. Cabe resaltar que ninguno de los suplentes se ha presentado, además de que sólo se cuenta con los días sábado y domingo para realizar la entrevista, porque el resto de la semana el entrevistador se encuentra en actividades académicas.

Así fue que se solicitó la ayuda de un familiar para acompañar en la localización de las demás autoridades, ya que, en dos ocasiones anteriores, las personas se presentaron desconfiadas y con extrañeza, al tener a un joven universitario preguntando acerca de las autoridades y los motivos por el cual se buscan.

El acompañamiento del familiar fue de gran ayuda, ya que, una vez informados se procedió a ir a los domicilios de las autoridades, pero se manifestaba la misma situación al presentar el proyecto, la desconfianza y el temor a exhibirlos o denunciarlos, pero el familiar que se encontraba en el momento, ayudó a que las autoridades tuvieran la referencia familiar, para tener un acercamiento y accedieran a la entrevista. Ya que son personas adultas mayores y no tienen una formación académica que les permita entender la intención del proyecto.

Una vez teniendo a los entrevistados y su consentimiento para realizar la entrevista se observó que se manifestaban dificultades en común, que resultaban una barrera que obstaculizaba la entrevista. La diferencia en la semántica, como se mencionó anteriormente, ninguno de los integrantes del comité ejidal terminó la educación básica, en algunos casos no tuvieron acceso a ella.

Entonces, fue difícil compartir la idea central del proyecto de investigación, y fue necesario hacer uso de muletillas y modismos para realizar la presentación del proyecto, el motivo de la entrevista y el desarrollo de la entrevista. Por lo que, después de cada

pregunta, se le tuvo que hacer una explicación y un ejemplo para que los entrevistados pudieran entender el contexto.

Otra dificultad fue el clima psicológico. La mayoría de los entrevistados se presentaron nerviosos, inseguros, tímidos, incómodos, ansiosos y frustrados. En su mayoría por la dificultad que tenían para comprender el proyecto y los temas que se les preguntaban. En algunos casos, el entrevistado tomaba una actitud negativa a la hora de hablar de un tema. Dando respuestas muy cortas, como un medio de defensa ante posible amenaza, o muy rápidas, con un tono que permitía conocer su estado de ánimo, en donde se manifestaba de manera arrogante, para terminar pronto con la entrevista.

También, un obstáculo fue el contexto en donde nos encontrábamos. Al no poder localizar a los entrevistados en su lugar de trabajo en el horario mencionado, se hizo búsqueda en los domicilios para solicitar su participación en la entrevista. Una vez aceptada, no se tenía un lugar adecuado para realizar dicha actividad. En unos casos había ruido, que resultaba difícil para la captura de las respuestas, al igual un control en la entrevista para darle continuidad y una mejor interpretación. En otros casos, la entrevista se hizo en la intemperie, con el fin de que los entrevistados llegaran obstaculizar la actividad del entrevistador y finalizar lo antes posible. También por temor a dar información explícita que los pudiera comprometer.

CAPÍTULO 3: Análisis y propuesta de mejora en la organización del Comisariado Ejidal de Santiago Acutzilapan

3.1. Análisis de las entrevistas

El analfabetismo en México ha sido un gran problema para el desarrollo humano, ya que impide acceder a oportunidades que mejoren el estilo de vida de las personas, por ello, no es sorprendente ver que la mayoría de la población, sobre todo los adultos de la tercera edad, en zonas rurales son analfabetas, por problemas socioeconómicos o culturales.

De acuerdo con las respuestas obtenidas a partir de las entrevistas realizadas a las autoridades ejidales, se observa que existe una nula preparación y conocimiento en el tema de la organización para ejercer las funciones como autoridades ejidales, ya que desconocen el contenido de la Ley Agraria en México. Esto es un gran problema porque, en dicha ley establece e indica la manera en que debe estar conformado el ejido, así como su organización, para realizar sus actividades para gestionar los recursos de los que son responsables.

En la actualidad, hemos visto cómo la era digital ha alcanzado niveles altos en las necesidades de la vida cotidiana del ser humano, nos hemos adaptado a un estilo de vida menos ortodoxa, y quienes no lo han logrado, han tenido que verse excluidos o apartados de la sociedad por no tener acceso y a dominar la información que ahora circula a nuestro alrededor. Por ello, un mayor reto que tiene los actuales Comisariados Ejidales es, que en su totalidad son adultos mayores analfabetas en la era digital, aunado a ello, ninguno concluyó la formación escolarizada básica, por eso, la dificultad de lectura y el entendimiento de los temas que deben atender y en algunos la escritura por parte de los comisariados, además de los procesos administrativos que deben llevar a cabo.

Aquí es donde surge la inconformidad por parte de los ejidatarios ante sus autoridades, ya que prefieren que sean personas eficientes ante las peticiones de las mismas y los problemas. En una organización cual sea, se dividen actividades para lograr el resultado deseado, pero en el caso del Comisariado Ejidal sucede algo distinto, están acostumbrados a que los tres comisariados asistan a una actividad que le corresponde a sólo un miembro del comité. Con la finalidad de estar pendientes e informados de las actividades que le corresponden a un solo comisariado, dejando de lado otras

actividades relevantes. También, no existe el apoyo de los suplentes, quienes tienen la responsabilidad de brindar apoyo a los comisariados cuando se ausenten, por ejemplo, el atender a los ejidatarios cuando se acercan a la oficina ejidal. Muchos de ellos son comerciantes, perjudicando la atención de sus funciones y deja un mayor reto a los comisariados.

Así mismo, hay diferencias entre los comisariados, haciendo poco eficiente el trabajo y la comunicación del comité, es por eso que, en ocasiones, hay representantes ejidales en eventos o actividades que le corresponden a uno sólo, a razón de que desconfían de los miembros y que actúen de manera negativa a los fines del ejido. Se menciona bastante la observación acerca del pago de terrenos que cedió el ejido para la construcción de una autopista que cruza por el ejido conocido como el potrero, pero muy poco acerca de un proyecto o las propuestas en beneficio de los ejidatarios.

Es necesario tener la información para conocer el contexto en el que nos encontramos y mejorar las condiciones en la que estamos. Y es algo que en la comunidad ejidal no se acostumbra a realizar, tener la información, y esa información proporcionarla a los ejidatarios y así poder dialogar para organizarse y trabajar en conjunto para proyectos a largo plazo que despierte un interés por parte de las personas para asumir su responsabilidad como ejidatarios, además de hacer cumplir lo que establece la ley.

Por lo que, la combinación de los temas presentes en la organización del Comisariado Ejidal (falta de comprensión sobre funciones, edad avanzada y bajos niveles de educación básica) plantea un desafío significativo para la organización de un Comisariado Ejidal. Entre los problemas más palpables se destacan:

- a. Ineficacia en la Toma de Decisiones: La falta de comprensión sobre las funciones del Comisariado puede conducir a la toma de decisiones ineficaces o incluso erróneas. La experiencia limitada y la falta de educación formal pueden dificultar la evaluación adecuada de situaciones complejas, afectando la dirección estratégica del Comisariado.

- b. Dificultad en la Gestión Administrativa: La gestión de documentación, trámites legales y cuestiones administrativas puede ser un desafío considerable. La falta de educación formal puede traducirse en dificultades para comprender y cumplir con los requisitos legales y administrativos asociados a la función del Comisariado.
- c. Comunicación Limitada: La comunicación efectiva es esencial para cualquier organización. La edad avanzada y la falta de educación formal pueden limitar la capacidad de comunicarse de manera clara y eficiente, lo que puede generar malentendidos dentro del Comisariado y con la comunidad.
- d. Resistencia al Cambio: Las personas mayores a menudo son más propensas a resistirse al cambio, especialmente si no comprenden completamente las razones detrás de las nuevas estrategias o prácticas. Esto puede obstaculizar la adopción de enfoques más eficientes o innovadores.
- e. Desconexión con las Dinámicas Actuales: La falta de educación formal y la edad avanzada pueden traducirse en una desconexión con las dinámicas socioeconómicas y tecnológicas actuales. Esto puede dificultar la adaptación a nuevos desafíos y oportunidades que surgen en la sociedad moderna.

Abordar estos problemas requiere enfoques adaptativos que consideren las limitaciones específicas, al mismo tiempo que buscan oportunidades para la capacitación y la participación activa de la comunidad en el proceso de toma de decisión. Optimizar la organización en el Comisariado Ejidal en este contexto particular implica abordar las limitaciones específicas y crear estrategias adaptativas.

3.2. Propuestas de mejora

En el proceso de la propuesta de mejora a la organización del Comisariado Ejidal de Santiago Acutzilapan se plantea manejar, en primera instancia dar a conocer a los comisariados sus funciones a través de un manual de organización, el cual se facilitará el entendimiento de sus funciones y la comunicación dentro de la organización y fuera de la misma, dando mejores resultados en el actuar de sus obligaciones.

Los ejidatarios de la comunidad de Santiago Acutzilapan son comerciantes en su totalidad, y regularmente cuando se convoca a una asamblea, hay una mínima asistencia por parte de los ejidatarios, por falta de tiempo a causa de sus trabajos, es por ello que en su mayoría son las personas de la tercera edad quienes toman las decisiones, para después el Comisariado ejidal sea el encargado de gestionar y administrar esas decisiones. Es en otro momento donde existe las confrontaciones y las diferencias entre los mismos, porque no hay una organización por parte de las autoridades y un manejo ante los conflictos que llegan a presentarse.

Con base en lo anterior, se propone un manual de organización que será de gran ayuda al servir como una herramienta de comunicación entre los integrantes del comisariado, por ello su elaboración en una organización como ésta, facilitando la toma de decisiones y proporcionar una orientación que permita un aprendizaje entre los comisariados.

Por tanto “el manual de organización es un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas de una dependencia, enunciando sus objetivos y funciones, siendo por ello, un elemento de apoyo al funcionamiento administrativo” (Morfin, 2014, Bermúdez, Ñamendy y Cerda, 2020).

Existe poca comunicación y una relación poco favorable entre el Comisariado Ejidal y la Asamblea general, quienes son los órganos representantes del ejido, es por eso que, el manual de organización se elabora a fin de proporcionar información básica de la organización y de las funciones obligatorias que tiene el Comisado Ejidal para administrar de manera eficiente los recursos que tenga a su disposición y el aprovechar que es un núcleo muy pequeño.

En segunda instancia, se plantea entregar un manual de organización de elaboración propia al Comisariado Ejidal que esté en funciones, para que de este modo se conozcan las obligaciones y las atribuciones que tiene éste órgano representativo, con la finalidad de mejorar la organización dentro del núcleo y tener mayor eficiencia en la administración de los recursos, además de la toma de decisiones que beneficien a la comunidad, sobre todo a los ejidatarios, fortaleciendo la relación con los distintos ámbitos de gobierno, la municipal, la estatal y la federal.

De esta manera se agilizará las actividades administrativas, la resolución de problemas y las necesidades que tenga el espacio ejidal de la comunidad de Santiago Acutzilapan. También, crear una cultura organizacional que logre comunicar y negociar los planteamientos que los ejidatarios deseen presentar, siendo una base para el desarrollo entorno a la comunidad, ya que es una comunidad que sigue creciendo y seguirá creciendo a causa de la actividad comercial que se encuentra en ese lugar.

3.2.1. Manual de organización

Introducción

Conforme a lo dispuesto en el artículo 27 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos fracción XIX y la Ley Agraria se ha elaborado el presente manual de organización.

Este instrumento de apoyo organizacional muestra la estructura orgánica básica de los diferentes niveles jerárquicos que conforman al Comisariado Ejidal de la comunidad de Santiago Acutzilapan. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros que integran al órgano ejidal. También conocer las líneas de comunicación y proporcionar los elementos necesarios que le permitan desarrollar de manera más productiva sus labores.

Asimismo, el presente documento precisa los antecedentes históricos del Ejido, así como la necesidad de crear una representación que se conoce como Comisariado ejidal, los lineamientos legales, y en especial las atribuciones que le confiere la Ley Agraria y su reglamento, los objetivos que se deben alcanzar, su estructura orgánica, así como las funciones inherentes a cada uno de los miembros que integran al Comisariado Ejidal.

Por último, éste deberá estar permanentemente actualizado, por lo que deberá ser revisado como mínimo cada dos años, o bien, cada vez que exista un cambio en la estructura orgánica o una inadecuada distribución de funciones entre los miembros que integran al Comisariado Ejidal.

Objetivo

Proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización, los objetivos, el funcionamiento y la responsabilidad de la representación del Comisariado Ejidal de Santiago Acutzilapan como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendada.

Misión

El Comisariado Ejidal de la comunidad de Santiago Acutzilapan garantiza los derechos de los ejidatarios como titulares de parcelas y el uso de ellas, además de la protección y cumplimiento de los derechos para mejorar el aprovechamiento agrario a través de la gestión de programas gubernamentales destinados a actividades agrícolas.

Visión

El órgano del Comisariado Ejidal se desenvolverá de forma eficaz a través de la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la constancia; rigiéndose bajo los principios de legalidad, transparencia, disciplina y vocación de servicio hacia la población ejidal, para generar oportunidades de desarrollo y lograr que las y los ejidatarios alcancen mejorar sus condiciones en las que se encuentran.

Antecedentes históricos

Durante la etapa de la Colonia, en la Nueva España la propiedad de la tierra no cambió su organización de manera drástica, ya que los indígenas aún no podían tener sus propios terrenos, los cuales eran asignados a los españoles, y a su vez, ellos explotaban a la población para trabajar los campos y obtener los beneficios de la producción. Una vez alcanzada la Independencia en 1821 —cuando España finalmente la reconoció—, después de 11 años de lucha armada, el México Independiente no puso cuidado en la reglamentación de la tierra. Fue el 25 de junio de 1856 cuando el presidente Ignacio

Comonfort decretó una ley denominada Ley de Desamortización de Fincas Rústicas y Urbanas de las Corporaciones Civiles y Religiosas, llamada coloquialmente como “Ley Lerdo”, por ser Miguel Lerdo de Tejada el ministro de Hacienda que la elaboró, y además ser su principal promotor.

Cuando estalló la Revolución Mexicana en 1910, con los caudillos liderados por Emiliano Zapata, se pensaba que habría un reparto agrario justo y que se acabarían los grandes latifundistas, algo que Francisco I. Madero incumplió. Como es sabido en la historia nacional, vinieron las revueltas que tantas muertes y atraso generaron en el país, a causa de la inestabilidad política generada por el golpe de Estado que orquestó Victoriano Huerta. Se puede decir que oficialmente la figura del ejido mexicano surgió el día 6 de enero de 1915, con la pronunciación de una ley que declara nula las concesiones hechas a latifundistas y se ordena la restitución de tierras a través de la recién fundada Comisión Nacional Agraria; esta ley toma para sí los postulados del Plan de Ayala de los zapatistas, los cuales se plasmarían de manera contundente en la Constitución de 1917, bajo el auspicio de Venustiano Carranza.

La Ley recién creada por la fracción carrancista en Veracruz, marcó el comienzo de la Reforma Agraria más grande de México y América Latina; a lo largo de un periodo inicial de paz social que va desde 1920 hasta 1934, tiempo en el que el general Lázaro Cárdenas tomó posesión como presidente de la República, la repartición de predios no se hizo tan efectiva y fue precisamente Cárdenas quien hizo repartos masivos de tierras a personas de localidades atrasadas económicamente. Esto inició históricamente el día 6 de octubre de 1936 y lo siguieron haciendo los presidentes posteriores, hasta que casi se terminaron los terrenos por repartir. En 1992, con Carlos Salinas de Gortari como mandatario, entró en vigor una ley que ponía fin al reparto agrario.

Marco jurídico

Conforme al Artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, fracción XIX del Artículo 27 Constitucional, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley Agraria, Reglamento de la Ley Agraria en Materia de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares, Reglamento de la Ley Agraria en Materia de Ordenamiento de la Propiedad Rural, Reglamento Interior de la Procuraduría Agraria,

Marco Legal de la Procuraduría Agraria, Ley Federal de Reforma Agraria, Ley General de Asentamientos Humanos, la Ley del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México, Reglamento interior de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado de México, Código para la biodiversidad del Estado de México, Bando municipal de Atlacomulco y demás disposiciones legales aplicables.

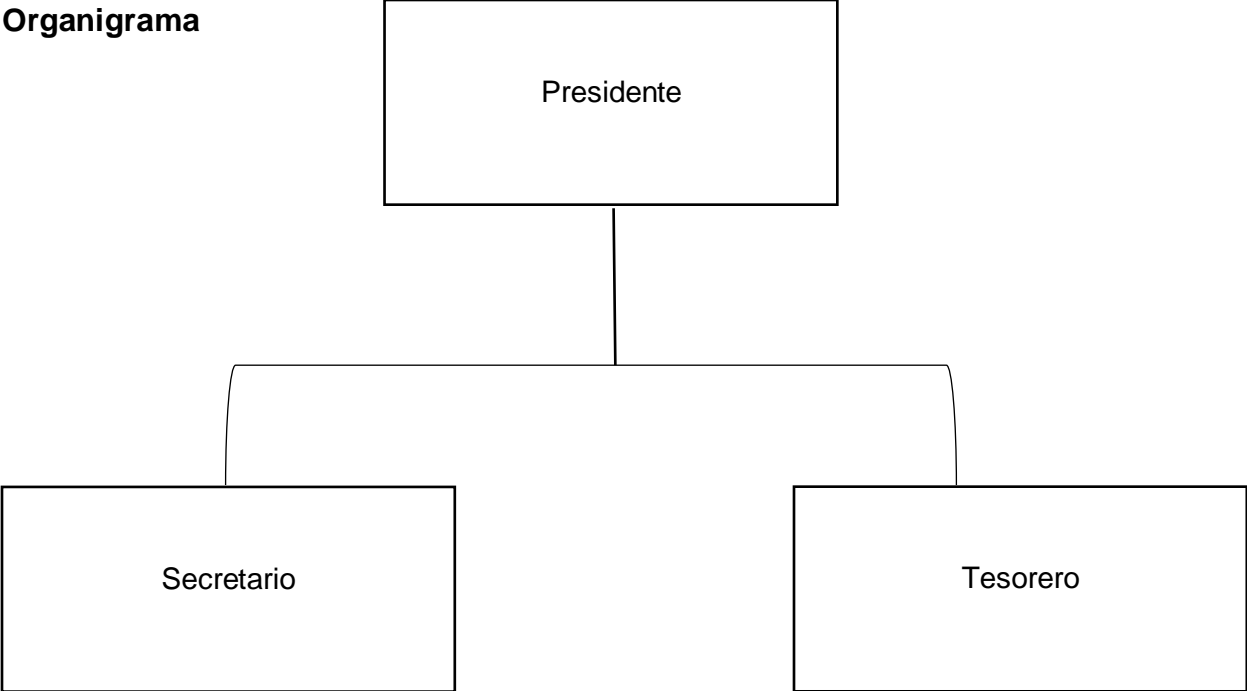
Atribuciones

El comisariado ejidal es el órgano encargado de la ejecución de los acuerdos de la asamblea, así como de la representación y gestión administrativa del ejido. Estará constituido por una persona titular de la Presidencia, una persona titular de la Secretaría y una persona titular de la Tesorería, propietarias y sus respectivas personas suplentes. Asimismo, contará en su caso con las comisiones y las secretarías y los secretarios auxiliares que señale el reglamento interno. Este habrá de contener la forma y extensión de las funciones de cada integrante del comisariado; si nada dispone, se entenderá que sus integrantes funcionarán conjuntamente.

Facultades y obligaciones del comisariado:

- I. Representar al núcleo de población ejidal y administrar los bienes comunes del ejido, en los términos que fije la asamblea, con las facultades de un apoderado general para actos de administración y pleitos y cobranzas;
- II. Procurar que se respeten estrictamente los derechos de los ejidatarios;
- III. Convocar a la asamblea en los términos de la ley, así como cumplir los acuerdos que dicten las mismas;
- IV. Dar cuenta a la asamblea de las labores efectuadas y del movimiento de fondos, así como informar a ésta sobre los trabajos de aprovechamiento de las tierras de uso común y el estado en que éstas se encuentren;
- V. Las demás que señalen la ley y el reglamento interno del ejido.

Organigrama



Objetivos y Funciones

1. Presidente:

Objetivos

Representar al Comisariado Ejidal ante los tres órganos que integra al Ejido de la comunidad de Santiago Acutzilapan, en calidad de observador del Comisariado ante el Ejido.

Proteger, promover y velar por los intereses de la Asamblea General, así como fortalecer la presencia y participación de los ejidatarios en el Ejido.

Funciones

- I. Representar al comisariado como el máximo ejecutivo
- II. Proporcionar planificación estratégica y visión para la organización
- III. Responsabilizar las operaciones ante las partes que integran al Comisariado Ejidal
- IV. Proporcionar una presencia pública
- V. Establecer objetivos a corto y largo plazo para el Comisariado Ejidal
- VI. Reportar directamente a la junta cuando corresponda
- VII. Organizar, evaluar y dirigir al personal que integran al Comisariado Ejidal
- VIII. Realizar el presupuesto y la salud financiera del Comisariado Ejidal.
- IX. Las demás que señalen la ley y el reglamento interno del ejido.

2. Secretario:

Objetivos

Apoyar al Presidente en sus funciones como representante del Comisariado Ejidal antes los demás órganos ejidales.

Apoyar en la coordinación de las actividades que conforman la representación del Comisariado Ejidal, a fin de mantener la unidad de acción con base en los objetivos establecidos por la Ley e instrucciones que él o la Presidente señale.

Funciones

- I. Planear y gestionar la agenda de actividades del Comisariado, así como la agenda del día.
- II. Analizar información confidencial del Comisariado
- III. Comunicar y facilitar la atención a los ejidatarios
- IV. Elaborar las actas de reuniones y actividades del Comisariado
- V. Las demás que señalen la ley y el reglamento interno del ejido.

3. Tesorero

Objetivos

Organizar y controlar los recursos humanos, financieros y materiales del Comisariado Ejidal, impulsando la vocación de servicio del personal, el trato amable y diligente, aplicando la normativa existente.

Funciones

- I. Planificación y previsión financiera, con la finalidad de anticipar posibles escenarios favorables y desfavorables de liquidez monetaria.
- II. Realizar una gestión efectiva de los pagos y cobros del Comisariado Ejidal, para crear oportunamente las reservas y apartados correspondientes.
- III. Ejecutar un manejo asertivo en las relaciones interpersonales con quienes realiza cobranza.
- IV. Tener vigente los gastos que la representación necesite realizar
- V. Elaborar los informes el periodo que establezca la ley del ejercicio del gasto de sostenimiento de la representación del Comisariado Ejidal.
- VI. Las demás que señalen la ley y el reglamento interno del ejido.

3.2.2. Reglamento interno del Comisariado Ejidal

El reglamento interno de trabajo hace referencia a un conjunto de normas que deben ser cumplidas tanto por los colaboradores como por los patrones; es decir, se trata de un acuerdo bilateral que señala las obligaciones o estatutos que deben cumplirse dentro de una empresa (Cofide.mx,2020).

Al respecto, la Ley Federal del Trabajo, en el capítulo V de los artículos 422 al 425, señala que cada reglamento es único de acuerdo con la organización o el sector al que pertenezca la misma.

Por lo que, a continuación, se presenta una propuesta de reglamento interno al Comisariado Ejidal de la comunidad e Santiago Acutzilapan, con la finalidad de agilizar y optimizar la organización y el funcionamiento de sus actividades:

REGLAMENTO INTERNO DEL COMISARIADO EJIDAL DE SANTIAGO ACUTZILAPAN, ATLACOMULCO, ESTADO DE MÉXICO

CAPITULO I

DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.- El presente reglamento tiene por objeto regular la organización y el funcionamiento del Comisariado Ejidal del Ejido de Santiago Acutzilapan, Atlacomulco, Estado de México.

Artículo 2.- El Comisariado Ejidal de la comunidad de Santiago Acutzilapan, en términos de la Ley Agraria, es un organismo público centralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio y son propietarios de las tierras que les han sido dotadas o de las que hubieren adquirido por cualquier otro título.

Artículo 3.- El comisariado Ejidal, se sujetará a los dispuesto a la Ley Agraria y los términos de la Asamblea que conforma al Ejido de Santiago Acutzilapan y demás disposiciones legales aplicables.

Artículo 4.- El Comisariado Ejidal conducirá sus actividades en forma programada, con base en lo señalado a la Ley Agraria, así como en los acuerdos de la Asamblea General, y demás aplicables a cargo del organismo.

CAPITULO II

DE LA PRESIDENCIA DEL COMISARIADO EJIDAL

Artículo 5.- La Presidencia del Comisariado Ejidal estará a cargo de un titular nombrado por la Asamblea General, y tendrá las atribuciones que expresamente le confiere la Ley Agraria y las demás que le otorguen los ordenamientos legales aplicables y la Asamblea General.

CAPITULO III

DE LA DIRECCIÓN GENERAL

Artículo 6.- Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos de su competencia, así como para atender las acciones de control y evaluación que le corresponden, el Comisariado Ejidal, contará con las siguientes unidades administrativas o titulares:

- I. Presidente
- II. Secretario
- III. Tesorero

CAPITULO IV

DE LAS ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE

Artículo 7.- Corresponden al presidente del Comisariado Ejidal, además de las señaladas en la Ley, el ejercicio de las atribuciones siguientes:

- I. Despachar con su firma los acuerdos de la Asamblea General y la correspondencia del Comisariado Ejidal;
- II. Coordinar a las unidades administrativas del Comisariado Ejidal, así como vigilar y evaluar el cumplimiento de sus atribuciones;
- III. Delegar facultades en favor de las unidades administrativas del Comisariado Ejidal, en los casos procedentes;
- IV. Celebrar los contratos y actos jurídicos que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos del organismo;
- V. Celebrar, previa autorización de la Asamblea General, convenios y acuerdos de coordinación con instituciones y entidades públicas; y

- VI. Las demás que le confieran otras disposiciones legales aplicables y la Asamblea General, dentro de la esfera de sus atribuciones.

CAPITULO V

DE LAS ATRIBUCIONES DEL SECRETARIO

Artículo 8.- Corresponden al secretario del Comisariado Ejidal, además de las señaladas en la Ley, el ejercicio de las atribuciones siguientes:

- I. Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las funciones encomendadas al Comisariado Ejidal o unidad a su cargo, según corresponda;
- II. Acordar con el presidente la atención de los asuntos correspondientes a las funciones específicas a su cargo, así como la realización de actividades administrativas en sus áreas y ámbito de competencia;
- III. Formular los dictámenes o informes que les sean solicitados por el presidente;
- IV. Proponer al presidente las modificaciones administrativas que tiendan a lograr el mejor funcionamiento de su dirección o unidad, según corresponda;
- V. Coordinar sus actividades con las demás unidades administrativas o titulares del Comisariado Ejidal, para el mejor desempeño de sus funciones; y
- VI. Las demás que le confieran otras disposiciones legales aplicables y la Asamblea General, dentro de la esfera de sus atribuciones.

CAPITULO VI

DE LAS ATRIBUCIONES DEL TESORERO

Artículo 9.- Corresponden al tesorero del Comisariado Ejidal, además de las señaladas en la Ley, el ejercicio de las atribuciones siguientes:

- I. Programar y coordinar el manejo de los recursos financieros, así como la integración de los presupuestos con orientación programática de las unidades administrativas del Comisariado Ejidal;
- II. Elaborar los informes de egresos que les sea solicitado por el presidente;

- III. Formular los estados financieros del Comisariado Ejidal, así como los registros e informes contables y presupuestales;
- IV. Analizar el estado financiero del Comisariado Ejidal;
- V. Controlar del efectivo disponible y proyección de necesidades de liquidez futuras;
- VI. Coordinar el proceso de administración de los recursos materiales del organismo desde su adquisición y utilización, hasta su enajenación o desecho;
- VII. Planificar y prever los escenarios financieros a la que este a su cargo.
- VIII. Registrar y controlar el patrimonio mobiliario e inmobiliario del Comisariado Ejidal;
- IX. Ejercer el presupuesto de egresos, llevar la contabilidad general, el control del ejercicio presupuestal y efectuar los pagos de acuerdo a lo establecido por la Asamblea General y presupuestos aprobados; y
- X. Las demás que le confieran otras disposiciones legales aplicables y la Asamblea General, dentro de la esfera de sus atribuciones.

CAPITULO VII

DE LA SUPLENCIA DE LOS TITULARES

Artículo 10.- Cada titular del Comisariado Ejidal designará a un suplente que cubrirá sus ausencias.

Artículo 11.- El presidente será suplido en sus ausencias temporales menores de 15 días, por la persona que él designe. En las mayores de 15 días, por el ejidatario que designe la Asamblea General.

Artículo 12.- Los titulares serán suplidos en sus ausencias temporales menores de 15 días, por el servidor público de la jerarquía inmediata inferior que el titular del área designe. En las mayores de 15 días, por el ejidatario que designe la Asamblea General;
y

Las demás que le confieran otras disposiciones legales aplicables y la Asamblea General, dentro de la esfera de sus atribuciones.

Conclusiones

La intención de realizar la investigación sobre la organización del Comisariado Ejidal de Santiago Acutzilapan se deriva a causa de la observación de varios desacuerdos y diferencias entre ejidatarios de la comunidad, además de que existía la hipótesis de que la razón de ello es que en su mayoría desconocían las normativas que depende el ejido. Cabe recalcar que es una localidad en donde la mayor parte de su actividad económica es el comercio, y estas personas no tuvieron acceso a una formación académica básica por falta de recursos económicos y su dedicación a la actividad campesina.

Al analizar la organización del comisariado ejidal para realizar sus actividades a través de los resultados de las entrevistas se denomina que es una organización de corte formal. Porque cuenta con bases jurídicas que lo respalda, la Ley Agraria, por ejemplo. Entonces ¿por qué si teniendo las herramientas necesarias, el comisariado ejidal de Santiago Acutzilapan no logra ser eficiente como organización?

Se determina, y a modo de comprobación de la hipótesis realizada en esta investigación, que la organización no es eficiente en el comisariado ejidal por tres importantes razones; primero, los integrantes desconocen cómo tener una organización sana y eficiente en el comisariado, además de que la mayoría son analfabetas, segundo, no existe interés por ampliar sus conocimiento en el ámbito gerencial, y la justificación es que les resulta muy complicado estudiar acerca de sus funciones, y tercero, no existe el apoyo necesario para profesionalizar a los integrantes del Comisariado Ejidal. Durante las entrevistas fue posible llegar a estas razones por la cuales el comisariado ejidal no ha logrado ser un órgano eficaz para la resolución de problemas en cuanto a temas ejidales.

Como sabemos, unos de los requisitos para realizar actividades en el sector público es tener una actitud de servicio, también el interés por velar por las demandas de la sociedad, siendo necesario para realizar las actividades de manera eficiente, mejorando el servicio y alcanzar los objetivos que una organización o institución tiene como metas. Pero es controversial con lo que se encontró en el Comisariado Ejidal de Santiago Acutzilapan, porque de los titulares del órgano, dos terceras partes fueron impuestas por la Asamblea general, y no por voluntad de las autoridades que hoy están en el cargo. Esto de alguna manera entorpece los procesos de organización y la resolución de

conflictos, porque existe poco interés por dedicar su tiempo en labores al servicio de la comunidad no remuneradas.

Uno de los temas más relevantes que le toca atender al Ejido es acerca del pago por terrenos ejidales que cedió para la construcción de una autopista, que conecta a la Ciudad de México con los estados de Michoacán, Jalisco, Querétaro, Guanajuato y facilitando el traslado a otros estados al norte del país, representando un gran reto para las autoridades por las diferencias en los intereses del ejido. Hay quienes optan por obras y la infraestructura necesaria que mejore las condiciones de vida de la población, como pavimentación, la construcción de un módulo de vigilancia, la construcción de un parque ecoturístico en el ejido; y hay quienes proponen el reparto del recurso económico entre los ejidatarios, sobre todo entre la población de la tercera edad, por ser los más vulnerables en la comunidad, y muchos de ellos aún dependen de sus actividades comerciales. A ello, muchos recurren por la agresión y la confrontación como medio de intimidación y presión a los representantes para que sus decisiones se lleven a cabo.

Esto es entendible a medida que existe un crecimiento económico en la localidad, por la actividad comercial, hay una gran brecha de desigualdad, por la pobreza económica en la que viven muchos habitantes. Entonces, al existir una oportunidad de verse beneficiados económicamente, habrá diferencia entre los ejidatarios que se encuentran en situaciones económicas favorables y no dependen al cien por ciento del ejido con los que aún dedican tiempo al ejido y, por último, quienes tienen parcelas y dependen del campo para subsistir. Por eso la necesidad de que la representación ejidal sea lo más diverso posible, para entender las diferentes demandas y el contexto socioeconómico en que viven cientos de personas.

También es importante dar a conocer que las necesidades y demandas del Ejido no son las mismas que hace diez años, y que es necesario replantear y comunicar a los representantes los problemas que se presentan a nivel mundial y que, de alguna manera, la comunidad se ve afectada. Aunque haya iniciativas por parte de ejidatarios por plantear proyectos, existe mucha desinformación de cómo realizarlos y plantearlos al Comisariado Ejidal, sobre todo de comunicarlo de la manera precisa, porque todavía hay

conflictos a la hora de hacer sus propuestas, a causa una mala interpretación de lo que se informa y no tener claro los objetivos y necesidades como comunidad.

Por su parte, la propuesta de mejora en cuanto a la organización se plantea un reglamento interno de acuerdo a las actividades extraordinarias de los representantes ejidales, ya que su principal actividad para solventar sus necesidades es el comercio y la agricultura. También de un manual de organización, con la finalidad de guiar sus actividades de acuerdo a lo establecido a las normas jurídicas y necesarias para mejorar los resultados obtenidos a través de la toma de decisiones. Esto servirá para tener un mayor control acerca de sus actividades como autoridades y prevenir situaciones en las que se vea afectada la eficiencia del Comisariado Ejidal y en la toma de decisiones.

A esto se debe agregar que, en la mayoría de las convocatorias, la Asamblea General opta por elegir a personas con pocas habilidades de comunicación y de información, con el afán de que esas personas no son capaces de violar los intereses del Ejido, sobre todo en lo económico. Y se siente representados por personas de bajo nivel socioeconómico, que por ejidatarios que tienen la oportunidad de tener acceso un nivel económico estable. Y son esas mismas personas quienes son elegidas para representarlos ante las distintas autoridades. Lamentablemente, carecen de información para realizar sus actividades y funciones que les son asignadas, es así que existe poco desarrollo en tema agrícola, económica, social, ambiental, de género, cultural y de salud.

Además, la mayoría de quienes han sido representantes del Comisariado Ejidal no son aptas para realizar funciones administrativas por cuestiones de salud. En la anterior gestión, se presentó una renuncia ante el cargo como presidente a causa padecimientos que requieren de mucha atención como diabetes, hipertensión, sobrepeso y algunas otras derivadas por la mala alimentación en la mayoría de la población mexicana. Sin mencionar que, en otras administraciones, los representantes se encontraban en las mismas condiciones. Para ello se requiere de un mayor interés y, sobre todo, que los representantes respalden esa participación entre los ejidatarios más jóvenes. Durante la realización de las entrevistas, las personas que se encontraban presentes coincidían en lo mismo, que los jóvenes se acercaran y dieran su punto de vista, e incluso participen

en el proceso de representación, también se encuentran en un momento en donde dependen de otras personas para poder atender sus necesidades.

Es necesario mejorar la visión que se tiene de la organización para la resolución de situaciones que pueden llevar a la sociedad a una crisis social, acercar a las autoridades al conocimiento, a la reflexión, al análisis, a la prevención y al desarrollo de planes para mejorar las condiciones de vida del grupo al que representan. No basta sólo de realizar trámites y firmar convenios, el ejido representa mucho para el mejoramiento de calidad de vida, pero también puede perjudicarlo, desde ser autosustentable y respetuoso con el entorno comunitario, a ser un espacio que beneficie a unos cuantos, a través de producción de bienes y servicios en masa, aumentando así los problemas sociales que existen en México.

Por eso la importancia de promover una cultura de información acerca de cómo se estructuran los diferentes organismos representativos, para saber cuáles son las necesidades de cada individuo, y es algo que muy poco se ha contribuido en el desarrollo de planes y estrategias para el mejoramiento de una organización capaz de velar por los derechos e interés de los ejidatarios, porque, a palabras de los entrevistados, entran con los ojos cerrados, y es en los cargos de representación donde aprenden algunas cosas sobre la organización y las normas que regula esa misma organización, pero no es suficiente, al ser personas que no tuvieron la oportunidad de concluir la formación básica, les es complicado comprender los objetivos y metas que tienen como órgano representativo ante los tres ámbitos de gobierno, además de que es difícil para ellos transmitir las condiciones en las que se encuentra el Ejido a la comunidad.

Además, desconocen totalmente de los procesos organizacionales, por lo tanto, es un punto de partida para mejorar el proceso organizacional en el Comisariado Ejidal, porque es necesario que comprendan al ser representantes ejidales. También de sus funciones, obligaciones y atribuciones que les otorga las distintas normas que rigen al ejido. Sin mencionar que muchos de ellos presentan dificultades para trasladarse ante los centros representativos agrarios, por distintas cuestiones como falta de recursos, desconocimiento de la ubicación de oficinas, e incluso el desconocimiento de éstas, para hacer cumplir con los lineamientos que emanan las leyes.

Para ello, una cultura organizacional se respalda de valores, actitudes, normas y participación que convergen de manera constructiva en una sociedad que mejora para el desarrollo, que puede generar condiciones de vida digna y plena en la que las personas gocen de sus derechos. También debe ser transmitida como cultura y forma de vida, como organizar las actividades que realizaremos cada mañana al despertar, y al concluir el día, ya debemos haber cumplido con nuestros objetivos y metas, impulsándolo a niveles macro para el desarrollo de nuestra sociedad y hacer frente a los retos y problemas que hoy por hoy el mundo se enfrenta.

Que se fomente a modo de que se eviten los problemas y veamos las necesidades con asertividad, conciencia, análisis y promover el debate y la información acerca de lo que a cada uno le atañe, ya que nos encontramos en un contexto muy diverso, al enfrentarnos con problemas de salud pública, de seguridad, de educación, de alimentación, y que desde un núcleo o pequeño asentamiento humano no sea posible la organización, será muy cuestionable hablar de calidad de vida, de bienestar, de desarrollo y de una sociedad plena. Por eso la importancia de la organización permanente en la vida del ser humano.

Referencias

- Abreú, J. L. (diciembre de 2014). *El Método de la Investigación*. Daena: International Journal of Good Conscience. [http://A17.9\(3\)195-204.pdf](http://A17.9(3)195-204.pdf) (spentamexico.org).
- Academy formación. (9 de octubre de 2023). *Funciones de una secretaria*. Cursos Online. [https://>Funciones de una Secretaria - Cursos Online \(academyformacion.com\)](https://>Funciones de una Secretaria - Cursos Online (academyformacion.com)).
- Aguilar Chuquizuta, D. E. (2009). *La Teoría de la Organización*, Biblioteca CLEA. <https://clea.edu.mx/biblioteca/items/show/522>.
- Albers, H. H. (1978). *Principios de Organización y Dirección*. México: LIMUSA.
- Ayuntamiento Municipal de Tamazula de Giordano. (2019). *Manual de Organización y Funciones*. México: CASAS DE LA CULTURA (BC.DS.2.3. J.7).
- Baena, G. (1986). *Instrumentos de Investigación*. México: Editores Unidos Mexicanos.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Internacional Thomson Editores.
- Diario Oficial de la Federación (2 de junio de 2022). *Ley Agraria*. <http://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/ref/lagra.htm>
- Dirección General de Modernización y Desarrollo Administrativo. (enero de 2004). *Guía para la Elaboración de Manuales de Organización*. México: Secretaría de la Contraloría General.
- Equipo editorial, Etecé. (16 de julio de 2021). *Organización administrativa - concepto, principios y elementos*. Concepto. <https://concepto.de/organizacion-administrativa/#ixzz7hOQ7RKhj>.
- Espinoza, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. <https://biblat.unam.mx/hevila/Visiongerencial/2009/vol8/no1/4.pdf>
- Frischknecht, F. (1971). *Teoría de la organización*. Tesis de Doctorado. Universidad de Buenos Aires. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1005_FrischknechtF.pdf
- González, M.J. Romo, D., Valtierra, E., Valdez, J.R., y Vivar, R. (2016). *Organización social ejidal y manejo del capital natural forestal maderable en Carbonero-Jacales, Huayacocotla, Veracruz*. Revista mexicana de ciencias forestales. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-11322016000200085&lng=es&tlng=es
- Hernández R. S. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill/Interamericana EDITORES.
- Massiel Bermudez, Ñamendy y Cerda Calero (2020) *Organización*. Gestión de la calidad en el manual de organización. Editorial: Universidad Nacional de Nicaragua, Managua.
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. México. Arquitectura.

- Montagud, N. (4 de junio de 2022) *Los 12 tipos de técnicas de investigación: características y funciones*. <https://psicologiymente.com/cultura/tipos-tecnicas-investigacion>
- Pacheco, J. (17 de enero de 2023). *Tesorero*. Enciclopedia Económica. <https://enciclopediaeconomica.com/tesorero/>.
- Padilla, H. (1991). *El pensamiento científico*. México: Trillas.
- Peralta, M. (15 de marzo de 2019). *El Ejido mexicano: su historia y aportación a la economía nacional*. CULCO BCS. <https://www.culcobcs.com/sociedad/el-ejido-mexicano-su-historia-y-aportacion-a-la-economia-nacional-i/>.
- Pick, S. y López, A. (1990). *Cómo investigar en ciencias sociales*. México: Trillas.
- Registro Agrario Nacional (29 de mayo de 2022). *PHINA*. <http://www.gob.mx/ran#709>.
- Rodríguez, S. H. (2006). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Rojas, R. (2001). *Métodos para la investigación social. Una proposición dialéctica*. México: Plaza y Valdés.
- Suayed, F. (2022). *La Teoría Organizacional*. México: UNAM <http://fcasua.contad.unam.mx/2006/1230/docs/unidad1.pdf>
- Wile, J. (2007). *Teoría de la organización y de la administración*. México: LIMUS

