



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTTLÁN**

**ASESORÍA JURÍDICA PARA LA  
CONSTITUCIÓN DE FIGURAS ASOCIATIVAS**

**TRABAJO PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERA AGRÍCOLA**

**PRESENTA**

**Ma. de la Luz Rodríguez Morales**

**ASESORA**

**M. E. Elva Martínez Holguín**

**CUAUTTLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO, 2007**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# INDICE

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>I LA PROCURADURÍA AGRARIA</b>	
1.1 Antecedentes	4
1.2 Cultura Institucional	5
1.3 Naturaleza Jurídica de la Procuraduría Agraria	6
1.4 Programas de trabajo	8
1.5 Procedimiento para la atención de solicitudes	15
<b>II. DESCRIPCIÓN CALENDARIZADA DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.</b>	17
<b>III. MARCO TEÓRICO.</b>	24
<b>3.1 Características del mercado, formas de intervención del productor en el proceso de intercambio.</b>	25
3.1.1 Definición de productor rural	25
3.1.2 Sujetos de derecho agrario	26
3.1.3 Tipos de Mercado	29
3.1.4 Intervención del productor en el mercado	31
<b>3.2 La Organización como medio para satisfacer los requerimientos de mercado.</b>	35
3.2.1. Definición de lo que es la organización	36
3.2.2 Elementos de la Organización	38
3.2.3 Principios de la Organización	39
3.2.4 La organización económica una alternativa para los Productores.	40
<b>3.3 Sociedades Rurales</b>	41
3.3.1 Características de las sociedades rurales.	41
3.3.2 Requisitos para la constitución de sociedades rurales.	44
3.3.3 Sociedades rurales, similitudes y diferencias.	49

<b>3.4 Sociedades Mercantiles</b>	<b>50</b>
3.4.1 Características de las sociedades mercantiles	50
3.4.2 Requisitos para la constitución de sociedades mercantiles.	52
3.4.3 Similitudes y diferencias de las sociedades mercantiles.	56
<b>3.5 Sociedades Cooperativas</b>	<b>57</b>
3.5.1 Características de las sociedades cooperativas.	57
3.5.2 Requisitos para la constitución de las sociedades cooperativas.	59
<b>3.6 Sociedades de Solidaridad Social</b>	<b>60</b>
3.6.1 Características de las sociedades de solidaridad social	60
3.6.2 Requisitos para la constitución de sociedades de solidaridad social.	61
<b>IV PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD DE SOLIDARIDAD SOCIAL EN EL EJIDO DE LAS TROJES EN EL MUNICIPIO DE MORELIA, MICHOACÁN</b>	<b>63</b>
<b>V. ANALISIS</b>	<b>81</b>
<b>VI CONCLUSIONES</b>	<b>94</b>
<b>VII BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>99</b>

## DEDICATORIA

A mis padres y hermanos:

Porque gracias al gran sacrificio que hicieron, a las enseñanzas y los valores que me transmitieron, fue posible concluir con mi formación profesional.

A mi familia:

A Jorge, Atzin y Tzoalli, porque gracias a su amor, comprensión y paciencia se han convertido en la fuente de inspiración que me ayudan a superarme cada día.

A mis compañeros de trabajo, así como a los hombres y mujeres del campo michoacano:

Gracias a la confianza que me han brindado, he podido explorar diferentes caminos que me han permitido fortalecer mi trayectoria profesional, en especial al Lic. Julio Armando Mares Lorenzo, Subdelegado Operativo, por el impulso y facilidades que me otorgó para concluir este trabajo.

## **INTRODUCCIÓN.**

Es obligación de todo profesionista conocer las características de la organización en que se desempeña, entre las que se encuentran los antecedentes de su creación, la cultura organizacional, conocer e identificar todos los programas que se desarrollan dentro de la institución, así como todos los elementos teóricos que sustentarán su actividad profesional.

Es por ello que antes de hacer la descripción de mi desempeño profesional como Jefa del Departamento de Desarrollo agrario, en la Delegación de la Procuraduría Agraria en el Estado de Michoacán, se desarrolló en el presente trabajo un capítulo en el que describo el marco teórico que sirve de referencia para brindar la asesoría jurídica para la constitución de las figuras asociativas más solicitadas en el medio rural; en otro capítulo se describen las actividades que realicé como coordinadora de capacitación en los últimos dos años , cargo que desempeñe hasta el día 30 de octubre del 2006; a partir del 1° de noviembre de ese mismo año se me asignó el nombramiento de jefa del Departamento de Desarrollo Agrario, con las mismas funciones del cargo anterior, pero ahora con mayor participación en las actividades relacionadas con el desarrollo agrario de los ejidos y comunidades que conforman la jurisdicción del estado de Michoacán.

De de todas las actividades que he desarrollado como profesionista en esta Delegación, elegí aquella en la que me parece que hice una aportación importante como profesional de la carrera de Ingeniería Agrícola, debido a que normalmente la asesoría jurídica dentro de la Institución se limita a la constitución de la figura asociativa y ahí se agota el procedimiento. En la experiencia que aquí presento hubo la oportunidad de ir más allá, ya que por las características del grupo que seleccioné para este trabajo, que fue un grupo de mujeres del ejido de las Trojes, Municipio de Morelia, no solo se facilitó la constitución de la figura asociativa, sino que además hubo la posibilidad de trabajar con ellas en la elaboración de su proyecto productivo a través de un ejercicio de planeación participativa y, aún más,

se dieron las condiciones para la gestión del financiamiento en el Programa de la mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG).

La situación que describo fue posible gracias a la formación que tuve como egresada de la carrera de Ingeniería Agrícola específicamente de la orientación de Planeación Organización y Administración (POA) y a que se me facilitaron las cosas por el puesto que actualmente desempeño, ya que participo de manera directa en el Comité de Desarrollo Agrario en el estado de Michoacán, comité que es coordinado por la Representación Regional de la Secretaría de la Reforma Agraria; la Delegación del Registro Agrario Nacional; la Representación Estatal del FIFONAFE; la Delegación de la Procuraduría Agraria, y representantes de Gobierno del Estado y de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario en Michoacán. Cabe mencionar que el objetivo de este Comité es analizar y determinar la viabilidad social, económica y financiera de los proyectos productivos de los grupos más vulnerables del medio rural, como son las mujeres y los campesinos sin tierra y, en su caso, proponerlos al Comité Nacional para que les otorgue el financiamiento a los proyectos más viables, recursos que se van a un fondo perdido ya que no son recuperables.

El objetivo que pretendo lograr con la presentación de esta experiencia profesional, es compartir con todas aquellas personas interesadas, la información necesaria para la constitución de una figura asociativa, a partir de un conocimiento general de los esquemas asociativos que actualmente están vigentes en diferentes ordenamientos legales como son la Ley Agraria, la Ley de Sociedades Mercantiles, la Sociedades de Solidaridad Social y de Ley General de Sociedades Cooperativas, siempre que existan las condiciones de organización de las personas físicas o morales.

Cabe destacar que siempre que se va a constituir una figura asociativa hay que tener claro que atrás de una figura asociativa se debe tener una organización social sólida y, desde mi punto de vista, esto es lo más difícil, porque aquí estamos

hablando de procesos sociales en donde participan grupos de personas que, en ocasiones tienen intereses muy diferentes.

Por otro lado, es muy importante resaltar que todos aquellos productores que tengan interés en organizarse para la producción de un bien o servicio, deben considerar el mercado al que va dirigido su producción o sus servicios, ya que finalmente éste es el que determina la actividad productiva y, en consecuencia, la figura asociativa más adecuada.



# 1 PROCURADURÍA AGRARIA

## 1.1 Antecedentes

La Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional que entró en vigor el 27 de febrero de 1992 prevé, en su Título Séptimo, la naturaleza, estructura y atribuciones de la Procuraduría Agraria, órgano encargado de procurar justicia en favor de los campesinos. Debido a la importancia social de este organismo, ha sido necesario que las autoridades federales, estatales y municipales, así como las organizaciones sociales agrarias, colaboren en forma estrecha y eficaz en la atención de los campesinos de nuestro País.

En el Estado de Michoacán, la Delegación de la Procuraduría Agraria inició sus operaciones el 10 septiembre de 1992; en 1993 iniciaron sus actividades las residencias de Morelia, Apatzingán, Lázaro Cárdenas, Tacámbaro, Uruapan, Zamora y Zitácuaro, y posteriormente en 1997 se reestructuró la Delegación, quedando seis residencias: Morelia, Apatzingán, Pátzcuaro, Uruapan, Zamora y Zitácuaro.

El personal que actualmente integra la Delegación del estado de Michoacán se compone de un Delegado, 3 Subdelegados, 3 Jefes de Departamento, 6 Jefes de Residencia, 59 Visitadores Agrarios, 9 Abogados Agrarios, 6 Analistas Programadores, mas el personal de apoyo administrativo; cuenta también con 51 becarios, que son jóvenes campesinos o estudiantes de derecho que prestan sus servicios durante 2 años en la Institución y que actúan como enlace con los núcleos agrarios. Cabe mencionar que mi nombramiento actual es de jefe del departamento de desarrollo agrario, en la Delegación de la Procuraduría Agraria en el estado de Michoacán.

## **1.2 Cultura organizacional**

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Es importante conocer al tipo de cultura de una organización, porque sus valores y normas van a influir en el comportamiento de quienes laboran en la misma.

La cultura organizacional determina el funcionamiento de una empresa y éste se refleja en las estrategias, la estructura y los sistemas; la cultura organizacional se hace explícita en la misión, la visión y los valores que caracterizan a una organización o Institución, en este sentido la Delegación de la Procuraduría Agraria del estado de Michoacán definió su propia cultura, la cual quedó establecida de la siguiente manera.

### ***Misión***

La procuración de justicia agraria a través de los servicios de defensa y asesoría de los derechos del campesino, satisfaciendo sus demandas y con ello contribuir a la paz social en el estado de Michoacán.

### ***Visión***

Ser la mejor delegación de procuración de justicia agraria en el país a través de la mejora continua de sus procesos jurídicos y administrativos y el desarrollo constante de su personal.

### ***Valores***

Justicia, responsabilidad, respeto, confianza, lealtad, seguridad y liderazgo

## Objetivos

- Promover la pronta, expedita y eficaz impartición de justicia agraria, a fin de garantizar la seguridad jurídica en la tenencia de la tierra ejidal y comunal, así como en los terrenos nacionales, en las colonias agrícolas y ganaderas y en la propiedad privada rural.
- Llevar a cabo acciones orientadas a elevar socialmente el nivel de vida en el campo, a consolidar a los núcleos de población agrarios y proteger los derechos que la ley otorga a los sujetos agrarios, asegurando su pleno ejercicio.

Para lograr los objetivos establecidos la Delegación proporciona servicios de representación y gestoría administrativa y judicial, así como de información, orientación y asistencia que se requieran, todo ello de manera gratuita.

### 1.3 Naturaleza jurídica de la Procuraduría Agraria

En el artículo 135 de la Ley Agraria se señala que “La Procuraduría Agraria tiene funciones de servicio social y está encargada de la defensa de los derechos de los ejidatarios, comuneros, sucesores de ejidatarios o comuneros, ejidos, comunidades, pequeños propietarios avocindados y jornaleros agrícolas, mediante la aplicación de las atribuciones que le confiere la presente ley y su reglamento correspondiente, cuando así se lo soliciten, o de oficio en los términos de esta ley”.

En el artículo 136 del citado ordenamiento legal, se señalan las atribuciones que le corresponde atender a la Procuraduría Agraria, entre las que se encuentran las siguientes.

- I. Coadyuvar y en su caso representar a las personas a que se refiere el artículo anterior, en asunto y anterioridad agrarias;

- II. Asesorar sobre las consultas jurídicas planteadas por las personas a que se refiere el artículo anterior en sus relaciones con terceros que tengan que ver con la aplicación de esta ley;
- III. Promover y procurar la conciliación de intereses entre las personas a que se refiere el artículo anterior, en casos controvertidos que se relacionen con la normatividad agraria;
- IV. Prevenir y denunciar ante la autoridad competente la violación de las leyes agrarias, para hacer respetar el derecho de sus asistidos e instar a las autoridades agrarias a la realización de funciones a su cargo y emitir las recomendaciones que considere pertinentes;
- V. Estudiar y proponer medidas encaminadas a fortalecer la seguridad jurídica en el campo;
- VI. Denunciar el incumplimiento de las obligaciones o responsabilidades de los funcionarios agrarios o de los empleados de la administración de justicia agraria;
- VII. Ejercer, con el auxilio y participación de las autoridades locales, las funciones de inspección y vigilancias encaminadas a defender los derechos de los asistidos;
- VIII. Investigar y denunciar los casos en los que se presuma la existencia de prácticas de acaparamiento o concentración de tierras, en extensiones mayores a las permitidas legalmente;
- IX. Asesorar y representar, en su caso, a las personas que se refiere el artículo anterior en sus tramites y gestiones para obtener la regularización y titulación de sus derechos agrarios, ante las autoridades administrativas o judiciales que correspondan;

- X. Denunciar ante el Ministerio Público o ante las autoridades correspondientes, los hechos que lleguen a su conocimiento y que puedan ser constitutivos de delito o que puedan constituir infracciones o faltas administrativas en la materia, así como atender las denuncias sobre irregularidades en que, en su caso, incurra el Comisariado Ejidal y que le deberá presentar el comité de vigilancia, y
- XI. Las demás que esta ley, sus reglamentos y otras leyes le señalen.

#### **1.4 Programas de trabajo**

La procuraduría Agraria desarrolla en el medio rural cuatro programas estratégicos dentro de los cuales se ubican a su vez 21 subprogramas, y que se detallan a continuación:

##### *Programa estratégico 1. Procuración de justicia agraria.*

Este programa estratégico busca promover la procuración de justicia agraria a fin de proteger los derechos de los sujetos agrarios sobre sus tierras, para lo cual se establecen los siguientes subprogramas:

1. Representación Legal: Consiste en brindar a los sujetos agrarios la asistencia jurídica para la presentación y desahogo de juicios de carácter agrario ante los Tribunales Agrarios, las instancias del poder judicial de la Federación, así como en las instancias de lo civil y penal.

2. Conciliación Agraria: Es la función básica de la Procuraduría Agraria y lo que se busca con ella es resolver las controversias agrarias, partiendo de la voluntad de las partes en conflicto, por lo tanto, la conciliación es la vía preferente para la atención de los problemas en el medio rural.
3. Arbitraje Agrario: Es el programa mediante el cual se atiende a los sujetos de derecho que enfrentan un conflicto, en él se designa a la Procuraduría Agraria como árbitro para conocer y resolver sus diferencias. Después de la conciliación es considerada como una de las vías preferentes para la solución a las diferencias o conflictos en el campo, sin embargo, en la práctica es una de las vías menos solicitada por los sujetos agrarios.
4. Servicios Periciales: Su función básica es llevar cabo trabajos técnicos con carácter informativo, opinión técnica o dictamen pericial, a fin de dilucidar alguna cuestión respecto de la cual se requiere un conocimiento especial, por parte de una autoridad administrativa o bien un órgano jurisdiccional.
5. Quejas y Denuncias: A través de las quejas o denuncias se atienden las inconformidades de los sujetos de derecho agrario, por sí o a través de sus representantes, contra omisiones o acciones cometidas por servidores públicos u otras personas en el ejercicio de sus atribuciones que violen sus derechos agrarios o disposiciones en materia agraria que les causen daños o perjuicios.
6. Gestión Administrativa: Mediante este programa se asesora y representa, en su caso, a los sujetos agrarios, en sus trámites y gestiones ante las instituciones agrarias y otras instancias para el ejercicio de sus derechos.

*Programa estratégico 2. Ordenamiento de la propiedad rural.*

Este programa estratégico tiene como objetivo asesorar a los sujetos de derecho agrario en sus trámites y gestiones ante las instituciones correspondientes a afín

de regularizar y certificar sus derechos sobre las tierras ejidales y comunales, aquí destacan las acciones realizadas en los siguientes subprogramas:

1. El Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos (PROCEDE) tuvo como objetivo principal proporcionar a los sujetos de derecho certeza y seguridad jurídica sobre sus tierras mediante el reconocimiento y acreditación de la propiedad social (ejidos y comunidades), así como la delimitación y especificación de los derechos parcelarios de uso común y titulación de solares urbanos. Este programa se dio por concluido en el ejercicio del 2006, con los siguientes resultados:

- En el estado de Michoacán existen un total de 1856 núcleos agrarios, de ellos 1744 son ejidos y 112 son comunidades, a la fecha de cierre se logró certificar 1739 núcleos agrarios, lo que representa un avance en el ámbito estatal del 93.965%, con una superficie certificada 2'185,562 hectáreas de la propiedad social.
- En 112 núcleos agrarios no se llevaron a cabo los trabajos principalmente por imposibilidad jurídica y en algunos otros casos, por rechazo de las asambleas ejidales o comunales a este programa.

2. Asesoría para la integración de expedientes individuales: Se refiere a la asesoría que se brinda a los sujetos de derecho que se incorporaron al PROCEDE y que por alguna razón técnica, jurídica o por omisión de ellos mismos, no entregaron la documentación ante el Registro Agrario Nacional para que se les entregara su certificado parcelario, de uso común o bien su título de solar urbano.

3. Programa de Incorporación de Suelo Social al Desarrollo Urbano (PISO): El crecimiento de las ciudades se ha dado generalmente sobre tierras ejidales, con la proliferación de invasiones y asentamientos humanos irregulares, lo que genera problemas para el estado y municipios. El programa PISO

presenta opciones para la incorporación legal de tierras ejidales al desarrollo urbano, con el propósito de evitar o disminuir esta clase de problemas y por el contrario, inducir un crecimiento ordenado.

El Programa PISO considera como alternativas de desincorporación tres opciones:

- Aportación de tierras de uso común a Sociedades Inmobiliarias
- Adopción del dominio pleno
- Expropiación concertada

La opción que los núcleos agrarios han aceptado a la fecha es la adopción del dominio pleno.

4. Parcelas con destino específico: Este tipo de asesoría está orientado a los núcleos agrarios con el propósito de que constituyan o reactiven el funcionamiento de las parcelas con destino específico, entre las que se encuentran la parcela escolar, la de la juventud y la unidad agrícola industrial de la mujer campesina (UAIM).

### *Programa estratégico 3. Fortalecimiento de la organización agraria básica.*

Este programa estratégico está orientado al fortalecimiento de la organización interna de los ejidos y comunidades y se establecen los siguientes subprogramas:

1. Asesoría para la elaboración de la lista de sucesión: Es la que se proporciona a los ejidatarios y comuneros a efecto de que designen a quien deba sucederle en sus derechos a su fallecimiento. La lista de sucesión debe ser depositada ante el Registro Agrario Nacional o formalizada ante fedatario público.



Actualmente la Procuraduría Agraria y el Registro Agrario Nacional coordinan acciones a través del programa HEREDA, a fin de acercar los servicios a los núcleos agrarios, con el propósito de que los ejidatarios y posesionarios puedan desde su lugar de origen designar a sus sucesores.

2. Asesoría para la elaboración del reglamento interno o estatuto comunal: Este tipo de asesoría es con la finalidad de que los ejidos y comunidades cuenten con el instrumento que contenga las bases generales para la organización económica y social del núcleo agrario; debe contener los requisitos para admitir nuevos ejidatarios o comuneros según el caso, las reglas para el aprovechamiento de las tierras de uso común, así como las demás disposiciones que la Ley Agraria señala que deben de ser incluidas en el reglamento interno.
3. Asesoría para la elaboración del Libro de Registro: Es el documento en el cual se hacen constar los listados de sujetos de derecho agrario que integran a un ejido o comunidad, establece apartados para cada uno de ellos con la relación de superficies con que cuentan y el derecho que tienen respecto al uso común.
4. Asesoría para la implantación del libro de contabilidad: Es el instrumento mediante el cual el ejido o la comunidad lleva en forma clara y ordenada las cuentas y balances sobre los ingresos y egresos que se realizan en éstos, se actualiza periódicamente y es obligatoria su entrega recepción en los cambios de órganos de representación y de vigilancia.
5. Asesoría para la actualización de los órganos de representación: Los órganos de representación y vigilancia del ejido son el comisariado ejidal y el consejo de vigilancia. Son electos a través de asamblea y duran en el cargo 3 años, a menos que la asamblea determine llevar a cabo la remoción de sus miembros por incumplimiento de sus funciones o de las que se establezcan en el reglamento interno o estatuto comunal.

*Programa estratégico 4. Fortalecimiento de la organización económica de los núcleos agrarios.*

A través de este programa estratégico se busca que los núcleos agrarios (ejidos y comunidades) cuenten con diversos instrumentos que les permitan reactivar la organización económica para promover la integración productiva de los sujetos agrarios y el aprovechamiento sostenido y sustentable de sus recursos naturales, buscando nuevas alternativas para la producción del sector rural, destacando los siguientes:

1. Asambleas de promoción para la aportación de tierras de uso común a sociedades propietarias de tierra ejidal comunal: Este tipo de asesoría está orientada a proporcionar a los ejidos y comunidades la información en relación con el procedimiento para la aportación de tierras de uso común a sociedades propietarias de tierras agrícolas, ganaderas o forestales, con la finalidad de que existan nuevas posibilidades de asociación entre los ejidos e inversionistas públicos o privados y de esta forma se propicie el desarrollo económico del campo michoacano.
2. Asesoría para la constitución de figuras asociativas: Este tipo de asesoría es con la finalidad de que los ejidos y comunidades cuenten con los elementos suficientes para constituir diversas figuras asociativas, entre las que destacan: las sociedades rurales, como es el caso de la unión de ejidos; la sociedad de producción rural; la unión de sociedades de producción rural, y la asociación rural de interés colectivo. Asimismo se incluyen las sociedades mercantiles como la sociedad anónima; la sociedad en comandita por acciones; la sociedad de responsabilidad limitada; las sociedades de solidaridad social, y las sociedades cooperativas.

3. Asesoría para la celebración de contratos de aprovechamiento: Los ejidos y las comunidades, así como los ejidatarios y comuneros en lo particular, tienen la facultad para celebrar contratos y convenios que tengan por objeto el uso o disfrute por terceros de tierras de uso común o de las parcelas, con la finalidad de obtener un beneficio real para los contratantes y con esto generar condiciones que permitan un mejor desarrollo.
4. Asesoría para la constitución de grupos de trabajo: La asesoría que se brinda bajo este concepto, es con la finalidad de que las personas físicas de los núcleos agrarios interesadas en su constitución, cuenten con una instancia de gestión ante las fuentes de financiamiento que les puedan apoyar en el desarrollo de actividades económicas para la producción o intercambio de bienes o servicios, en el marco de un proyecto productivo.
5. Asesoría para la elaboración de perfiles viables (EMPRENDE): Bajo este concepto se brinda la asesoría a las personas físicas ejidatarios, comuneros, poseionarios, vecindados y pobladores en general, que radican en los ejidos y comunidades y que tienen interés en desarrollar una empresa rural. A través de este programa se busca además, coadyuvar a la superación de la pobreza, a fin de promover la reactivación económica de los sujetos agrarios que habitan en el campo michoacano, así como desarrollar capacidades y constituir oportunidades productivas en el medio rural, como una medida tendiente para fomentar y fortalecer la autogestión campesina. Para tal efecto, por parte de la Procuraduría Agraria se apoya a los grupos interesados en la elaboración de perfiles de inversión que resultan viables.
6. Asesoría para la elaboración de perfiles financiados (EMPRENDE). Este programa tiene relación con el anterior, ya que no solamente se brinda la asesoría para la elaboración de los perfiles viables, además se llevan a cabo acciones de coordinación institucional, mediante las cuales se promueve la vinculación con la Secretaría de la Reforma Agraria y otras instituciones

públicas, sociales o privadas, con el propósito de promover los perfiles de inversión viables, a fin de gestionar el financiamiento correspondiente.

7. Capacitación a sujetos agrarios: Es un programa de información y capacitación dirigido a todos los campesinos del estado que tiene como propósito consolidar la propiedad ejidal y comunal, a través del conocimiento de los sujetos agrarios sobre sus derechos y obligaciones, así como los procedimientos para poder ejercerlos.

### **1.5 Procedimiento para la atención de solicitudes.**

Los procedimientos se sustentan en los principios de:

- Oralidad: Se refiere a que dentro del procedimiento para la atención de solicitudes éstas se pueden presentarse en forma oral, es decir, no se requiere que se presenten en forma escrita, basta que algún sujeto derecho se sienta afectado en sus derechos para que manifieste su inconformidad a un servidor público de la Procuraduría Agrario, quien tiene la obligación de levantar el formato único de trámite y que substituye a la solicitud escrita.
- Economía procesal: Es un principio que hace referencia a la agilidad que se debe dar a las solicitudes que presentan los sujetos de derecho, de tal forma; que la atención sea rápida y sin tantos tramites burocráticos que retrasen los servicios a los cuales la institución está obligada a proporcionar.
- Inmediatez: Característica del servicio en la institución y que hace referencia a la comunicación directa entre las partes, es decir, entre la persona que solicita los servicios y el funcionario que está obligado a brindarlo.
- Suplencia en la deficiencia de la queja: Es una potestad conferida a la Procuraduría Agraria para que en los casos previstos en la Ley Agraria,

subsane el error o la insuficiencia en que incurrió el promovente al formular su solicitud. El ejercicio de ésta facultad no es discrecional sino una obligación para el servidor de la Procuraduría Agraria.

- Igualdad formal de las partes: Este principio hace referencia a la igualdad en el trato que se debe dar las partes involucradas en cualquier servicio que se solicitan a la Institución, haciendo a un lado, las diferencias económicas, políticas, sociales o ideológicas, en éste caso, se tiene que brindar la misma atención tanto al que solicita el servicio y a la contraparte que normalmente es con la que se tiene el conflicto.

Las solicitudes relativas a la prestación de los servicios que proporciona la Procuraduría, no requieren forma determinada; podrán hacerse por los interesados o sus representantes ante cualquier oficina de la institución. Cuando las solicitudes provengan de personas que pertenezcan a una comunidad indígena y no hablen español, se les proporcionará un interprete para la realización de sus gestiones.

Con basé en la solicitud o acta de comparecencia, la Procuraduría dispondrá la adopción inmediata de las medidas que sean pertinentes.

Podrán desecharse las solicitudes cuando la Procuraduría no sea competente para conocer del asunto planteado o cuando el promovente<sup>1</sup> no acredite su interés jurídico y personalidad. En el primer caso, la Procuraduría asesorará al solicitante respecto de la autoridad que sea competente para conocer del asunto y el trámite a seguir. En el segundo supuesto, se prevendrá al promovente a que, dentro de un plazo de quince días siguientes al de su presentación, acredite su personalidad e interés jurídico.

Admitida la solicitud, la Procuraduría procederá al análisis de la petición y la clasificará con base en el catálogo del sistema único de la información, a fin de darle el curso que corresponda.

---

<sup>1</sup> De conformidad con lo establecido en artículo 135 de la Ley Agraria son promoventes los ejidatarios, comuneros, sucesores de ejidatarios o comuneros, ejidos, comunidades, pequeños propietarios, avecindados, jornaleros agrícolas.

## **II DESCRIPCIÓN CALENDARIZADA DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.**

Ingresé a la Procuraduría Agraria el 1° de junio de 1992, como visitadora agraria en la Dirección de Capacitación de Oficinas Centrales, posteriormente, el 16 de enero de 1993, obtuve el nombramiento como jefa de Departamento de Capacitación en la Delegación de la Procuraduría Agraria de Michoacán, cargo de desempeñé hasta 1° de marzo de 1999, ya que a partir de esa fecha se me hizo un cambio en el nombramiento y se me designó como Coordinadora de Capacitación, puesto que desempeñé hasta el 30 de octubre del presente año; a partir del 1° de noviembre desempeño el cargo de jefa del Departamento de Desarrollo Agrario y dentro de las funciones más importantes realizadas en los últimos años, están las siguientes:

Del 1° al 31 de agosto del 2004, organicé y desarrollé talleres de capacitación sobre los diferentes esquemas asociativos, de acuerdo a lo establecido en la Ley Agraria y en la Ley General de Sociedades Mercantiles, en los que participaron los integrantes de la Unión Campesina Democrática (UCD), en el estado de Michoacán.

Del 1° al 30 de septiembre del 2004, se desarrollaron talleres de capacitación dirigidos a órganos de representación de sesenta núcleos agrarios clasificados como de atención especial, para revertir la problemática e incorporarlos al Programa de Certificación de Derechos y Titulación de Solares, el tema de la capacitación fue “El Derecho del Ejido o la Comunidad para llevar a cabo la Delimitación, Destino y Asignación de Derechos y su vinculación con el Desarrollo Agrario”

Del 1° al 31 de octubre del 2004, se organizaron y desarrollaron talleres de Capacitación dirigidos a los Órganos de Representación de ochenta núcleos agrarios clasificados como de atención especial, para revertir la problemática e incorporarlos al Programa de Certificación de Derechos y Titulación de Solares, el tema de Capacitación fue “El Derecho del Ejido o la Comunidad para llevar a cabo

la Delimitación, Destino y Asignación de Derechos y su vinculación con el desarrollo agrario.

Del 1° al 30 de noviembre de 2004, derivado de las reuniones municipales realizadas en los meses de septiembre y octubre – noviembre, se atendieron alrededor de veinte núcleos agrarios que tenían rechazo al programa de PROCEDE, en este caso se trabajó directamente con las asambleas para revertir la problemática e incorporarlos al programa de certificación de derechos ejidales y titulación de solares urbanos.

Del 1° al 31 de diciembre del 2004, se llevó el control y seguimiento de la estrategia de difusión a los sujetos del derecho de ciento cuarenta y cuatro núcleos agrarios, considerados en el programa de FORMAR, a través del cual se informó sobre los programas de apoyo del Gobierno Federal al Campo.

De igual forma, se trabajó con la Representación Regional de la Secretaría de la Reforma Agraria en la Coordinación de las actividades para el acceso de los beneficios del Programa de Fondo de Tierras e Instalación del Joven Emprendedor en 23 Núcleos Agrarios del Estado.

Las actividades se enfocaron principalmente en el control y seguimiento de las asambleas para la aceptación como avecindados de los núcleos de población, a los beneficiarios de este programa.

Del 1° al 31 de enero del 2005, se continuó trabajando en el Programa de FORMAR con algunos núcleos agrarios pendientes de atender en la programación del mes de diciembre del 2004 y se elaboró el Programa Anual de Capacitación, en el cual se contempló la capacitación al personal de la Institución (580 personas) y a 18,600 sujetos agrarios.

Del 1° al 28 de febrero del 2005, se realizó un taller de capacitación con una duración de cuarenta horas en coordinación con la Gerencia Integral para el desarrollo A.C. el tema que se abordó fue el de Formulación y Evaluación bajo condiciones de riesgo. Por otro lado, se dio a conocer al personal de las seis

residencias de esta Delegación las estrategias para el cumplimiento del Programa Operativa Anual, en relación con la capacitación a los sujetos agrarios.

Del 1° al 31 de marzo de 2005, se realizaron talleres de inducción para el personal que ingresó a la institución, contratado bajo la modalidad de honorarios, los cuales apoyaron en la ejecución del Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos. Por otro lado, se realizaron talleres de capacitación sobre interpretación cartográfica, los cuales fueron dirigidos a los visitantes agrarios de las seis Residencias que conforman esta Delegación.

Del 1° al 30 de abril de 2005, se llevó a cabo la selección y capacitación de los 254 becarios campesinos, que fueron autorizados a la Delegación Michoacán, para el apoyo de los trabajos del Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos. Por otro lado, se realizaron talleres de capacitación sobre los lineamientos del cierre operativo del Programa de Certificación de los Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos, dirigidos al Personal de las Residencias Apatzingán y Morelia.

Del 1° al 31 de mayo del 2005, se realizaron talleres de capacitación dirigidos a los pequeños propietarios del Municipio Angamacutiro con la finalidad de conformar una Sociedad de Producción Rural, en este Municipio. También se realizaron Talleres de capacitación sobre calidad en los servicios, dirigidos al personal Administrativo de toda la Delegación y sus Residencias.

Del 1° al 30 de junio del 2005, se realizó un taller de capacitación sobre el Sistema Único de Información de la Procuraduría Agraria para el personal que se encuentra en fase provisional (personal de nuevo ingreso), adicionalmente se desarrollaron dos cursos de capacitación sobre Manejo de Conflictos dirigidos al personal operativo de la Residencia Apatzingán y Morelia y se participó en la organización del Taller sobre Liderazgo Transformador.



Del 1° al 31 de julio del 2005, se organizó y se desarrolló un taller de capacitación sobre trabajo en equipo dirigido a los militantes de la Organización Campesina denominada Unión Campesina Democrática U.C.D. y por otro lado, la organización y desarrollo de talleres de capacitación dirigidos a los becarios campesinos de las diferentes residencias en relación con los Programas de trabajo de Procuraduría Agraria en el Estado de Michoacán.

Del 1° al 31 de agosto del 2005, se organizó y se desarrollaron talleres de capacitación dirigidos al personal operativo (visitadores), en relación con la integración de los expedientes de los núcleos agrarios que rechazaron el Programa de Certificación, así como aquellos que tienen una imposibilidad jurídica para su certificación y que serán remitidos para su resguardo en el Registro Agrario Nacional.

Del 1° al 30 de octubre del 2005, se llevó a cabo la participación continua en los Comités de Desarrollo Agrario (CEDA), integrados por el personal del Registro Agrario Nacional, Representación Regional Pacífico-Centro, de la Secretaría de la Reforma Agraria, Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento Ejidal (FIFONAFE), Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Gobierno del Estado y por la Procuraduría Agraria, para la aplicación de los recursos del Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG) y del Programa de Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos (FAPPA). Además dentro del Programa FAPPA, me correspondió coordinar a los visitadores agrarios para que llevaran a cabo la verificación en los ejidos comunidades la existencia de los grupos solicitantes de los apoyos de este programa.

Del 1° AL 31 de octubre del 2005, en el marco de operación de los Programas de FAPPA y PROMUSAG, en diferentes reuniones del CEDA, se sometieron a consideración noventa proyectos productivos, de los cuales setenta y seis fueron positivos de acuerdo a las reglas de operación del programa de FAPPA; en las diferentes reuniones se analizó su viabilidad económica, técnica financiera y en función de ello se determinó su viabilidad para que el comité nacional procediera a

otorgar el financiamiento. Asimismo, en el Programa de PROMUSAG se aceptaron ciento ochenta proyectos de los que resultaron viables ciento cincuenta y tres, mismos que fueron validados durante este mes.

Cabe destacar que el monto máximo otorgado a los programas de FAPPA, fue de \$500,000 (quinientos mil pesos M.N.) por proyecto y en PROMUGAG se consideró hasta \$ 180,00 (ciento ochenta mil pesos M.N.), para cada uno de los proyectos.

Del 1° al 3° noviembre del 2005, se apoyó a la Comisión de la Secretaría de Reforma Agraria de la Cámara de Diputados, en la organización y desarrollo del Foro para la Presentación del Nuevo Proyecto de la Ley Federal Agraria, que se realizó en el mes de noviembre en el Estado de Michoacán, para tal efecto se procedió a convocar a todas las organizaciones campesinas con presencia en el estado, así como a instituciones académicas e instituciones públicas de los tres niveles de gobierno, relacionadas con el sector agrario, se registró una participación de 800 personas.

Del 1° al 31 de diciembre del 2005, se trabajó en forma conjunta con la subdelegación Operativa en la elaboración de la Memoria Técnica para el cierre del programa de certificación de derecho ejidales y titulación de solares en el estado de Michoacán y en los preparativos para el precierre del programa, así mismo, apoyó a la residencia de Zitácuaro en la ejecución de las asambleas de delimitación, destino y asignación de derechos ejidales en diferentes núcleos agrarios de su jurisdicción.

Del 1° al 31 de enero del 2006, colaboré con el Departamento Jurídico de Secretaría de Educación Pública en el Estado, con el objeto de llevar a cabo la regularización de las parcelas escolares a las que no se les expidió título de propiedad, en el marco de operación del PROCEDE.

Del 1° al 28 de febrero del 2006, se elaboró EL programa anual de capacitación, en el cual se contempló la capacitación al personal de la Delegación y en el que se

incluyó un total de 570 personas a capacitar y a 20,032 sujetos agrarios. Se elaboró la programación de cultivos ilícitos y se definieron las acciones a trabajar en el 2006, en el programa de la agenda de " Buen Gobierno Metas Presidenciales".

Del 1° al 31 de Marzo del 2006, se realizó un taller de capacitación sobre la elaboración del plan de negocios, dirigido a los visitadores agrarios y jefes de residencias, además se inició con la preparación y desarrollo de la "Jornada Federal de Información", en la que se resaltaron los logros y avances de las instituciones del Gobierno Federal y su Impacto en la sociedad en la administración 2000-2006.

Del 1° al 30 de abril del 2006, se trabajó con la Financiera Rural, para la impartición de Talleres de Capacitación sobre "La Organización Económica y las Figuras Asociativas a grupos interesados en la conformación de este tipo de figuras, además se organizaron y desarrollo cursos sobre el ABC de los servidores Públicos en los procesos electorales para el personal de las Residencias, Apatzingán y Zamora y se realizó un taller de capacitación sobre organización agraria básica de los núcleos agrarios, para el personal que se encuentra en fase provisional del servicio profesional agrario, que son servidores públicos con menos de un año de servicio en la institución.

Del 1° al 31 de mayo del 2006, se realizaron los cursos de formación e inducción para la capacitación de los 51 becarios campesinos que fueron autorizados a la delegación Michoacán, para el apoyo de los trabajos del programa de certificación de derechos ejidales y titulación de solares urbanos. Por otro lado, se inició con el control y seguimiento del programa de servicio social de la delegación y residencias.

Del 1° al 30 de junio del 2006, se trabajó con la Representación Regional de la Secretaria de la Reforma Agraria en la capacitación sobre las Figuras Asociativas y el Derecho Contractual a los Jóvenes beneficiados con el Programa Fondo de Tierras.

Se organizó y desarrolló el taller de capacitación sobre los Procedimientos de Adopción del Dominio Pleno, Expropiaciones y Enajenaciones de Derechos Parcelarios, dirigido al personal en fase provisional del Servicio Profesional Agrario y se desarrollaron los talleres de capacitación sobre “La organización económica al interior de los núcleos agrarios”, dirigido al personal de las seis Residencias.

Del 1° al 31 de julio del 2006, se organizaron y desarrollaron los talleres de capacitación sobre los programas de apoyo al campo, dirigidos al personal de las seis Residencias, y por otro lado, participé en el taller de capacitación sobre la Producción de jitomate en Invernadero.

Se realizaron gestiones con la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SEDAGRO), para la capacitación de 17 Sociedades de Solidaridad Social sobre la producción ovina y por ultimo, se trabajó con el INCA-Rural en la Capacitación a los Coordinadores de Desarrollo Municipal de todo el estado.

Del 1° al 31 de agosto del 2006, se organizó y desarrolló el curso de capacitación archivista, dirigido al personal técnico y administrativo de las seis residencias que integran la Delegación Michoacán. Se apoyó para el desarrollo del curso sobre actualización Jurídica de las acciones del rezago agrario y el juicio de amparo en materia agraria y por ultimo, se apoyó en el desarrollo del taller de capacitación sobre Principios Básicos de Mediación, dirigidos a los visitantes y abogados agrarios de toda la Delegación y sus Residencias.

### III. MARCO TEÓRICO.

Una de las atribuciones que tiene encomendada la Procuraduría Agraria es asesorar a los sujetos agrarios sobre las consultas planteadas en sus relaciones con terceras personas con motivo de la aplicación de la Ley Agraria, en este sentido, durante todo este tiempo que he estado proporcionando mis servicios dentro de la Procuraduría Agraria, una de mis funciones más importantes ha sido la capacitación al personal operativo (visitadores, abogados y jefes de residencia), con la finalidad de proporcionarles todos los conocimientos y herramientas, para que estén en condiciones de otorgar la asesoría jurídica a los sujetos agrarios.

Los visitadores agrarios son profesionales egresados de diferentes carreras: licenciados en derecho, ingenieros agrónomos, biólogos, antropólogos, sociólogos, en menor proporción economistas, contadores y licenciados en administración de empresas, como es de observarse es un grupo multidisciplinario, en algunos casos cuentan con conocimientos suficientes sobre los diferentes ordenamientos legales, pero desconocen los mecanismos a través de los cuales se impulsan las organizaciones sociales y no cuentan con los elementos para entender cómo la actividad económica a la que se dedican los productores es la que finalmente determina la figura asociativa y no al revés que la figura asociativa es la que determina la actividad económica o de servicios.

Es por lo anterior, que en todos los eventos de capacitación en donde se aborda el tema de las figuras asociativas que actualmente se pueden constituir en el medio rural, en primer lugar es muy recomendable que los participantes entiendan lo que es el mercado, que reflexionen y analicen como los productores rurales enfrentan sus requerimientos y que finalmente que comprendan que es el mercado el que integra o excluye a los productores rurales de los procesos de producción.

Una vez que se entiende lo que es el mercado es muy importante que se comprenda lo que es la organización, porque hoy en día la única forma de satisfacer los requerimientos del mercado para el caso de los productores rurales

de nuestro país, es a través de la organización, para tal efecto, se debe de comprender que busca la organización, que se necesita para que ésta funcione, cuáles son sus elementos, principios y las causas más frecuentes por las que una organización fracasa.

Una vez que se comprenden los aspectos antes señalados, se debe tener muy claras las características y diferencias de las figuras asociativas, quienes las pueden constituir, cuál es su objeto social, qué requisitos se necesitan para su constitución, el capital social inicial mínimo requerido, su situación fiscal, el marco legal que las regula y algunos otros aspectos relevantes.

Todos estos conocimientos son básicos para brindar la asesoría jurídica, elementos que se desarrollan en una forma más amplia en este documento y que me sirvieron de base para en su momento para asesorar a un grupo de mujeres interesadas en la constitución de una sociedad de solidaridad social en el ejido de las Trojes de Morelia, Michoacán.

### **3.1 Características del mercado, formas de intervención del productor en el proceso de intercambio.**

#### **3.1.1 Definición de lo que es un productor rural.**

Se denomina “productor(es) rural(es)” a las personas físicas, grupos y organizaciones formales que desarrollan actividades económicas de producción y prestación de servicios en el sector rural.

Es importante diferenciar a un productor rural de un sujeto de derecho agrario, los primeros tienen vinculación directa con la producción de bienes o servicios, agrícolas, ganaderos, de servicios, artesanales y de transformación, mientras que los segundos tienen derechos directos o indirectos sobre la propiedad de la tierra, en los ejidos, comunidades, así como en pequeñas propiedades.

Son hombres o mujeres que desarrollan actividades económicas relacionadas con los recursos naturales que poseen cómo: agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, acuacultura, piscicultura, extracción, actividades cinegéticas, turísticas, agroindustriales e industriales.

Además también desarrollan actividades en forma independiente en los rubros artesanales, de acopio y almacenamiento, de transporte, de crédito y seguro y de maquinaria agrícola.

### **3.1.2 Sujetos de derecho agrario.**

Los sujetos de derecho agrario que la Ley Agraria prevé son los siguientes y pueden o no destinar sus tierras a las actividades arriba señaladas:

- El Ejido: Tiene dos connotaciones, en la primera es considerado como el núcleo de población o persona moral con personalidad jurídica y patrimonio propios, la segunda se refiere a las tierras sujetas a un régimen especial de propiedad social en la tenencia de la tierra; constitucionalmente se reconoce dicha personalidad y se protege de manera especial su patrimonio.
  
- La Comunidad: En sentido amplio es el conjunto de personas que viven en el medio rural y comparten tradiciones, usos y costumbres; está conformada por el conjunto de tierras, bosques y aguas. Por regla general, en el ámbito agrario la comunidad y sus bienes fueron reconocidos con basé en la legislación anterior, mediante acciones restitutorias, confirmatorias o de titulación de sus tierras. La comunidad cuenta constitucionalmente con un reconocimiento a su personalidad jurídica y una protección especial de sus bienes y recursos; los terrenos comunales son inalienables, imprescriptibles e inembargables, excepto que se aporten para la constitución de sociedades civiles o mercantiles. La comunidad, mediante acuerdo de asamblea podrá cambiar al régimen ejidal.

- El ejidatario: Es el titular de derechos agrarios que participa de los bienes ejidales dotados a un núcleo de población, puede ser adjudicatario en forma individual, si las tierras del ejido han sido parceladas y de derechos proporcionales sobre las tierras del uso común, de acuerdo con la determinación de la asamblea y, en su caso, como resultante de los trabajos del Programa de certificación de derechos ejidales y titulación de solares urbanos.
  
- El comunero: Es el sujeto agrario reconocido en alguna de las acciones de restitución o reconocimiento de bienes comunales; por tanto, es considerado como titular de derechos comunales.
  
- El sucesor agrario: Es la persona designada por el ejidatario o comunero como heredero de los derechos sobre la parcela y en los demás inherentes a su calidad de ejidatario o comunero, según lo previsto en los artículos 17, 18 y 19 y 101 de la Ley Agraria. En caso de que el sucesor sea menor de edad se atenderá a lo dispuesto por el derecho civil.
  
- El avecindado: Es Mexicano por nacionalidad, mayor de edad, que haya residido por un año o más, en un núcleo agrario y que además haya sido reconocido como tal por la asamblea o el Tribunal Agrario competente (artículos 13 y 135 de la Ley Agraria y artículo 1º del Reglamento Interno de la Procuraduría Agraria).
  
- El posesionario: Es el campesino quién posee en explotación tierras ejidales; es decir, las ocupa, cultiva y cosecha, ya sean éstas parceladas o de uso común, y no ha sido reconocido como ejidatario por la Asamblea o el Tribunal Agrario competente. (Ley Agraria Art. 23 fracción VIII, 48 y 57 fracción I).
  
- El pequeño propietario: Es aquél individuo que posee una pequeña propiedad agrícola, ganadera o forestal en los términos que señala el Artículo 27 Constitucional, fracción XV, párrafo tercero.



- El jornalero agrícola: Es él trabajador que recibe un salario por su fuerza de trabajo en una actividad agrícola, ganadera, forestal o, en general realizada en el campo, en un proceso productivo destinado a generar una ganancia para su propietario. En la mayoría de los casos, el salario es por día y se llama jornal (artículo 135 de la Ley Agraria y artículo 1° del Reglamento Interno de la Procuraduría Agraria).
- El colono: Es él sujeto agrario titular de derechos en colonias agrícolas o ganaderas; dicha calidad se acredita con el título respectivo, y las constancias de registro como colono emitidas por la Secretaría de la Reforma Agraria.<sup>1</sup>

Es importante tener claridad sobre los conceptos de sujeto agrario y de productor rural ya que en lo subsiguiente se estará haciendo referencia a ambos, al sujeto agrario porque es él que puede solicitar a la Procuraduría Agraria la asesoría para la constitución de una figura asociativa, y al productor rural, porque sólo los sujetos agrarios que se dedican a una actividad productiva o de servicios son los que se enfrentan a la necesidad de constituir la figura asociativa.

Ahora bien, todos los productores antes de constituir una figura asociativa lo primero que deben de tener claro es la actividad económica a la que se van a dedicar, es decir, que van a hacer, para tal efecto, deben de ubicar el giro de la futura empresa que van a constituir.

Las figuras asociativas se distinguen entre sí, por el objeto social que se proponen y el tipo de productos o servicios que ofertan al mercado.

Dentro de los giros encontramos:

Primario; cuando se va de dedican a la obtención los productos en su estado natural, generalmente se van a dedicar al cultivo de la tierra, a la cría de ganado, al

---

<sup>1</sup> PROCURADURÍA AGRARIA, "Glosario de Términos Jurídico Agrarios", Ed. Talleres Salinas Impresores S.A. de C.V. México 2004, p.p. 36, 38, 56, 71, 90, 91, 93.

aprovechamiento de los recursos maderables o las actividades piscícolas o acuícolas.

Industrial: cuando se dedican a la transformación de la materia prima o productos primarios a través de procesos industriales para convertirlos en productos terminados, en este caso se habla se habla de empresas agroindustriales.

De servicios: son aquellas que no producen y no transforman como lo son las centrales de maquinaria y de transporte, las almacenadoras, las dispersoras de financiamiento, los fondos de aseguramiento, las de tipo turístico, las comercializadoras, y las que se dedican a la capacitación y la consultoría en general.

Así como es importante distinguir el giro, es necesario identificar la personalidad jurídica de las personas que van a conformar la figura asociativa, es decir si es persona física o moral, ya que existen figuras de primer nivel, de segundo nivel y de tercer nivel.

De primer grado: cuando se constituyen con personas físicas.

De segundo grado: cuando se constituyen con personas morales de primer grado.

De tercer grado: las que se integran con personas morales de segundo grado

### **3.1.3 Tipos de mercados**

El mercado es la persona física o moral que compra al productor un producto con características determinadas, a un precio acordado por ambos y en condiciones de entrega y pago pactadas.

Existen diferentes tipos de mercados y a continuación se mencionan algunos de ellos:

- El que compra el producto a granel, sin importar la clasificación y selección del producto. En éste caso, el precio del producto es bajo y en ocasiones, el productor corre el riesgo de no recuperar los costos de producción y por lo tanto tener pérdidas.
- El que compra el producto con determinadas características de calidad, cantidad y precio. En éste tipo de intercambio el comprador paga el precio justo por el producto, y el productor recupera la inversión y cubre los costos de producción, llegando a obtener utilidades.
- El que compra por anticipado, determinando la calidad y el volumen del producto, en determinado periodo de tiempo. En éste se establece un contrato de compra-venta, especificando condiciones de entrega y formas de pago.
- El que compra sin que exista una especificación de la calidad del producto, pero si del volumen a adquirir.

Con relación a la forma de pago existen mercados donde:

- Se paga al contado al recibir el producto siempre y cuando se cumpla con las especificaciones pactadas.
- Se paga diferido, aún cuando la entrega del producto se realice en forma inmediata.
- Se paga por anticipado y se confía en que el producto cumpla con lo pactado.

### 3.1.4 Intervención del productor en el mercado

Para determinar la vinculación del productor al mercado es conveniente responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué se quiere producir? Determinar el bien o servicio.
- ¿Para qué se va a producir? Determinar si el bien o servicio va a satisfacer las necesidades básicas del productor o se pretende satisfacer la demanda del mercado.
- ¿Cuánto se prevé producir? Determinar el volumen de bienes o de servicios con base en las necesidades propias o ajenas.
- ¿Con qué calidad se va producir? Identificar el tiempo o periodo en que se tiene que producir, considerando las características del bien o del servicio.
- ¿Cuándo se va a producir? Identificar el tiempo o periodo en que se tiene que producir considerando las características del bien o del servicio.
- ¿Qué se va a producir? Identificar los recursos con que cuenta, describiendo sus características y su aplicación en cada etapa del proceso productivo.
- ¿Qué le falta para producir? Determinar el volumen y costos de los recursos necesarios para producir el bien o servicio, identificándolos por etapa del proceso productivo.
- ¿Dónde está lo que hace falta para producir? Identificar las fuentes de recursos (públicas y privadas).
- ¿Qué se tiene que hacer para acceder a los recursos? Identificar los trámites y procedimientos para acceder a los recursos y determinar la forma en que se van a obtener los recursos.

Lo anterior determina que el productor asuma criterios de pertinencia y racionalidad en la obtención de recursos toda vez que:

1) Si no se obtiene en cantidad y volumen suficiente, sucede lo siguiente:

- No se producirá el volumen inicialmente determinado.
- Los estándares de calidad del producto no serán alcanzados.
- Los costos de producción se incrementarán.
- Se limitará el uso de tecnología productiva.
- Los volúmenes a disposición del mercado no serán suficientes para satisfacer la demanda.
- El precio de venta se incrementa.
- La venta de la producción no permite recuperar la totalidad de la inversión.
- El productor no cuenta con el ingreso necesario para cubrir los costos de producción y en muchas ocasiones esto genera su endeudamiento.

2) Cuando el productor logra acceder a los recursos necesarios para la producción se produce el volumen de productos predeterminado, con la calidad necesaria que demanda el mercado, se cubren los costos de producción con la venta y se obtienen utilidades que se distribuyen en.

- Adquisición de satisfactores orientados al bienestar social.
- Ampliación de la planta productiva.

3) La participación efectiva del productor en el mercado está determinada por los siguientes principios:

a) El productor tiene que:

- Producir lo que el mercado requiere.
- Invertir y recuperar la inversión.
- Ser competitivo en volumen, calidad y precio.
- Permanecer en el mercado.
- Obtener utilidades.

b) El productor debe saber invertir y arriesgar su inversión, ya sea en dinero, en especie y en trabajo. Para invertir el productor debe conocer lo siguiente:

- Lo que está demandando el mercado: Es necesario saber qué productores son los que demanda el mercado, identificando las características del producto con relación a calidad, volumen y precio, considerando los precios de compra.
- Lo que se puede producir: Es necesario determinar si el producto está en condiciones de satisfacer los requerimientos del mercado.
- El volumen de productos y la calidad que debe ponerse a disposición del mercado: El productor debe determinar la producción que es susceptible de realizar en el mercado, por lo que en todo momento debe considerar producir lo que se va a vender.

- Precio al que va a vender: En todo momento el productor debe estar atento a la variación de precios a que está sujeto el mercado, ya que los precios siempre están a prueba, a mayor oferta de productos, el precio disminuye, a mayor demanda de productos el precio se incrementa.
- Los competidores: Es conveniente que el productor identifique a la competencia, determinando qué volúmenes ponen a disposición del mercado, con qué calidad y a qué precio, además de conocer sus mecanismos de venta con relación a formas de cobro.

En el ámbito de la venta de producción, el productor enfrenta diversos problemas, de los cuales a continuación se señalan algunos, con la idea de que a partir de una nueva reflexión se establezcan alternativas de solución organizativa, que permitan al productor mantener e incrementar su nivel de competencia en el mercado.

- El mercado sólo acepta determinados volúmenes de productos a la compra.
- Existen normas de calidad que deben cumplir los productos a disposición del mercado.
- El productor individual no cuenta con el volumen y calidad de productos demandados por el mercado.
- Los competidores organizados acaparan el mercado.
- El precio del producto es impuesto por el comprador.
- El precio del producto se ve disminuido por la oferta en demasía que existe del producto.
- El producto se vende a granel a un precio no adecuado

- De no venderse el producto rápidamente se corre el riesgo de perderlo.
- No se cuenta con transporte para trasladar el producto en forma oportuna al mercado.
- El precio del competidor se vende en su totalidad y a buen precio.
- El comprador exige factura y el productor no cuenta con este documento oficial.
- El productor va al mercado con las esperanzas de vender su producto.
- El productor no tiene un directorio de clientes reales y potenciales.

### **3.2 La organización como medio para satisfacer los requerimientos del mercado.**

Satisfacer los requerimientos y necesidades del mercado implica, en la mayoría de los casos, una acción conjunta de los productores rurales, para dar cumplimiento a las condiciones de calidad y de peso que determina el mercado.

¿Qué pasa cuando el productor no cuenta con el volumen suficiente del producto que demanda el mercado?

- No logra colocar su producto en el mercado, lo que ocasiona pérdidas.
- Cuando logra colocar su producto, al margen de que éste cumpla con los requerimientos de calidad determinados por el mercado, lo hace a precios inferiores, lo que se traduce en pérdida al no cubrir los costos de producción.



Cuando el productor no cuenta con la infraestructura productiva necesaria para producir con calidad y volumen, su capacidad competitiva en el mercado se minimiza (maquinaria, equipos, instalaciones).

En otro caso el productor no cuenta con tecnología adecuada toda vez que ésta tiene costos que rebasan su capacidad económica o no son susceptibles de ser aplicados por las características de la empresa, en razón de su infraestructura productiva.

En ocasiones, el productor individual no está en condiciones de acceder al crédito en cantidades suficientes para orientarlo a la producción con calidad y, en el ámbito de los servicios, a la producción.

De no dar soluciones convenientes a los aspectos descritos, se intervendrá en el mercado en condiciones no adecuadas lo que se traduce en pérdidas.

Lo anterior supone que una condición básica para dar respuesta a los requerimientos de los mercados sea el conjuntar esfuerzos, voluntades y recursos de los productores para dar una respuesta efectiva y positiva a los requerimientos del mercado.

### **3.2.1 Definiciones de lo que es la organización**

Se han dado diferentes definiciones que caracterizan a las organizaciones, entre las que se encuentran las siguientes:

- Acción colectiva que realiza un grupo social para satisfacer las necesidades y resolver problemas individuales y comunes, al aportar esfuerzos, recursos y conjuntar voluntades.

- Acción colectiva que realiza un grupo de productores para satisfacer los requerimientos del mercado.
- Un proceso que avanza gradualmente, es decir, que parte de la identificación de una necesidad o problema, hasta plantear y concretar acciones tendientes a su satisfacción y solución.
- Tiene jerarquías, cuenta con una estructura orgánica, es decir una división de tareas a realizar.
- Utiliza recursos y cuenta con medios que le facilitan los objetivos propuestos.
- Tiene normas, crea sus reglas de funcionamiento donde se identifican los derechos y obligaciones de quienes participan.

Por lo anterior, es necesario que el productor determine para qué va a organizarse pudiendo ser:

- Para producir en forma asociada bajo estándares de calidad determinados.
- Para adquirir maquinaria, insumos, materias primas.
- Para obtener financiamiento
- Para contar con aseguramiento
- Para trasportar y almacenar la producción
- Para empacar la producción
- Para vender en forma conjunta la producción.

Los siguientes son los requerimientos para que una organización funcione:

- a) Entender claramente los objetivos que se pretenden
- b) Identificar con objetividad ¿qué está pasando y porqué? ¿qué se debe hacer? y ¿qué se tiene para hacerlo?
- c) Tener decisión para asumir compromisos.
- d) Respetar las opiniones individuales, pero actuar siempre en apego al interés y voluntad de la mayoría.
- e) Actuar con compromiso, responsabilidad, honestidad, lealtad y justicia.
- f) Propiciar la conjunción de voluntades, esfuerzos y recursos con grupos sociales que tengan intereses similares.
- g) Asignar tareas y funciones entre miembros, considerando ante todo su experiencia y competencias laborales.

### **3.2.2 Elementos de la organización.**

Algunos de los elementos de la organización se anotan a continuación:

- a) Persigue fines: Se plantea el alcance de objetivos y metas de resultado en lo económico y en lo social.
- b) Tiene jerarquías: Cuenta con una estructura con órganos de máxima autoridad, administración o dirección, de control y de apoyo.

- c) Utiliza medios: Identifica, gestiona y concerta en su favor recursos propios y ajenos, integrándolos para canalizarlos y administrarlos para el logro de objetivos y metas propuestas por el grupo social.
- d) Establece normas: Determina normas internas para su funcionamiento; identificando las obligaciones y derechos de los miembros del grupo social; además señala las facultades y atribuciones de los órganos internos.

Cabe destacar además que en una organización todas las partes están unidas, ya que su éxito o fracaso depende de la actitud y compromiso que asuman sus miembros, para trabajar a favor de los intereses del grupo, por lo que implícitamente se traduce en un beneficio individual.

### **3.2.3 Principios de la Organización.**

El proceso de organización atiende los siguientes principios:

- a) Democracia: Es el grupo social quien determina el rumbo y el destino de la organización.
- b) Solidaridad: Fomenta el apoyo mutuo y la colaboración para modificar esquemas de subordinación por otros de mayor participación, equidad de igualdad; se asume una actitud del nosotros por encima del yo.
- c) Participación: Se promueve el desarrollo de actitudes y habilidades para actuar en la modificación y creación de condiciones que favorezcan el cambio económico y social que posibilite el alcance de mejores niveles de calidad de vida.
- d) Corresponsabilidad: Se asume una actitud crítica y autocrítica con relación al quehacer organizativo.

### **3.2.4 La Organización económica como una alternativa de desarrollo para los productores rurales.**

Resolver problemas y satisfacer necesidades requiere de una acción conjunta de parte del productor rural, toda vez que el ámbito del mercado tiene que enfrentarse a la competencia la que, en muchos casos, cuenta con los recursos necesarios para realizar el intercambio de bienes y/o servicios en condiciones favorables, generando productos con las cualidades demandadas; volúmenes acordes a las necesidades del consumidor; presentación del producto pertinente con las características del cliente; transporte, y almacenamiento del producto, lo que se convierte en una ventaja competitiva para el competidor y en una desventaja para el productor rural.

En términos de mercado es difícil que un productor individual esté en condiciones de competir con aquellos agentes del mercado que están organizados; en consecuencia, el productor debe reflexionar sobre la conveniencia o no, de organizarse para participar en mejores condiciones en el mercado.

Ante este escenario, resulta de gran trascendencia que los productores rurales se puedan organizar en torno a una figura jurídica legalmente constituida, que cuente con personalidad jurídica, para que pueda ser considerada como sujeto de derechos y obligaciones, a los productores organizados en una figura asociativa le resulta más fácil conseguir financiamientos o subsidios de diferentes programas de gobierno, puede concentrar grandes volúmenes de producción con los que puede negociar un mejor precio en el mercado y puede abaratar costos de producción al comprar grandes cantidades de insumos e incluso como grupo organizado pueden obtener ciertos beneficios fiscales, siempre y cuando se dedique a actividades agrícolas, ganaderas y forestales.

### **3.3 Sociedades rurales**

#### **3.3.1 Características de las sociedades rurales**

El Título IV, en los artículos 108 a 114 de la Ley Agraria, previene que las Sociedades Rurales pueden adoptar cualquiera de las modalidades siguientes:

- Unión de ejidos o comunidades, en las que participan dos o más ejidos o comunidades;
- Sociedades de producción rural, con dos o más productores rurales;
- Unión de sociedades de producción rural, en la que participan dos o más sociedades de producción rural; y
- Asociaciones rurales de interés colectivo, con la intervención de dos o más ejidos, comunidades, uniones de ejidos o comunidades, sociedades de producción rural o uniones de sociedades de producción rural.

El procedimiento general para la constitución de las sociedades rurales, es el siguiente:

1. La resolución de la Asamblea de cada persona moral que participe en la organización
2. La elección de dos representantes de la Asamblea de cada persona moral y dos miembros designados de entre el Comisariado Ejidal o Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia de cada organización participante, así como la determinación de sus facultades;
3. La celebración de una asamblea constitutiva, en la que se elija al Consejo de Administración y al Consejo de Vigilancia y se aprueben los estatutos;

4. La protocolización del acta constitutiva ante un fedatario público;
5. La inscripción del acta constitutiva en el Registro Agrario Nacional, tratándose de la unión de ejidos o de comunidades y de la asociación rural de interés colectivo y en el Registro Público de Comercio, tratándose de la unión de sociedades de producción rural, con la prevención de que las asociaciones rurales de interés colectivo, se deberá inscribir además en el Registro Público de Crédito Rural o de Comercio, cuando en ellas participen Sociedades de Producción Rural o uniones de éstas; y
6. La obtención del permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores para la utilización de la denominación, excepto de que se trate de asociaciones rurales de interés colectivo o de uniones de ejidos o de comunidades.

Los estatutos de las sociedades rurales deberán contener, atendiendo a lo dispuesto por el artículo 109 de la Ley Agraria, los siguientes elementos:

- Denominación, que las identifica y las distingue
- Domicilio social, que identifica el lugar o zona de influencia donde mantiene presencia para cumplir con su objeto social.
- Duración, que determina el periodo de tiempo que esperan funcionar.
- Objetivos: ejercen su soberanía para determinar las actividades económico sociales que van a emprender y desarrollar.
- Capital: es el respaldo financiero integrado con las aportaciones de los socios.

- Régimen de responsabilidad: determina las formas de responsabilidad que asumen sus miembros en el caso de que se presente un quebranto para la empresa.
- Lista de miembros y normas para su admisión, separación, exclusión, derechos y obligaciones: sujetos que la integran, así como los requisitos para la aceptación, separación y admisión de nuevos socios y los requisitos para su separación.
- Órganos de autoridad y vigilancia: identifica los órganos internos de máxima autoridad, de dirección, control y de apoyo.
- Normas de funcionamiento: determinan los derechos y obligaciones de los socios y las formas de organización del trabajo del trabajo.
- Ejercicio y balance: establece los periodos para la realización de los ejercicios de balance.
- Fondos, reservas y reparto de utilidades: establece los mecanismos para ir creando los fondos, las reservas y mecanismos para el reparto de utilidades.
- Normas para su disolución y liquidación: establecen los criterios para la disolución y liquidación de la sociedad.

Los órganos de las Sociedades Rurales son:

- La Asamblea General: que es el órgano de deliberación, análisis y toma de decisiones, conformado con dos representantes de cada una de las asambleas de las personas morales que integren la figura, así como por dos representantes designados de entre los integrantes de los respectivos comisariados y consejos de vigilancia.



- Consejo de Administración: que se integra por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y los Vocales, en el número que se determine en los estatutos. Este órgano tendrá la representación de la sociedad, exigiéndose para tal efecto la firma conjunta de por lo menos dos de sus miembros.
  
- Consejo de Vigilancia: que es el órgano que tiene a su cargo vigilar las actividades del Consejo de Administración y se integra por un Presidente, un Secretario y un Vocal.
  
- Los miembros propietarios del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia de la sociedad rural son designados al igual que los suplentes por la Asamblea para un periodo de tres años.

### **3.3.2 Requisitos para la constitución de sociedades rurales.**

#### **3.3.2.1 Unión de ejidos y comunidades.**

La Unión de ejidos y comunidades es la unión como su nombre lo indica de dos o más ejidos y/o comunidades, es una figura de segundo nivel, para su constitución se requiere la siguiente documentación:

- a) Original o copia certificada de la o las convocatorias y del acta de asamblea del Ejido o Comunidad que figuren como miembros de la Unión, en términos de lo que disponen los artículos 23 fracción XV, 24 a 27 de la Ley Agraria, en la que se contenga la anuencia o aprobación de participar como miembros en la constitución de la Unión y designen a sus 4 representantes: dos de cada una de las asambleas de los Ejidos o Comunidades y dos de entre los miembros del comisariado y el consejo de vigilancia y la determinación de las facultades de éstos.

- b) Original o copia certificada del Acta de Asamblea en que fueron designados los integrantes del Comisariado Ejidal o del Consejo de Vigilancia como representantes del ejido o comunidad, que puede o no estar inscrita en dicho registro, ya que la Ley Agraria no establece esta obligación, sin embargo si deben encontrarse vigentes en sus cargos al momento de ser designados.
- c) Como el órgano supremo de la figura que se constituye, será la asamblea general que se integrará con dos representantes de cada una de las asambleas de los Ejidos o de las Comunidades miembros de la unión y dos representantes designados de entre los miembros del Comisariado y el Consejo de Vigilancia, se deberá acompañar el original o copia certificada de los documentos que acrediten su calidad de ejidatario o comunero, que podrán ser:
- Certificado de derechos agrarios expedido por la autoridad competente, o
  - Certificado parcelario o de derechos comunes, o
  - Sentencia o resolución relativa que le otorgue dicho carácter del tribunal agrario, o
  - Acuerdo de Asamblea de Aceptación de ejidatarios o comuneros, previamente inscrita en el Registro Agrario Nacional, y
  - Constancia de sucesión de derechos agrarios.

### **3.3.2.2 Sociedad de Producción Rural**

Esta sociedad se constituye con la unión de dos o más productores rurales, teniendo como objeto social la coordinación de actividades productivas, la asistencia mutua, la comercialización o la realización de cualquier otro fin no prohibido por la Ley; cabe resaltar que el requisito para constituir la figura no es el

capital o el tipo de persona o su calidad agraria, sino la actividad económica de ésta, es decir, que sus integrantes sean productores rurales, la sociedad de producción rural es una figura de primer nivel.

La Ley Agraria indica, que este tipo de figura debe de tener una razón social la cual se elige libremente y que deberá ser seguida de las palabras “Sociedad de Producción Rural” o de su abreviatura “S.P.R.”, con la indicación del régimen de responsabilidad que se hubiere adoptado, misma que puede ser limitada, ilimitada o suplementada, como se indica a continuación:

- Régimen de Responsabilidad Limitada: La aportación inicial para conformar un capital mínimo deberá ser equivalente a 700 veces el salario mínimo diario general vigente en el Distrito Federal; en este régimen los socios responden de las obligaciones sociales hasta por el monto de sus aportaciones al capital social;
- Régimen de Responsabilidad Ilimitada: En éste no se requiere aportación inicial y los socios responden con su patrimonio propio de manera solidaria ante todas las obligaciones de la sociedad.
- Régimen de Responsabilidad Suplementada: Su capital inicial deberá ser el equivalente a 350 veces el salario mínimo, los socios responden, además de su aportación al capital social, de todas las obligaciones sociales de manera subsidiaria, con su patrimonio propio, hasta por una cantidad determinada en el pacto social y que será su suplemento, mismo que en ningún caso podrá ser menor de dos tantos de su mencionada aportación.<sup>2</sup>

En cuanto a la transmisión de derechos, la Ley de la materia es específica al señalar que se requerirá del consentimiento de la asamblea y, de existir obligaciones crediticias, se requerirá también el consentimiento de la institución que haya otorgado el crédito.

---

<sup>2</sup> PROCURADURÍA AGRARIA, “Marco Legal Agrario”, Ed. Zeury, S.A. de C.V. México 2001, pág. 86.

En cuanto a la documentación que se requiere para su constitución están:

1. Original o copia certificada del Testimonio de la escritura pública o de la escritura privada, inscrita en el Registro Público de Crédito Rural o en el Público de Comercio.
2. Que los estatutos se ajusten a lo establecido en el artículo 109, es decir, denominación, vigencia, domicilio, etc., con relación al 111 de la Ley Agraria.
3. Original o copia certificada del acta de nacimiento o naturalización para verificar la nacionalidad de los socios.
4. Original o copia certificada del permiso expedido por la Secretaría de Relaciones Exteriores.
5. Solicitud de registro para su registro en el Registro Público y de Comercio y en el caso en el Registro Agrario Nacional.
6. Constancia del pago de los derechos por el servicio de inscripción.

### **3.3.2.3 Unión de sociedades de producción rural**

La unión de sociedades de producción rural es aquella que se forma por la unión de dos o más sociedades de producción rural, su objeto es con el fin de coordinar actividades productivas, asistencia mutua, comercialización y otras no prohibidas por la ley, es una figura de segundo nivel y para su constitución se requiere la siguiente documentación:

1. Original o copia certificada del acta constitutiva que contenga los estatutos, inscrita en Registro Público de Comercio.

2. Original o copia certificada del acta de asamblea de cada una de las sociedades de producción rural que participaran como integrantes de la unión y en la que designan a sus representantes ante la asamblea.
3. Acta de asamblea en la que se acredite que los representantes acrediten ser miembros de las sociedades de producción rural.
4. Permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
5. Solicitud de registro para su registro en el Registro Público y de Comercio y en el caso en el Registro Agrario Nacional.
6. Constancia del pago de los derechos por el servicio de inscripción.

#### **3.3.2.4 Asociaciones rurales de interés colectivo.**

La asociación rural de interés colectivo la conforma las siguientes personas morales: ejidos, comunidades, unión de ejidos, o comunidades, sociedades de producción rural o uniones de sociedades de producción rural.

Su objeto social es la integración de recursos humanos técnicos y financieros para el establecimiento de industrias, aprovechamiento, sistemas de comercialización y cualquier otra actividad económica, es una figura de segundo nivel, para su constitución se requiere la siguiente documentación:

1. Original o copia certificada de la o de las convocatorias y del acta de asamblea del ejido, comunidad, unión de ejidos, o comunidades, sociedad de producción rural y unión de sociedades de producción rural, en la que conste la autorización por parte de la asamblea para participar como integrante de la asociación rural de interés colectivo.

2. Permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
3. Solicitud de registro para su registro en el Registro Público y de Comercio y en el caso en el Registro Agrario Nacional.
4. Constancia del pago de los derechos por el servicio de inscripción.

### **3.3.3 Sociedades rurales, similitudes y diferencias.**

Las siguientes son las similitudes y diferencias entre las sociedades rurales:

- Las cuatro sociedades tienen como régimen de responsabilidad el limitado, ilimitado o suplementado.
- La unión de ejidos o comunidades, la unión de sociedades de producción rural y la asociación rural de interés colectivo se integran por personas morales.
- La unión de ejidos y la unión de sociedades de producción rural, toda vez que se integran por personas morales, cada ejido o sociedad de producción rural requieren para ser representados ante la asamblea de la unión nombrar 2 delegados que salen de sus órganos de representación o de administración y 2 de sus asambleas en general.
- La unión de ejidos, la unión de sociedades de producción rural, así como la asociación rural de interés colectivo, para tener personalidad jurídica, deberán inscribirse en el Registro Agrario Nacional.

Por último, señalaremos que la Sociedad de Producción Rural y la Asociación Rural de Interés Colectivo cuando se integre por sociedades de producción rural o

uniones de ésta, se deberán inscribir en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, o en el Registro Público de Crédito Rural.

### **3.4 Sociedades Mercantiles**

#### **3.4.1 Características de las sociedades mercantiles.**

Las sociedades mercantiles son aquellas que se encuentran reguladas en cuanto a su constitución y funcionamiento en la Ley General de Sociedades Mercantiles, siendo esta ley de aplicación Federal por tratarse de materia de comercio, que por mandato constitucional se encuentra reservada a la Federación.

Por virtud de lo anterior, cuando el núcleo de población agraria o sus integrantes deseen aportar sus derechos de usufructo a la constitución de una sociedad mercantil, deberán ceñirse a los lineamientos que establecen tanto la Ley Agraria, como la Ley General de Sociedades Mercantiles, así como cuando se aporten tierras de uso común a este tipo de sociedades en términos del artículo 75 de la Ley Agraria y Título Sexto.

La sociedad mercantil, desde el punto de vista general, puede ser definida como un contrato mediante el cual los socios se obligan a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de acuerdo con las normas que se establecen para cada figura asociativa.

La Ley General de Sociedades Mercantiles en su artículo 1° señala que son sociedades mercantiles las siguientes<sup>3</sup>:

- Sociedad anónima
- Sociedad en comandita por acciones

---

<sup>3</sup> <http://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/pdf/144.pdf>.

- Sociedad en comandita simple
- Sociedad en nombre colectivo
- Sociedad de responsabilidad limitada
- Sociedad cooperativa

Antes de mencionar las características de cada una de las sociedades, es conveniente apuntar las siguientes disposiciones que resultan comunes:

Las sociedades se crean a través de un contrato social, con el cual nace una persona jurídica o moral distinta a los socios que la conforman y con patrimonio propio.

Para la constitución y modificación de los estatutos sociales, que regularán el funcionamiento de la sociedad, se requerirá la intervención de un notario.

Las sociedades mercantiles deben de inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio de la región de que se trate.

Si cualquiera de las sociedades señaladas se constituye con la variante de “Capital Variable”, el estatuto social debe contener las condiciones para el aumento y la disminución del capital social.

De conformidad con el artículo 6 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la escritura constitutiva de las sociedades debe de contener <sup>4</sup>:

- El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que la constituyan;
- El objeto de la sociedad;
- La duración;
- El domicilio;

---

<sup>4</sup> <http://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/pdf/144.pdf>.



- La denominación o razón social;
- El importe de capital social y lo que cada socio haya aportado en bienes o dinero;
- La forma de administración;
- El nombramiento y las facultades de los administradores y de quienes haya de llevar la firma social;
- La forma de distribución de utilidades y pérdidas;
- El importe del fondo de reserva, y
- Lo relativo a la disolución anticipada de la sociedad.

La administración y representación de las sociedades corresponde a su administrador, cuyo nombramiento debe ser efectuado ante notario público con el acuerdo de la mayoría de los socios.

La distribución de las utilidades sólo puede realizarse después de que la asamblea de socios o de accionistas, hayan aprobado los estados financieros; asimismo, debe reservarse un 5% anual para formar el fondo de reserva hasta la quinta parte del capital social.

### **3.4.2 Requisitos para la constitución de las sociedades mercantiles**

#### **3.4.2.1 Sociedad Anónima.**

La Sociedad Anónima es la que existe bajo una denominación y se compone con un mínimo de 2 socios, que pueden ser personas físicas o morales y cuya obligación se limita exclusivamente al pago de sus acciones.

Los requisitos para su constitución son los siguientes:

- Se constituye ante notario público o por suscripción pública, depositando el proyecto de estatutos en el Registro Público de Comercio.

- Requiere un mínimo de \$ 50,000.00 como capital social.
- Debe exhibirse el 20% del valor de las acciones pagaderas en numerario y las acciones pagaderas en especie.
- La escritura social debe indicar el valor, número y clase de las acciones en que se divida el capital social, la participación de utilidades a los fundadores y el nombramiento de comisarios.
- Designación de los administradores y gerentes por parte de la asamblea de accionistas.

#### **3.4.2.2 Sociedad en comandita simple.**

La sociedad en comandita simple es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales y con uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

Se integra por uno o varios comanditados y uno o varios comanditarios.

Los siguientes son los requisitos para su constitución:

- La constitución y la modificación de sus estatutos sociales se realizan ante notario público.
- Si se constituye como capital variable, el capital mínimo no podrá ser menor a la quinta parte del capital inicial.

Esta sociedad tiene escasa aplicación en virtud de que los socios deben responder con su patrimonio de todas las deudas sociales, por lo que en la realidad se recurre

a la conformación de aquellas sociedades que limitan la responsabilidad de los socios hasta el monto de sus aportaciones.

### **3.4.2.3 Sociedad de Responsabilidad Limitada**

La Sociedad de Responsabilidad Limitada es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables a la orden o al portador.

Se regula por la asamblea general de socios, quienes a su vez designan a uno o más gerentes, así como, a un consejo de vigilancia, que pueden ser socios o terceros.

Los requisitos para su constitución son:

- Se constituye con un mínimo de dos y un máximo de 50 socios.
- Se constituye ante notario público, con un capital social de \$3,000.00 (como capital social) que debe estar suscrito y exhibido por lo menos en un 50% del valor de cada parte social.
- Su constitución o aumento de capital, no puede efectuarse por suscripción pública.

### **3.4.2.5 Sociedad en Nombre Colectivo.**

La Sociedad en Nombre Colectivo es la que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente de las obligaciones sociales.

No tiene límite de socios y la administración de la sociedad se encuentra a cargo de uno o varios administradores, socios o terceros extraños, cuyo nombramiento y remoción debe realizarse por mayoría de votos de los socios. Si se pacta su inamovilidad, su remoción sólo puede realizarse judicialmente por dolo, culpa o inhabilidad.

A falta de administradores, la administración de la sociedad se lleva por todos los socios, y de éstos, los que no sean administradores pueden nombrar a un interventor para vigilar la administración de la sociedad.

Son requisitos para su constitución los siguientes:

- Se constituye ante notario público.
- Si se formaliza como de “capital variable, el capital mínimo no puede ser inferior a la quinta parte del capital inicial, en tanto que el capital social no puede repartirse sino después de su disolución, previa la práctica de su liquidación.

#### **3.4.2.6 Sociedad en Comandita por Acciones.**

La Sociedad en Comandita por Acciones es la que se compone de uno o varios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

La sociedad en comandita por acciones puede existir bajo una razón social que se forma con los nombres de uno o más socios comanditados seguidos de las palabras “y compañía” u otras equivalentes, cuando en ella no figuren los nombres de todos los socios, en la razón o en la denominación, en su caso, se deben agregar las palabras “sociedad en comandita por acciones” o su abreviatura S. en C. por A.

El capital social se encuentra dividido en acciones y no puede cederse sin el consentimiento de la totalidad de los socios comanditados y las dos terceras partes de los comanditarios.

En esta sociedad, el socio o socios comanditarios no pueden ejercer acto alguno de administración ni aún con el carácter de apoderados de los administradores.

En el contrato social puede pactarse que, a la muerte de cualquiera de los socios, continúe la sociedad con sus herederos, pero tales socios, ni por cuenta propia ni ajena pueden dedicarse a negocios del mismo género de los que constituyen el objeto de la sociedad, ni formar parte de sociedades que los realicen, salvo con el consentimiento de los demás socios y, en el caso de contravención a lo anterior, la sociedad puede excluir al infractor privándolo de los beneficios que le corresponden en ella y exigirle el importe de los daños y perjuicios que, con su conducta, haya causado.

Cuando el administrador sea socio y en el contrato social se pactare su inamovilidad, solo podrá ser removido judicialmente por dolo, culpa o inhabilidad.

Son requisitos para su constitución los siguientes:

- Se constituye ante notario público.
- Si se formaliza como de “capital variable”, el capital mínimo no puede ser inferior a la quinta parte del capital inicial, en tanto que el capital social no puede repartirse sino después de su disolución, previa la práctica de su liquidación.

### **3.4.3 Similitudes y diferencias de las sociedades mercantiles**

A continuación se destacan las diferencias que existen entre las sociedades mercantiles.

- En la sociedad anónima y la sociedad en comandita por acciones, la participación que tienen los socios se ve representada por acciones, siendo que en las demás la participación de los socios se ve representada por títulos de partes sociales.
- La diferencia que existe entre las acciones y los títulos de participación social, es que las primeras se pueden canjear fácilmente y los títulos de participación social requieren del consentimiento de los socios para poder transmitirse a terceras personas.
- En la sociedad en nombre colectivo, los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidario, es decir, responden con su patrimonio las deudas de la sociedad.
- Las sociedades en comandita, se componen por socios comanditados, quienes responden solidaria, subsidiaria e ilimitadamente de las obligaciones sociales y por socios comanditarios, quienes sólo se obligan al pago de sus aportaciones
- En el régimen de responsabilidad en la sociedad de responsabilidad limitada, como su nombre lo indica, los socios responden hasta el monto de su aportación al capital.

### **3.5 Sociedades Cooperativas**

#### **3.5.1 Características de las sociedades cooperativas**

La sociedad cooperativa es una forma de organización integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y

colectivas a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

La Ley General de Sociedades Cooperativas considera tres tipos de sociedades cooperativas, siendo éstas las siguientes <sup>5</sup>:

- a) De consumidores de bienes y servicios: Sus miembros se asocian con el objeto de obtener en común artículos, bienes o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción.
- b) De productores de bienes y servicios: Sus miembros se asocian para trabajar en común en la producción de bienes y servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual, independientemente del tipo de producción a la que están dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus servicios sus productos.
- c) De ahorro y préstamo: son aquellas que tienen por objeto realizar actividades de ahorro y préstamo, de conformidad a lo establecido en la Ley General de Sociedades Cooperativas y la Ley de Ahorro y Crédito Popular.

Las sociedades cooperativas de podrán dedicar libremente a cualquier actividad económica lícita.

En la sociedad cooperativa se reconoce un voto por socio, independientemente de sus aportaciones; serán de capital variable; habrá igualdad en derechos y obligaciones de los socios e igualdad de condiciones para las mujeres; tendrán duración indefinida y se integra por lo menos con cinco socios.

A partir de la firma del acta constitutiva, las sociedades cooperativas contarán con personalidad jurídica, tendrán patrimonio propio y podrán celebrar actos y

---

<sup>5</sup> <http://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/pdf/143.pdf>.

contratos, así como asociarse libremente con otras para la consecución de su objeto social.

Las sociedades podrán adoptar el régimen de responsabilidad limitada o suplementada de los socios. La sociedad será limitada cuando los socios respondan por las operaciones sociales, hasta por la cantidad determinada en el acta constitutiva. El régimen de responsabilidad que adopten los socios surtirá efectos a partir de la inscripción del acta constitutiva en el Registro Público de Comercio, entre tanto, todos los socios responderán en forma subsidiaria por las obligaciones sociales que se hubieren generado con anterioridad a dicha inscripción.

La dirección, administración y vigilancia interna de las sociedades cooperativas se encuentra a cargo de la asamblea general, el consejo de administración, el consejo de vigilancia y las comisiones que designe la asamblea general, los responsables del manejo financiero requerirán de aval solidario o fianza durante el periodo de su gestión.

### **3.5.2 Requisitos para la constitución de sociedades cooperativas.**

Los requisitos que se deben de observar para la constitución de las sociedades cooperativas son los siguientes:

- El acta constitutiva debe contener los datos generales de los fundadores; nombres de las personas que hayan resultado electas para integrar por primera vez consejos y comisiones, y las bases constitutivas.
- Actas de nacimiento originales.
- Copia de la credencial de identificación



- Ratificación de las firmas de los socios en el acta constitutiva ante notario público, corredor público, juez de distrito, juez de primera instancia, presidente municipal, secretario o delegado municipal.
  
- Permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

## **3.6 Sociedades de Solidaridad Social**

### **3.6.1 Características de las sociedades de solidaridad social**

Este tipo de sociedad se encuentra prevista en la Ley de Sociedades de Solidaridad Social<sup>6</sup>, constituyéndose con un patrimonio de carácter colectivo, con personas físicas de nacionalidad mexicana, en especial ejidatarios, comuneros, campesinos sin tierra, parvifundistas y personas que tengan derecho al trabajo, que destinen una parte del producto de su trabajo a un fondo de solidaridad social, y podrán realizar actividades mercantiles.

El objeto principal de esta figura, es la creación de fuentes de trabajo, la práctica de medidas que tiendan a la conservación y mejoramiento de la ecología, la explotación racional de los recursos naturales, la producción, industrialización y comercialización de bienes y servicios que sean necesarios; la educación de los socios y de sus familiares en la práctica de la solidaridad social, así como la afirmación de valores nacionales, la defensa de la independencia política, cultural y económica del país y las acciones que tiendan a elevar el nivel de vida de los miembros de la comunidad.

La denominación de la sociedad se formará libremente, pero será distinta de la de cualquier otra sociedad; al emplearse irá siempre seguida de las palabras “Sociedad de Solidaridad Social” o de sus abreviaturas “S. de S.S.”

---

<sup>6</sup><http://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/pdf/71.pdf>.

A diferencia de las demás sociedades, los órganos sociales de esta sociedad duran en su encargo dos años y se denominan de la siguiente manera:

- Asamblea General: Considerada como autoridad suprema de la sociedad.
- Asamblea General de Representantes: Órgano de dirección de la sociedad.
- Comité Ejecutivo: Órgano de administración de la sociedad.
- Comité Financiero y de Vigilancia: Con facultades de manejo y vigilancia sobre los intereses de la sociedad.
- Comisión de Educación: tiene como funciones procurar la educación para la totalidad de los socios.

### **3.6.2 Requisitos para la constitución de las Sociedades de Solidaridad social son los siguientes:**

- Acta de nacimiento original de cada uno de los socios, así como, copia de su credencial de elector.
- Permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Para la constitución de la sociedad se requiere un mínimo de quince socios
- Acta de la asamblea general levantada por quintuplicado en la que se asienten los nombres de quienes integren los comités ejecutivos, de vigilancia, de admisión de socios, así como el texto de las bases constitutivas.
- Para su constitución, se requiere la autorización previa del Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de la Reforma Agraria- Registro Agrario Nacional, o

de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en el caso de industrias rurales, así como la inscripción del acta o estatutos ante las referidas dependencias.

- El contenido de los estatutos es muy similar a otras sociedades.
  
- El acta y las bases constitutivas, así como, la autorización deben de inscribirse en el Registro Agrario Nacional.
  
- Acta constitutiva que contenga los estatutos y que la autenticidad de las firmas de los otorgantes sea certificada por notario público, por la primera autoridad municipal o por un funcionario local o federal con jurisdicción en el domicilio social de la sociedad.

#### **IV PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD DE SOLIDARIDAD SOCIAL EN EL EJIDO DE LAS TROJES EN EL MUNICIPIO DE MORELIA, MICHOACÁN**

Entre las actividades que se desarrollan en el Departamento del Desarrollo Agrario del cual actualmente soy la titular, se encuentra la asesoría para la constitución de figuras asociativas, a continuación se describe el procedimiento que se agotó para la conformación de la Sociedad de Productoras Agropecuarias de S.S., ubicada en el municipio de Morelia, Michoacán, la selección de esta figura se decidió sobre todo por que es una figura que se constituye muy rápido y que no requiere de capital inicial para su constitución y ante la proximidad que existía de la publicación de las reglas de operación del Programa de PROMUSAG (Programa de la Mujer en el Sector Agrario), se decidió en forma coordinada por el grupo interesado la constitución de una sociedad de solidaridad social.

En primer lugar, un grupo de mujeres del ejido de las Trojes, Municipio de Morelia, acudió a la Procuraduría Agraria para solicitar el apoyo para constituir una figura asociativa, en el mes de mayo del 2004, para tal efecto, me traslade en varias ocasiones al ejido con el objeto de llevar a cabo diversas reuniones con las personas interesadas en la conformación de la figura asociativa, es decir, con el grupo promovente, ellas manifestaron su interés en desarrollar en constituir una figura para poder trabajar un proyecto productivo, sin embargo, no tenían claridad sobre que línea trabajar, algunas personas se inclinaba por un proyecto agrícola, otros por la actividad ganadera y unos más hablaban de la posibilidad de desarrollar una actividad orientada a proporcionar servicios turísticos, mediante el establecimiento de un rancho Cinegético.

Como existía poca claridad en torno al tipo de proyecto que querían trabajar fue necesario realizar un diagnóstico, con la finalidad de identificar los recursos productivos, naturales, humanos, e infraestructura con los que contaba el grupo interesado en constituir la sociedad.

La elaboración del diagnóstico no se me dificultó debido a la experiencia que adquirí cuando trabajé en una organización no gubernamental en el estado de Guanajuato (Centro de Desarrollo Agropecuario del Norte del Estado de Guanajuato A.C.), en donde utilizamos la metodología de la planeación participativa, la cual está basada principalmente en la participación de la gente y de esta forma, que sean los propios grupos los que determinen que tipo de proyecto es el que quieren trabajar. Cabe señalar que mediante este ejercicio con la participación de la gente se hacen las siguientes preguntas para que les den respuesta: ¿Qué tenemos y que me hace falta como comunidad?

Como respuesta a la primera pregunta encontramos que en las trojes existe:

- Energía eléctrica
- Tienen agua potable
- Cuentan con caminos de acceso al ejido
- Cuentan con una población aproximada de 100 personas
- Tiene aproximadamente 30 casas habitadas
- La mayoría de hombres en edad productiva están en los Estados Unidos
- Adicionalmente el grupo de trabajo cuenta con una superficie de 84 ha aproximadamente de las cuales se siembran sobre 24 ha de maíz de temporal
- 70 hectáreas son de agostadero con pasto natural.
- Cuentan con 30 cabezas de ganado cruza de criollo y holstein.

Con respecto a la segunda pregunta de qué es lo que les hace falta, encontramos:

- Fuentes de trabajo dentro del ejido
- Opciones de desarrollo para las mujeres que se encuentran solas (viudas, solteras, abandonadas, madres solteras).
- Mejorar la explotación ganadera
- Un establo con infraestructura básica para el manejo de su ganado
- Capacitación para manejo de su ganado
- Financiamiento

## ➤ Organización interna

Por otro lado, dentro de mi formación profesional en la materia de formulación y evaluación de proyectos productivos tuve la oportunidad de conocer todos los elementos que se deben de considerar en la elaboración de un proyecto productivo y fue necesario revisarlos porque al paso de tiempo me fui convenciendo de que el grupo de mujeres más allá de una figura asociativa, requerían el apoyo para la elaboración del proyecto productivo (aunque en ese momento aún no tenía la claridad de que tipo de proyecto se iba a trabajar), me di a la tarea de investigar los siguientes datos del ejido:

- Las Trojes es un ejido que se localiza en el municipio de Morelia, está rodeado de varios cerros entre los que se localizan el cerro del Quinceo, las Dos Tetas, los cerros de arena, el cerro de Capúla, y las Mesas. El poblado esta enclavado, en una depresión (hoya), entre los cerros de arena, las faldas del cerro de Capúla y la cordillera conocida como las Mesas<sup>1</sup>.
- Su clima predominante es el templado con lluvias que inician a veces en el mes de mayo – junio y terminan en el mes de septiembre y mediados del mes de octubre, el inicio del clima frío es en septiembre y a mediados del mes de noviembre, siguiendo con este clima y lluvias salteadas en el mes de enero y febrero, en marzo el clima es templado con un poco de calor en los siguientes meses siguientes antes de iniciar las lluvias<sup>2</sup>.
- En el municipio predominan los suelos tipo chernozem sódicos, algunos de tipo calcáreo y otra gran cantidad tipo podzólicos al sur del municipio; de color variable desde los negros oscuros hasta los rojizos claros y amarillentos según la región, algunos son pedregosos en diferente proporción y con pendiente bien regulada hasta muy pronunciadas; la

---

<sup>1</sup> <http://inegi.gob.mx/inegi/default.aspx>

<sup>2</sup> <http://inegi.gob.mx/inegi/default.aspx>

capa arable es profunda casi en la mayoría de los suelos bajos que son de formación transportada y una capa arable de 30 centímetros aproximados en las regiones medias y altas del municipio<sup>3</sup>.

- La vegetación original del municipio de Morelia se ha visto afectada principalmente en las partes altas y sobre todo en la región sur que es donde se concentra la mayor cantidad de vegetación forestal maderable que ha sido fuertemente talada, entre esta vegetación se puede nombrar el pino (pinus ayacahuite), encino(Quercus Spp.), oyamel (Abies Religiosa), y cedro (Cupresus Lusitanica) principalmente, también se tiene una vegetación de matorral espinoso con huizache (acacia farneciana), tepame y selva baja, etc; además de una vegetación secundaria que comprende, pirul (Schinus Molle), fresnos (fraxinus Uhdei.), gigantes (Eucaliputus Spp;) capulin (Pronus Serotina), cazahuate (Ipomoea spp.), etc.<sup>4</sup>
  
- En la Comunidad de Las Trojes su vegetación esta compuesta principalmente de cazahuate (Ipomoea spp), poco encino (Quercus spp.) pino (Pinus Ayacahuite), existen algunos árboles de casuarina (Casuarina equisetifolia), fresno (Fraxinus Uhdei.), jacarandas (Jacaranda Mimosifolia), en su mayoría la vegetación es arbustiva con especies de jara (Cistus Ladaniferus) , tejocote (Crataegus Mexicana), huizaches (Acacia Farneciana) y vegetación de cobertera que va desde pasto natural, anís (Pimpinela Anisum), manzanilla (Matricaria chamomilla), verdolaga (Portulaca Olerasea) quelites (Quenopodium Album), lengua de vaca (Anchuza Officinalis) y diente de león (Taraxacum Officinale), entre varias otras especies de planta medicinales.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> RODRÍGUEZ ROJAS, Raúl. CD. "El Municipio en Cifras"; ed. Centro de Investigaciones y Desarrollo en el Estado de Michoacán, edición 2001.

<sup>4</sup> RODRÍGUEZ ROJAS, Raúl. CD. "El Municipio en Cifras"; ed. Centro de Investigaciones y Desarrollo en el Estado de Michoacán, edición 2001.

<sup>5</sup> <http://inegi.gob.mx/inegi/default.aspx>

➤ Por las diferentes características de las zonas del municipio se tiene una gran diversidad de componentes bióticos que forman el ecosistema, las especies más abundantes de la fauna silvestre del municipio son: tlacuache, ardilla, rata de campo, tejón o cuati, zorra, zorrillo, armadillo, comadreja, coyote, murciélagos y venado cola blanca. Entre las aves destacan golondrina tijarena, gavián gris, codorniz moctezuma, búho, ceniztonle, jilguero, clarín, petirrojo, catanitas, gorriones, canarios, zopilotes, lechuzas. Por lo que respecta a los anfibios se encuentran sapos, rana verde y rana común, y entre los reptiles hay tucuiliches o lagartijos, víbora de cascabel, alicantes, hocico de puerco y coralillo, entre otros<sup>6</sup>.

Una vez que obtenida esta información que forma parte del diagnóstico que se debe considerar en la elaboración de un proyecto productivo, así como, identificada la experiencia que las integrantes del grupo tenían con relación a la actividad ganadera de manera conjunta con ellas, se tomó la decisión de apoyarles en la elaboración de un proyecto para el establecimiento y equipamiento de un establo para el manejo de ganado bovino de doble propósito.

Una vez que se definió el proyecto lo más adecuado fue empezar a definir la figura asociativa con la que realizaría la gestión ante las instituciones que apoyan con financiamiento este tipo de proyectos, para definirla se consideró lo siguiente:

➤ Actividad económica a la que se van a dedicar, en este caso fue la explotación ganadera doble propósito.

---

<sup>6</sup> RODRÍGUEZ ROJAS, Raúl. CD. *“El Municipio en Cifras”*; ed. Centro de Investigaciones y Desarrollo en el Estado de Michoacán, edición 2001.



- Se identificó la personalidad jurídica de las socias, en este caso eran personas físicas.
- Son personas de escasos recursos económicos y carentes de alguna fuente de trabajo.

Posteriormente, se identificó con precisión a las personas (mujeres) con mayor interés en conformar la sociedad, considerando como indicadores la entrega de su acta de nacimiento original, copia de la credencial de elector y copia de la CURP, a los que contaban con ella, estos son los parámetros con los que se midió el interés ya que a un gran número mujeres al principio le entusiasmó la idea de formar la sociedad pero no entregaron la documentación.

Para la conformación de sociedad se consideró únicamente a quienes entregaron la documentación antes señalada y se insistió en que el mínimo deberían ser 15 personas.

Con el grupo interesado se fue trabajando en torno a la elaboración de ciertas normas internas entre las que destaca la selección de sus representantes para que se pudiera avanzar en las gestiones, definir pequeñas cooperaciones para la conformación de un fondo y que las representantes contarán con recursos para la diferentes salidas sobre todo a la Ciudad de Morelia, Michoacán y que estuvieran muy al pendiente de las diferentes reuniones que se tenían que realizar para que las futuras socias conocieran los avances que se iban logrando y que además fueran avanzando en reunir los requisitos que se necesitan para la constitución de la sociedad de solidaridad social, entre los que esta la entrega de la documentación que acredite la identidad de cada una de las socias (acta de nacimiento), comprobante de domicilio; permiso para la constitución de la sociedad por parte de la Secretaría de Relaciones Exteriores; convocatoria expedida por un representante de la Secretaría de la Reforma Agraria y de un Representante de la Procuraduría Agraria, mediante la cual se invitó a

todos las interesadas a que acudan a la Asamblea en la que se constituiría la sociedad, en la que se aprobaran los estatutos y se elegirán a el comité ejecutivo, el comité financiero y de vigilancia, así como, la comisión de educación. Una vez que se cuente con el acta y sus respectivas copias se procede a llevar a protocolizar con un notario público o cualquier autoridad municipal para finalmente remitir el expediente al Registro Agrario Nacional.

Con el mismo grupo se empezó a trabajar sobre las denominaciones de la sociedad con el objeto de realizar la solicitud a la Secretaría de Relaciones Exteriores, en el formato que nos fue entregado por esta Secretaría se anotaron cuatro nombres nombre de sociedades, dejando en primer lugar el que tenía mayor preferencia por parte de los socios, Al formato de solicitud se le acompañó con un pago de \$640.00 (seiscientos cuarenta pesos 00/100 m.n.) utilizando el formato 5 de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y se realizó la gestión ante esta institución.

En forma casi inmediata se recabó el permiso de autorización de la Secretaría de Relaciones Exteriores, en el formato que se entregó se establece que sólo se tenían 90 días para la utilización de la denominación y se establecía la obligación de notificar a la Secretaría de Relaciones Exteriores de la ocupación de la denominación a efecto de que se realice el registro correspondiente.

Una vez que se contó con la autorización para el uso de la denominación se apoyó a través de formatos preelaborados al grupo promotor en la elaboración de la convocatoria para la asamblea constitutiva, de conformidad con lo establecido en la Ley General de Sociedades de Solidaridad Social, firmándola el grupo promovente, un representante de la Secretaría de la Reforma Agraria, un representante de la Procuraduría Agraria, el grupo promovente y con el visto bueno de la autoridad municipal.

Una vez que se contó con la convocatoria con todos los requerimientos legales, se procedió a publicarlas, ubicándolas en los lugares más visibles del ejido, se publicaron solo copias fotostáticas, las originales se conservaron aparte, ya que se integraron al expediente original.

Posteriormente, se procedió a brindar el apoyo al grupo para la elaboración de los estatutos, para tal efecto dentro del departamento del cual soy titular, cuento con formatos preestablecidos para brindar la asesoría a los grupos interesados en la conformación de alguna figura asociativa y dependiendo de la actividad económica a la que se van a realizar, hago las adecuaciones a los estatutos.

Posteriormente en una reunión se les dio a conocer el contenido de los puntos de mayor relevancia como lo es el objeto social de la sociedad, domicilio fiscal, patrimonio social; forma de administración y facultades de los administradores, normas de vigilancia, reglas de aplicación de los beneficios, pérdidas e integración del fondo de solidaridad social, reparto de utilidades y liquidación de la sociedad cuando sea revocada la autorización de funcionamiento y en su caso se toma nota de las modificaciones que se indiquen por parte del grupo promotor, en el caso concreto de las del grupo de las trojes, una vez que se les dieron a conocer el contenido de sus estatutos no realizaron ninguna modificación, una vez que se tienen elaborados los estatutos se le solicitó al grupo promotor que lance la convocatoria para llevar a cabo la asamblea constitutiva.

Posteriormente, se procedió a celebrar la asamblea en los términos establecidos en la convocatoria que se publicó para tal fin.

Al término de la asamblea se procedió a levantar el acta de la asamblea constitutiva, firmando al calce: el grupo promovente, las socias electas en los cargos de administración y control, así como las comisiones de apoyo y los demás socios.

Se notificó a la Secretaría de Relaciones Exteriores sobre la utilización de la denominación que previamente fue autorizada; para tal efecto, se requiere acompañar la notificación de nueva cuenta con un pago por concepto de utilización denominación a través del formato número 5 de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Cabe señalar que si la notificación se hace en tiempo tiene un costo y si se notifica en forma extemporánea se incrementa el costo.

A continuación el acta de la asamblea constitutiva, se le llevó a la autoridad municipal (encargado del orden), con el objeto de que ratificara la voluntad de las socias para constituir la sociedad y que diera fe de la autenticidad de las firmas de todas las socias.

Una vez que se certificó el acta por parte del encargado del orden se procedió a integrar el expediente para solicitar su registro en el Registro Agrario Nacional incorporando en el mismo:

- El permiso de Relaciones Exteriores;
- La convocatoria con certificación de firmas;
- El padrón de socios con sus respectivas el acta de nacimiento original;
- Los estatutos de la sociedad firmados al calce por todos y cada uno de los integrantes de la sociedad;
- El acta constitutiva en original certificada como corresponde y
- El pago de derechos por concepto de inscripción de la sociedad.

Se procedió a realizar el pago de derechos por concepto de inscripción del acta de asamblea, a través del formato número 5 de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cantidad que se pagó fue por un monto de \$80.00 (ochenta pesos 00/100 m.n.).

Se sacaron las fotocopias del expediente, para tener un respaldo del mismo y realizar su registro en el Sistema Unico de Información de la Procuraduría

Agraria y posteriormente, entregarle una copia al grupo que promovió su constitución.

Se elaboró el oficio para solicitar la inscripción de la sociedad, al Delegado del Registro Agrario Nacional y en el mismo se detalló toda la documentación que se está remitiendo y se recabó el acuse de recibo mediante el cual se entregó oficialmente toda la documentación.

En su momento se recabó el oficio mediante el cual el Registro Agrario Nacional, informó el número de folio con el cual quedó inscrita la Sociedad de Solidaridad Social.

De acuerdo con lo previsto en el Manual del Sistema Único de Información, con las acciones antes descritas se concluye el procedimiento para la constitución de cualquier figura asociativa, con algunas variantes dependiendo de la figura de la que se trate sin embargo, después de varios años de estar brindando la asesoría en esta materia, es muy importante que todo grupo que constituye una figura de esta naturaleza trabaje en torno a un proyecto productivo, ya que constituir figuras por el solo hecho de constituir las no tiene ningún sentido; es más, estas figuras responden a una necesidad de los grupos para poder acceder al financiamiento de los programas de apoyo al campo que impulsan los tres niveles de gobierno.

Por último, se le recomendó a las integrantes del Consejo de Administración la importancia que tiene el hecho de dar de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a la Sociedad a efecto de obtener su Registro Federal de Causantes y que puedan emitir las facturas correspondientes.

Dentro de los problemas que se presentaron durante la constitución de la figura asociativa, los más importantes fueron los siguientes:

- La desconfianza de las mujeres, ya que era la primera vez que se organizaban para un proyecto de esta naturaleza y obviamente no creían que la organización les iba a servir de algo.
- La falta de participación de las mismas mujeres, ya que al momento de designar los diferentes cargos no los aceptaban fácilmente y querían que éstos quedaran solo en tres compañeras que se distinguían por su entusiasmo y dinamismo.
- La falta de recursos económicos para las diferentes gestiones, las Trojes es un ejido muy cercano a la ciudad de Morelia, pero sus pobladores presenta altos índices de marginación y las mujeres no tenían dinero para las cooperaciones.
- La falta de documentación para acreditar la identidad (acta de nacimiento), curp, credencial de elector y comprobante de domicilio de las diferentes socias, a algunas les falta algún documento y hubo casos en los que nada más contaban con la credencial de elector.
- El papel que juega la mujer dentro del seno familiar y sobre todo en este grupo por ser mujeres solas en su mayoría, algunas tenían que esperar a que el esposo o cónyuge que estaba en Estados Unidos les diera el permiso para poder participar en la sociedad y en el proyecto.
- El nivel de escolaridad y la edad de las socias, en su mayoría eran mujeres que no sabían leer ni escribir, mayores de edad, salvo la presidenta del comité de administración que contaba con una carrera profesional (C.P. Público) y era una persona joven.

Cabe señalar, que este tipo de problemas son los más frecuentes en todas las organizaciones que empiezan a consolidarse y más cuando se trabaja con mujeres, pero ahí está lo interesante porque uno como profesionista y sobre todo

los egresados de la especialidad de planeación, organización y administración para el desarrollo rural, debemos de ver a la organización como una escalera, en donde se inicia con grupos con una pasividad completa, es decir en un grado de organización de cero, y se les va apoyando para que gradualmente vayan subiendo escalones y se hagan responsables de su propio proceso, hasta que lleguen el momento que ya no te requieran porque ya conocen que hacer para fortalecer su propio proceso de organización.

En el caso que nos ocupa, la forma de cómo se fueron resolviendo los problemas que se encontraron fue realizando diferentes reuniones de sensibilización, en ellas se les hablaba sobre todo del papel que actualmente juega la mujer y de la responsabilidad que como madres tenían en la educación de sus hijos. Para poder hacer las reuniones fue fundamental ganarme la confianza de ellas, cómo llegando puntual a las reuniones, elaborándoles la documentación que iban requiriendo, abordando otros temas de interés propios de las mujeres y ofreciéndoles alternativas de solución a los problemas que se les presentaban.

A la par que se iba consolidando la figura asociativa también se empezó a trabajar en la estructuración del proyecto productivo.

El proyecto se le identificó con el nombre de “Establecimiento y equipamiento de establo de doble propósito” y en su elaboración se consideró lo siguiente:

1. Objetivos general y particulares
2. Metas
3. Diagnóstico del ejido
4. Justificación del proyecto
5. Antecedentes del grupo interesado en el desarrollo de este proyecto.
6. Análisis de mercado, en cual se detallaron los principales productos que se iban a producir, los principales proveedores, los clientes y la competencia.
7. Análisis técnico, en el que se detalló la descripción del producto, la infraestructura, construcciones e instalaciones, parámetros productivos,

prácticas de manejo, cuidados después del parto, crianza, vacunas, identificación y marcaje, ordeña y leche, enfermedades, prácticas auxiliares, requerimientos de agua, alimentación de las becerras y vaquillas, producción de leche; producción de becerros para la venta, vacas de desecho y desarrollo del hato.

8. Análisis económico, en el que se identificaron los costos de operación, se hizo el resumen de ingresos y costos de operación (ingresos, egresos, costos variables y costos fijos), conceptos de inversión, flujo de efectivo, fuentes de inversión y relación de costo beneficio.
9. Análisis de riesgo
10. Impacto social
11. Conclusiones y recomendaciones.

En la elaboración del proyecto no se presentaron problemas, debido a que este es un trabajo prácticamente de gabinete, lo único que se me complicó debido a mi formación profesional, fue la parte del estudio técnico del proyecto en donde uno tiene que considerar las cuestiones de la producción, infraestructura, parámetros productivos, prácticas de manejo, cuidados después del parto, crianza, enfermedades, alimentación, niveles de producción etcétera, por esta situación fue necesario apoyarme con el Ing. Rafael Sánchez Castañeda (Prestador de Servicios Profesionales independiente), quien tiene amplia experiencia en la elaboración de proyectos ganaderos.

Por otro lado, el Programa del cual se tenía proyectado obtener el financiamiento, trae un componente para el pago del proyecto y obviamente yo como servidora pública de la Procuraduría Agraria estoy imposibilitada para hacer este tipo de trabajos y mucho menos cobrarlo por ellos, de ahí que fue necesario coordinarme con el Ing. Rafael Sánchez Castañeda, para que me apoyara en la elaboración de la parte técnica del proyecto, a cambio del que él cobrara el recurso que entrega la Secretaría de la Reforma Agraria para el pago del proyecto, pero esta persona tiene un limitante físico padece de parálisis en sus piernas que no le permitía



trasladarse fácilmente al ejido, de ahí que la mantenía la comunicación constante con las interesadas era una servidora.

Una vez que se contó con el proyecto productivo se estuvo al pendiente de la publicación de las reglas de operación del Programa de la Mujer en el Sector Agrario, con el objeto de buscar el financiamiento.

El Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG), es operado por la Secretaría de la Reforma Agraria y su objetivo fundamental es la integración económica productiva de las mujeres del sector agrario, mediante el apoyo a “Proyectos Productivos” social, técnica financiera y comercialmente viables, que permitan el aprovechamiento racional de los recursos y condiciones naturales, existentes en los núcleos agrarios, atendiendo a los requerimientos de organización y capacitación integral, fomentando la generación de la ocupación productiva y una mejora en la calidad de vida de sus familias y comunidades.

La población objetivo de este programa son las mujeres habitantes de los núcleos agrarios tales como ejidatarias, comuneras o posesionarias con pobreza patrimonial.

Para acceder a los beneficios de este programa, en su momento se brindó la asesoría al grupo interesado y se entregó la siguiente documentación en la ventanilla de recepción de solicitudes en la Representación Regional de la Secretaría de la Reforma Agraria, en el estado de Michoacán:

1. Cédula de solicitud de apoyo, en la que se detallan los datos generales de las integrantes del grupo; datos sobre la actividad productiva y las características socioeconómicas de las integrantes de la sociedad.
2. El perfil técnico del proyecto productivo a desarrollar.
3. Copia simple de las de las identificaciones oficiales de las integrantes de la sociedad.
4. Copia simple de los comprobantes de domicilio de domicilio de las socias.
5. Copia la clave única de registro de población (CURP)

6. Original del acta constitutiva de la sociedad.
7. Oficio en el que se manifestó, no haber recibido ningún tipo de apoyo por parte del Gobierno Federal para el mismo fin.
8. Manifestación por escrito de conocer las obligaciones a su cargo consignadas en las reglas de operación y el compromiso de cumplir con aquellas que deben de realizarse.

Una vez que se entregó toda la documentación se realizó el registro de la solicitud en forma electrónica y se le entregó el número de folio correspondiente.

Posteriormente, el Comité de Desarrollo Agrario en el Estado integrado por el Titular de la Secretaría de la Reforma Agraria, quien funge como presidente del mismo, el secretario técnico, cargo que recae en el Delegado del Registro Agrario Nacional, los vocales representados por el titular de la Procuraduría Agraria, los representantes del gobierno del estado y Representante Estatal del FIFONAFE e invitados de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, turnaron a la instancia evaluadora el expediente del proyecto productivo para su análisis y validación técnica, operativa, económica, financiera, social y comercial.

La instancia evaluadora analizó y validó la viabilidad técnica-operativa, financiera y comercial del proyecto, mismo que consideró como viable.

A continuación, el Comité procedió, con base en el dictamen emitido por la instancia evaluadora, a brindar la autorización correspondiente, la cual se realizó considerando los siguientes aspectos:

1. Proyectos con una visión de desarrollo sustentable;
2. Grupos que consideran a personas con discapacidad;
3. Grupos conformados mayoritariamente por mujeres indígenas;

4. Que pertenezcan a zonas que, habiendo superado un proceso de conflicto, requieren fortalecer su tejido social y ampliar sus estructuras productivas.<sup>7</sup>

Una vez autorizado el proyecto, la Representación Regional de la Secretaría de la Reforma Agraria remitió el expediente acompañado con el dictamen a las oficinas centrales de esta institución, con el objeto de que se realice la verificación de la documentación y se proceda a la liberación de los recursos considerados en el proyecto.

En un evento masivo se entregaron los recursos a diferentes grupos que resultaron beneficiados, al grupo de las Trojes se les entregaron \$180,000 (ciento ochenta mil pesos 00/100 m.n.)

Una de las características de los recursos entregados por el PROMUSAG, es que son financiamientos que se otorgan a fondo perdido, es decir son créditos no recuperables, que se les identifica como de capitalización inicial.

En el momento que se entregaron los recursos a las integrantes del grupo se les reiteró el compromiso de remitir a la Representación Regional de la Secretaría de la Reforma Agraria, el informe de la aplicación correcta de los recursos y de la documentación comprobatoria; para tal efecto contaron con 90 días a partir de la recepción de los recursos.

Con esta última actividad prácticamente se culmina con el procedimiento para el otorgamiento del financiamiento en el marco de este programa, no obstante de que en las reglas de operación se prevén visitas de seguimiento y supervisión de los grupos beneficiados por el PROMUSAG.

A continuación planteo una propuesta para mejorar a los grupos organizados en una figura asociativa y que están trabajando en torno a un proyecto productivo.

---

<sup>7</sup> [www.sra.gob.mx/web2007/transparencia/subsidios/pdf/PROMUSAG/reglas %20promusag%20dof19abr](http://www.sra.gob.mx/web2007/transparencia/subsidios/pdf/PROMUSAG/reglas%20promusag%20dof19abr)

Desde mi punto de vista es muy importante que el papel que desempeña la Procuraduría Agraria no se concentre únicamente en brindar la asesoría jurídica para la constitución de la figura asociativa; de apoyar al grupo interesado en desarrollar su idea de proyecto, y de coadyuvar en la gestión de algún financiamiento. Se requiere además, coordinar acciones con otras instituciones para fortalecer el acompañamiento y seguimiento de los grupos organizados, entre las acciones que interesa fortalecer se encuentran la capacitación técnica y administrativa de los diferentes socios.

Al hablar de acompañamiento y seguimiento, me refiero a que normalmente los grupos se organizan con la intención de poner en marcha una idea de proyecto, una vez logrado, es necesario hacer un replanteamiento para ver qué cosas se pueden ir trabajando, qué nuevas necesidades les han surgido sobre el proyecto original, e incluso se pueden presentar nuevas ideas y no hacer como hasta la fecha se hace, crear una figura y obtener un financiamiento que sólo se ven como un número, una meta que cumplir, sin voltear la vista atrás para verificar que la organización realmente está trabajando.

A lo largo de mi desempeño como profesionista en la Procuraduría Agraria me he percatado de que las organizaciones no son estáticas sino que por el contrario son muy dinámicas, siendo en un principio muy frágiles y que son pocas las instituciones que realmente trabajan para fortalecer la organización social; tal pareciera que este tipo de acciones son propias únicamente de las organizaciones no gubernamentales o que quizás es parte de la aportación que deben realizar los socios, la conformación de organizaciones sólidas.

He observado que en muchos de los grupos que hoy se organizan, las debilidades más comunes que presentan es que no cuentan con la capacitación para desarrollar el proyecto como lo consideraron originalmente, de ahí la importancia de que la Procuraduría Agraria coordine acciones con instituciones como la Financiera Rural, la Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado y la Secretaría de Agricultura; Ganadería, Desarrollo Rural, Alimentación y Pesca

(SAGARPA), a efecto de que se gestionara la capacitación enfocada al desarrollo empresarial de estos grupos.

## V ANÁLISIS

Los sujetos agrarios se han destacado por su disposición para organizarse con el fin de satisfacer necesidades inherentes a la producción (financiamiento, adquisición de insumos, canales de comercialización, etc.). De acuerdo a los datos del Registro Agrario Nacional y el Registro Público de Comercio, en el ámbito nacional hasta el año 2000, la forma más recurrida de organización fue la Sociedad de Solidaridad Social (SSS) con 14,000 casos; siguiéndole la Sociedad de Producción Rural (SPR) con 6041; la Unión de Ejidos con 1108, la Asociación Rural de Interés Colectivo con 150, la Unión de Sociedades de Producción Rural con 47, la Sociedad Mercantil con 33 y la Federación de Triples SSS con 27.<sup>1</sup>

Este mismo escenario es en el que se encuentra en el Estado de Michoacán, de acuerdo con el registro del Sistema Único de Información de la Procuraduría Agraria, hasta febrero del 2007, los registros indican que la figura asociativa más recurrida es la Sociedad de Solidaridad Social con 117, siguiéndole la Sociedad de Producción Rural con 78, la Cooperativa con 25, la Asociación Rural de Interés Colectivo con 5, la Unión de Ejidos con 4 y por último, la Unión de Sociedades de Producción Rural con 1.<sup>2</sup>

Como es de observarse, la sociedad con mayor demanda en el medio rural es la Sociedad de Solidaridad Social, lo que obedece sobre todo a que es una figura cuya constitución es relativamente sencilla, en comparación con las otras, es flexible para cualquier tipo de actividad económica o de servicios, ya que lo que busca es la conjunción de intereses comunes basados en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios; no

---

<sup>1</sup> PROCURADURÍA AGRARIA, "*Tendencias del Campo Mexicano*", Dirección General de Estudios y Publicaciones, México 2000, pág. 17.

<sup>2</sup> <http://www.pa.gob.mx/servicios/SUI/ibmfr2.htm>

requiere de protocolización ante notario público y basta con el visto bueno de una autoridad municipal.

Por otro lado, muchos de los programas de apoyo al campo, ya sean de financiamiento o de subsidios, dentro de sus reglas de operación le dan preferencia a este tipo de figura asociativa.

En menor grado está la Unión de Ejidos y la Asociación Rural de Interés Colectivo, esto obedece a que estas figuras normalmente agrupan a personas morales como el ejido y la comunidad y es más complejo su manejo; cabe resaltar que estas organizaciones se impulsaron sobre todo por los años de 70's, al margen de las derogadas Ley Federal de Reforma Agraria y Ley General de Crédito Rural y se impulsan como instancias corporativas y de control de político de los campesinos; no se constituían como actualmente lo marca la Ley Agraria, con el objeto de coordinar actividades productivas, de asistencia mutua, comercialización o de otros fines no prohibidos.

Con respecto a las sociedades mercantiles en los términos que establece la Ley Agraria en su artículo 75 "sociedades propietarias de tierra ejidal o comunal", existen muy pocas en el ámbito nacional, solo hay 5 y algunas de ellas se encuentran ubicadas en el estado de Baja California, en el Municipio de Ensenada, en el ejido de Francisco Villa, aportaron tierra para la constitución de Agrovica ABC, S.A. de C.V.; la otra se encuentra en Ensenada, en el ejido de Tigres del Desierto, quienes constituyeron la empresa Olivera Italo-Mexicana; S.A; otra se encuentra en el estado Campeche, el Municipio de Campeche, en el poblado del Pich, quienes conformaron la Agropecuaria San Feliciano, S.A. de C.V., la cuarta sociedad se encuentra en el estado de Chihuahua, en el Municipio de Madera, en el ejido del Largo y anexos, El Lago Maderal, S.A. de C.V. y al quinta sociedad se localiza en San Luis Potosí en el Municipio de Ciudad Valles, en el ejido de Laguna del Mante, Grupo Industrial Santa Engracia, S.A. de C.V.

En el estado de Michoacán a pesar de los esfuerzos realizados con algunos ejidos de la región a la fecha no ha sido posible la constitución de una sociedad de esta naturaleza.

Sin embargo, no obstante, de la existencia formal de un número importante de figuras asociativas en la realidad muchas de ellas no operan, ya sea por falta de recursos económicos, por insolvencia o diferencias al interior por problemas de corrupción.

Muchas figuras asociativas que funcionaron bien en los primeros 10 años, se encuentran hoy en su mayoría en una franca crisis financiera o interna, o bien están estancadas sin tener claridad hacia dónde marchar y esta situación es el resultado de la crisis económica que ha producido el cambio de las políticas públicas, debido a que nuestro país carece de la capacidad económica para soportar una política de subsidios equiparable a la de Estados Unidos o de algunos países de Europa.

A través de la política agropecuaria impulsada por el Estado hasta antes de 1988, se proporcionaba a los productores rurales los siguientes servicios:

- a) El abasto de insumos como fertilizantes, semillas y aguas que eran ampliamente controlados por el sector público.
- b) La comercialización y la transformación de prácticamente todos los granos y oleaginosas, además de algunos productos como la caña de azúcar, café, tabaco, henequen, hule y leche, que eran fuertemente intervenidos con la participación directa o indirecta del estado.
- c) La asesoría técnica, el crédito y el seguro agropecuario eran casi responsabilidad del Estado.



Si bien tales servicios eran altamente subsidiados, argumentándose que representaban un apoyo a la producción agropecuaria, en la práctica todos los organismos que los ofrecían fueron presa del burocratismo, corrupción y corporativismo propio de las empresas estatales mexicanas, y aún cuando el precio de los servicios no era alto, la baja calidad de los mismos no permitió un incremento substancial de la productividad agropecuaria, lo que significó al final de cuentas un uso muy ineficiente de los subsidios.

Aquí es importante resaltar, que los productores rurales estaban acostumbrados a que los apoyos al campo generalmente se entregaban al ejido y a la comunidad; quién no recuerda aquellos créditos que el BANRURAL proporcionaba a los comisarios ejidales y de las repetidas ocasiones en que estas deudas pasaban a la cartera vencida reestructurada y finalmente condonada a cambio de un voto por el partido político en turno

Desde el punto de vista de muchos analistas políticos y económicos, el Gobierno Mexicano pasa de una posición interventora a una más reguladora; como resultado del Tratado del Libre Comercio con América del Norte, según estos analistas, el gobierno prácticamente no participa en los procesos productivos del sector rural y deja que las fuerzas del mercado fluyan de acuerdo a las leyes del mismo (oferta y demanda). Esta situación provoca en el medio rural un descontento y un reclamo contante de las organizaciones campesinas y de productores, al manifestar en diferentes foros la falta de apoyos al campo; por ejemplo, en el mes de agosto del año 2006 se llevó a cabo un pronunciamiento de las organizaciones campesinas en el marco *del foro nacional de evaluación y propuesta de renegociación del capítulo agropecuario del tratado del libre Comercio de América del Norte*.

La Cámara de Diputados a través de la Comisión Especial para el Campo, de Agricultura y Ganadería, y del Comité de Centros de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Ciudadanía Alimentaria, decidieron llevar a cabo este foro con la participación de representantes de organizaciones campesinas y

productores del sector social y privado, empresariales, de la confederación nacional de gobernadores, asociación mexicana de subsecretarios de desarrollo agropecuario, instituciones académicas y legisladores federales y locales, quienes acordaron discutir los impactos de la política agropecuaria nacional en relación con las políticas comerciales internacionales y su efecto en la seguridad y soberanía alimentaria.

En este foro se hizo una denuncia sobre los efectos negativos que el TLCAN ha ocasionado a los campesinos y pequeños productores de alimentos básicos y estratégicos de México y concluyeron lo siguiente:

- El tratado agudizó las desigualdades jurídicas, económicas, tecnológicas, productivas, sociales y ambientales en políticas públicas, presupuestales y en subsidios.
- Está agravando la pérdida de soberanía y seguridad agroalimentaria en nutrición y vulnerabilidad de los derechos humanos a la alimentación, y aumentado la importación de alimentos procesados provenientes de insumos subsidiarios en sus países de origen.
- Está provocando la exclusión y desplazamiento de los productores de los procesos productivos y de la parcela, con la consecuente pérdida de la tenencia de la tierra y la aparición de nuevos actores económicos.
- Es causa de la migración, pérdida de la población rural y vulneración de los derechos humanos.
- Está contribuyendo a la concentración nacional y transnacional de capital rural, los apoyos fiscales y el acceso a los mercados.
- Distorsiona los mercados agropecuarios, impone barreras no arancelarias e impone estrategias depredatorias de comercialización transnacional.

- Afecta y depreda la biodiversidad y controla y hace mala aplicación de la ingeniería genética por medio de las empresas trasnacionales.<sup>3</sup>

Ante este escenario los participantes de este foro acordaron solicitar de manera inmediata al ejecutivo federal la renegociación del capítulo agropecuario del TLCAN, sin que a la fecha esto haya sido posible y así como se ve el escenario político internacional resulta muy complicado.

Tomado en cuenta lo anterior, es importante que los productores rurales que se encuentran ubicados en ejidos y comunidades, analicen que hoy en día el ejido o la comunidad, como entes colectivos, tienen una organización social que ya no responde a las necesidades de la sociedad rural actual, que lo que deben hacer es rescatar esas nuevas sociedades intraejidales o intracomunales, que son más dinámicas, en las que los sujetos agrarios fácilmente se pueden organizar, por ejemplo, en una triple “S”, una sociedad de producción rural o en una cooperativa, en donde hay más confianza y más flexibilidad, que les permita acceder a los siguientes servicios, necesarios para el impulso de las actividades productivas:

- a) Servicios de abasto que permitan a los productores rurales la adquisición de materias primas, insumos y equipos y tecnología en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad.
- b) Servicios de apoyo al financiamiento, como la formulación y evaluación de proyectos productivos de inversión; el desarrollo de mecanismos de administración del riesgo; la asesoría, gestión y contratación de préstamos, y la captación de ahorro, entre otros.

---

<sup>3</sup> [http://www.rmalc.org.mx/principales/foro\\_nacional\\_evaluación.htm](http://www.rmalc.org.mx/principales/foro_nacional_evaluación.htm).

- c) Servicios tecnológicos: con el propósito de facilitar el uso de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de asesoría técnica calificada.
- d) Servicios de comercialización que, mediante la promoción, normalización y consolidación de ofertas, permitan una mejor participación de los productores en los mercados. Se incluyen también en este grupo los servicios ligados a la información de mercados, al transporte y al acondicionamiento de productos agropecuarios, a las demandas contra prácticas desleales y a la representación y asesoría en negociaciones comerciales, entre otros.
- e) Servicios de capacitación y asesoría especializada que permitan un mejor desempeño de las prácticas agropecuarias.

Se hace necesario aclarar que de pronto existe mucha polémica sobre si estos servicios actualmente se están proporcionando por parte de las instituciones de la administración pública federal y los gobiernos de los estados y dada mi experiencia puedo asegurar que si existen; por ejemplo, en la administración pasada se contó con un total de 45 programas de apoyo al sector rural, mismos que fueron operados por 11 instituciones cabezas de sector, así como, de sus órganos descentralizados y desconcentrados, entre las que se encuentran:

#### 1. Programas de Desarrollo Social impulsados por la SEDESOL:

- a) Desarrollo Humano Oportunidades integrado por los siguientes componentes:
  - Componente educación.
  - Componente salud.
  - Componente alimentación.
  - Componente patrimonial.

- b) Programa de Abasto Social de Leche, operado por LICONSA.
- c) Programa de Abasto Rural, a cargo de DICONSA.
- d) Programa de Apoyo Alimentario, a cargo de DICONSA.
- e) Programa de Opciones Productivas, conformado por los siguientes componentes:
- Apoyo a la palabra.
  - Crédito social.
  - Crédito productivo para mujeres.
  - Acompañamiento y formación empresarial.
  - Integración productiva.
  - Agencias de desarrollo local.
- f) Programa de Empleo Temporal.
- g) El Programa de Ahorro, Subsidio y Crédito para la Vivienda Progresiva. Tu Casa a cargo de la SEDESOL.
- h) Programa del Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías, operado por FONART.
- i) Comisión Nacional de las Zonas Áridas, a cargo de CONAZA, con los siguientes componentes:
- Programa de Desarrollo para los Habitantes del Semidesierto.
  - Programa Plan Acuario.
  - Programa de Vinculación Científica y Transferencia de Tecnología.

j) Programas para la Regularización de la Tenencia de la Tierra, operados por la CORETT, conformado por los siguientes componentes:

- Programa de Regularización de Lotes.
- Programa de Suelo Libre.

k) Programa de Jornaleros Agrícolas, operado por la SEDESOL.

l) Programa de Atención a los Adultos Mayores, a cargo de la SEDESOL.

m) Programa para el Desarrollo Local, integrado por los siguientes componentes:

- Microregiones y Zonas de Alta Marginación.
- Identidad Jurídica.

n) Programa de Conversión Social, a cargo de la SEDESOL.

o) Programa de Incentivos Estatales, operado por la SEDESOL.

p) Iniciativa Ciudadana 3x1, impulsado por la SEDESOL.

q) Programas de Coinversión Social, impulsado por la SEDESOL.

2. La Secretaría del Trabajo y Prevención Social, impulsó los siguientes programas:

a) Programa de Apoyo al Empleo, conformado por los siguientes componentes:

- Sistema de apoyos económicos a la movilidad laboral al exterior (SAEMLE)
- Sistema de apoyos económicos a la movilidad laboral interna (SAEMLI)
- Sistema de capacitación para el trabajo (SICAT)
- Proyecto de inversión productiva (PIP)

3. La Secretaría de Salud, desarrolló los siguientes programas:

a) Programa IMSS-Oportunidades, con los siguientes componentes:

- Prácticas demostrativas de promoción a la salud
- Proyectos productivos para la nutrición e ingreso familiar

b) Programa de Salud y Nutrición para los Pueblos Indígenas.

4. La Secretaría de la Reforma Agraria, operó los siguientes programas:

a) Programa de Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios (FAPPA).

b) Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG).

c) Programa del Fondo de Tierras e Instalación del Joven Emprendedor Rural.

d) Financiamiento a Proyectos Productivos de Mujeres Indígenas Campesinas.

e) Financiamiento a Proyectos Productivos a Jóvenes Campesinos.

5. La Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, impulsó los siguientes programas:

a) Programa de Desarrollo Regional Sustentable (PRODERS).

b) Programa para la Construcción y Rehabilitación de Sistemas de Agua Potable y Saneamiento a cargo de la Comisión Nacional del Agua.

c) Programa de Empleo Temporal (PET-SEMARNAT).

d) Programa de Conservación y Restauración de Ecosistemas Forestales (REFORESTACION).

6. Los programas que operó la Secretaría de Educación Pública, fueron los siguientes:

a) Programas Educativos, con los siguientes componentes:

- Financiamiento educativo rural (FIDUCAR).
- Sistema de estudios a docentes (SED).

b) Programas Compensatorios, integrados por los siguientes componentes:

- Mejora en la calidad de la educación inicial y básica.
- Fortalecimiento de capacidad de gestión institucional.

a) Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias (PACMYC).

7. La Secretaría de la Función Pública, a través del siguiente programa.

a) Sistema Integral de Contraloría Social ( SICS).

8. La Secretaría de Economía, impulsó los siguientes programas:

a) Programa Marcha Hacia el Sur.

b) Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME).

c) Fondo Nacional de Apoyo para Empresas en Solidaridad (FONAES).

d) Fondo de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR).

e) Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM).



f) Programa de Apoyo al Diseño Artesanal (PROADA).

9. La Secretaría de Comunicaciones y Transportes, desarrolló los siguientes programas:

a) Programa de Empleo Temporal (PET-SCT).

b) Programa de Caminos Rurales y Alimentadores (OBRAS A CONTACTO).

10 La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, impulsó los siguientes programas:

a) Programas de Apoyos Directos al Campo, entre los que se encuentran los siguientes componentes:

- Procampo Normal.
- Procampo Anticipado.
- Procampo Capitaliza.

b) Programas de Desarrollo Rural, Alianza Contigo, conformado por los siguientes componentes:

- Programas de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural (PAPIR).
- Subprograma de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (PRODESCA).
- Subprograma de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR).

c) Fondo de Estabilización, Fortalecimiento y Reordenamiento de la Cafecultura.

11. La Secretaría de Turismo, que impulsó:

a) Convenios de Coordinación y Reasignación de Recursos para la Promoción y Desarrollo Turístico.<sup>4</sup>

Una característica de cada uno de estos programas es que los beneficios ya no se canalizan como apoyos directos a los ejidos y comunidades; actualmente se otorgan como bienes o servicios a productores rurales quienes tienen ideas claras que se plasman en proyectos a emprender; no importando si el giro es primario, secundario o de servicios públicos, acopio o distribución, almacenaje, transporte, servicios financieros o de aseguramiento.

Por todo lo anterior y después de haberme desempeñado profesionalmente en la Procuraduría Agraria durante años me queda claro y estoy convencida de que, la clave que ha permitido a los habitantes del sector rural acceder a los beneficios que otorga el gobierno, a través de sus distintos programas, es la “organización”.

---

<sup>4</sup> SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL, “Manual de Microregiones”, Ed. Talleres gráficos de México, México 2004.

## VI CONCLUSIONES

Cuando los sujetos agrarios acuden a la Procuraduría Agraria con el objeto de que se les proporcione la asesoría jurídica para la constitución de una figura asociativa, lo primero que se debe de analizar es la actividad económica a la que se van a dedicar y luego identificar la personalidad jurídica de los interesados en la formación de la sociedad.

Por personalidad jurídica se entiende la capacidad de una persona jurídica-individual y colectiva, física o moral- reconocida por la ley para ser sujeta de derechos y obligaciones.

Analizando estas dos variables se identifica con facilidad la sociedad que más conviene y en este sentido se brinda la asesoría jurídica para su constitución.

A la fecha la figura con mayor demanda es la Sociedad de Solidaridad Social, esto obedece a la razón de que su constitución es muy sencilla, sin embargo la gran limitante que presenta es su liquidación, ya que de acuerdo a lo establecido en la Ley de Sociedades de Solidaridad Social, en el artículo 40 "El activo integrado por el patrimonio y el fondo de solidaridad social quedará a disposición de la Secretaría de la Reforma Agraria para su ulterior aplicación a otra sociedad similar o a falta de éstas a la asistencia pública"

Esta situación es la que en la práctica limita la liquidación de este tipo de sociedades y explica a su vez, por qué existe un número tan alto de Sociedades de Solidaridad Social que en la práctica no operan; por otro lado, desde el punto de vista de las instituciones financieras este tipo de sociedades no les es atractiva para el otorgamiento de algún crédito, debido a que su patrimonio social se integra inicialmente con las aportaciones de cualquier naturaleza que los socios efectúen, así como las que reciban de las instituciones oficiales y de las personas físicas o morales ajenas a la sociedad, constituyendo un patrimonio muy limitado que pueda servir como garantía en caso de quebranto.

Actualmente la sociedad que también está siendo demanda por los productores rurales es la Sociedad de Producción Rural, no obstante que su constitución es un poco más compleja pero resulta más atractiva para las instituciones financieras y sobre todo aquellas sociedades que cuentan con un régimen de responsabilidad ilimitado, ya que en casos de quebranto los socios responden hasta con su propio patrimonio de manera solidaria, ante las obligaciones que haya adquirido la sociedad.

Con respecto a la Sociedad Cooperativa, por sus propias características que pueden ser de producción de bienes y servicios, se ajustan muy bien para la constitución de todas aquellas sociedades que no se van a dedicar a la producción primaria, es decir, que su giro puede estar enfocado a la transformación, al acopio y distribución, al almacenaje y transporte, a proporcionar servicios financieros y de aseguramiento, en los que no se cuenta con grandes capitales, ya que su principal recurso es la fuerza de trabajo de sus agremiados. Por otro lado, es una sociedad con muchas facilidades para su constitución, por ejemplo: la autorización para la utilización de la denominación no requiere de ningún pago para pueda ser expedirlo por parte de la Secretaría de Relaciones Exteriores; se constituye ante autoridad municipal y cuenta con personalidad jurídica al momento de su constitución.

En menor grado se constituyen las sociedades en donde se involucra al ejido y la comunidad, como es la Unión de Ejidos y Comunidades, así como la Asociación Rural de Interés Colectivo, situación que obedece a la complejidad que representa trabajar con las asambleas ejidales o comunales y no se diga con las comunales, en donde de pronto existe una mezcla de intereses políticos, económicos y sociales que dificultan la integración a una sociedad.

En general todas aquellas figuras asociativas que se dediquen exclusivamente a las actividades agrícolas, ganaderas, silvícola o pesqueras, no pagan impuesto sobre la renta por los ingresos provenientes de dichas actividades hasta por un monto, en el ejercicio, de veinte veces el salario mínimo general correspondiente al

área geográfica del contribuyente, elevado al año, por cada uno de sus asociados, siempre que no exceda en su totalidad, de 200 veces el salario mínimo general correspondiente al área geográfica del Distrito Federal, elevado al año.

En relación con las Sociedades Mercantiles, si bien es cierto, que con la reforma que se dio al artículo 27 Constitucional en 1992, se abre la posibilidad de que en este tipo de sociedades se pueda aportar tierra de origen ejidal o comunal, como parte del patrimonio social de dicha sociedad, a la fecha han sido poco aceptadas por parte de los ejidos y comunidades; las causas pueden ser varias una de las principales, es el desconocimiento y la poca experiencia en el manejo de sociedades cuyo administración es equiparable el de una empresa con participación de capital del privado.

Las pocas sociedades mercantiles que se han conformado han sido sociedades anónimas y están bien localizadas en el norte del país, por las características de esta región aquí es posible la compactación de grandes áreas, haciendo de la agricultura una actividad más rentable que en otras zonas del país.

Si bien es cierto, que hoy en día existen diferentes ordenamientos legales que permiten la constitución de diferentes figuras asociativas, es muy importante que dentro las acciones por emprender por parte de los tres niveles de gobierno se fortalezca mucho la organización interna de estas sociedades, para ello es necesario:

- 1) Que dentro de las políticas públicas impulsadas por los tres niveles de gobierno es importante la definición de acciones que coadyuven al impulso de organizaciones que sean capaces de coordinar acciones que permitan facilitar el acceso a mercados, servicios e información de sus agremiados. Que sean capaces de apoyar la reconversión productiva, la cual es necesaria porque estamos en un clima de libre comercio, y quien no sea competitivo difícilmente va a sobrevivir en este nuevo contexto.

- 2) Por otro lado, se tienen que impulsar organizaciones multiactivas; esto es, que tienen que actuar en diferentes terrenos y espacios, no deberían ser solo organizaciones que se relacionen con el crédito o con la comercialización. Tienen que aceptar que muchos de sus miembros ya no son productores, ni nunca lo va hacer, y que esas gentes va a tener que vivir vendiendo sus habilidades en los diferentes mercados de trabajo, aquí y fuera del país, y que, por lo tanto se necesitan nuevas destrezas, nuevos conocimientos, nuevas instituciones que puedan valorizar el trabajo de esas personas. Estas personas encontraran seguramente empleos en ciudades intermedias aledañas o se irán a trabajar a los Estados Unidos. ¿Qué les pueden ofrecer las organizaciones rurales a estas personas? Ciertamente no tierras, no fertilizantes, no crédito, pero tal vez si educación, entrenamiento, contactos etcétera.
- 3) En las organizaciones rurales se debe de fortalecer mucho la participación y la democracia; que tengan un manejo transparente de los recursos y de la información, que todo el mundo sepa lo que se está haciendo; que sean capaces de generar confianza entre sus miembros; que éstos se van reflejados en las organizaciones y que las consideren como suyas, y estén dispuestos a, incluso, incurrir en pequeños sacrificios para que la organización se vea como una especie de capitalización social, que les va a permitir a sus miembros mejorar los niveles de bienestar para ellos y sus familias.
- 4) Las organizaciones hoy en día tienen que ser flexibles y muy versátiles para participar en nuevos complejos institucionales y organizativos regionales, en los cuales concluyen otros actores distintos y que muchas veces los productores no tienen la costumbre de trabajar con ellos, tratar con empresas, tratar con organismos de la sociedad civil, con fundaciones, conocer cuales son las posibilidades que permiten el establecimiento de alianzas, de convenios. Esto es, las organizaciones tienen que salir de su enclaustramiento, invadir nuevos terrenos de la manera más organizada y

más informada que sea posible, participar en nuevos convenios con otros agentes económicos de manera dinámica y con beneficio, no salir explotados, no salir usados, si no también aprovecharse de las oportunidades que actualmente hay en el campo.

- 5) Las organizaciones deben de ser propositivas, deben tener la capacidad de hacer propuestas; de adelantarse a los cambios o de ver los cambios, olfatearlos y proponer estrategias que vayan a beneficiarlos en los diferentes terrenos, deben tener muy buena información, conocer muy bien las leyes y sus reglamentos; el funcionamiento de las instituciones gubernamentales y las no gubernamentales tienen que conocer bien las oportunidades que se abren en el contexto internacional y asesorarse de gentes que les puedan ayudar, de tal manera que sean capaces de elaborar propuestas. Pero no de cualquier tipo, sino propuestas viables para atacar el problema en sus distintos terrenos en el México de hoy.

## VII BIBLOGRAFIA

GELFUS, frans. *“80 Herramientas para el desarrollo participativo”*, Ed. Talleres Gráficos de México, México 2002 pág.119.

PROCURADURÍA AGRARIA, *“Glosario de Términos Jurídico Agrarios”*, Ed. Talleres Salinas Impresores S.A. de C.V. México 2004, p.p. 36, 38, 56, 71, 90, 91, 93.

PROCURADURÍA AGRARIA, *“Ley Agraria”*, segunda edición. Procuraduría Agraria; motolinia número 11, colonia centro, .México D.F.. 1997, pág.92.

PROCURADURÍA AGRARIA, *“Marco Legal Agrario”*, Ed. Zeury, S.A. de C.V. México 2001, pág. 86.

PROCURADURÍA AGRARIA, *“Tendencias del Campo Mexicano”*, Dirección General de Estudios y Publicaciones, México 2000, pág. 17.

SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL, *“Manual de Microregiones”*, Ed. Talleres gráficos de México, México 2004.

## OTRAS FUENTES

RODRÍGUEZ ROJAS, Raúl. CD. *“El Municipio en Cifras”*; ed. Centro de Investigaciones y Desarrollo en el Estado de Michoacán, edición 2001.

<http://inegi.gob.mx/inegi/default.aspx>

[www.sra.gob.mx/web2007/transparencia/subsidios/pdf/PROMUSAG/reglas%20promusag%20dof19abr](http://www.sra.gob.mx/web2007/transparencia/subsidios/pdf/PROMUSAG/reglas%20promusag%20dof19abr)



<http://www.pa.gob.mx/servicios/SUI/ibmfr2.htm>

<http://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/pdf/144.pdf>.

<http://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/pdf/143.pdf>.

<http://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/pdf/71.pdf>.

[http://www.rmalc.org.mx/principales/foro\\_nacional\\_evaluación.htm](http://www.rmalc.org.mx/principales/foro_nacional_evaluación.htm).