



Memoria

Congreso Internacional de la red-ε-mun

IX *“Los retos de los Gobiernos Locales en la sociedad del conocimiento”*

Mayela Cubillo M.
Arllery Rivera F.
Compiladoras



CICAP
Centro de Investigación
y Capacitación en
Administración Pública



**UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE
TAMAULIPAS**

352.140.98

C749c Congreso Internacional de la red e – mun (9 : 2014 : San José, Costa Rica)
Los retos de los gobiernos locales en la sociedad del conocimiento :
memoria / Mayela Cubillo M., Arlery Rivera F., compiladoras. --1. ed.--
[San José], C.R. : Universidad de Costa Rica, CICAP, 2015,
1 disco óptico de computadora : col. ; 4 ¾ plg.

Requerimientos del sistema: PC Inte Pentium II o superior; 250MB
de espacio disponible en disco duro; monitor SVGA de 16 bit a color; 800
x 600 pixeles de resolución; mouse de Microsoft o compatible; 64 MB de
memoria RAM; unidad de CD-ROM; Microsoft Windows 98 NT, Me
2000—Programa Acrobat Reader para abrir archivo PDF

Sumario: Muestra las ponencias sobre los diversos ejes de investiga-
ción en relación a temas municipales en América Latina

ISBN 978-9968-932-21-9

1. GOBIERNO LOCAL – AMÉRICA LATINA – CONGRESOS,
CONFERENCIAS, ETC. 2. SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN
- AMÉRICA LATINA – CONGRESOS, CONFERENCIAS,
ETC. 3. INTERNET EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA -
AMÉRICA LATINA – CONGRESOS, CONFERENCIAS,
ETC. 4. FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS MUNICIPALES -
AMÉRICA LATINA – CONGRESOS, CONFERENCIAS, ETC. 5.
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN - AMÉRICA LATINA
- CONGRESOS, CONFERENCIAS, ETC. 6. DESARROLLO
SOCIAL - AMÉRICA LATINA – CONGRESOS, CONFERENCIAS,
ETC. I. Cubillo M., Mayela, comp. II. Rivera F., Arlery, comp. III.
Título.

CIP/2736
CC/SIBDI, UCR

Universidad de Costa Rica
© CICAP
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. Costa Rica.

Primera edición: 2015

Diagramación, montaje digital y diseño de portada: *Wendy Aguilar G.*

Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados. Hecho el depósito de ley.

Presentación

Con el fin de contribuir al análisis y reflexión de las políticas públicas que diseñan y aplican los Gobiernos Locales, para promover el desarrollo económico, social y administrativo, en sus territorios, se creó la **red-E-mun**, el 29 de noviembre de 2001, a iniciativa de un grupo de investigadores y académicos de la Facultad de Economía de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México; de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, Costa Rica; de la Universidad de Camagüey, Cuba; así como de profesionistas, académicos independientes, servidores públicos e interesados en los estudios municipales de América Latina.

Para discutir, analizar y proponer alternativas de solución a los problemas que enfrentan los Gobiernos Locales, se han llevado a cabo nueve encuentros internacionales:

- 1.- “Estudios y Experiencias Municipales. Sociedad Civil, Gobierno y Desarrollo Económico”. Puebla, México, octubre de 2002.
- 2.- “Desafíos de las Finanzas Municipales para el Desarrollo Democrático”, San José, Costa Rica, febrero de 2003.
- 3.- ”Estrategias de Desarrollo y Mecanismos de Participación” Camagüey, Cuba, febrero de 2004. Red de Estudios Municipales.
- 4.- “Políticas y Gestión Pública para el Desarrollo Municipal: Análisis y Perspectivas”, Tampico, Tamaulipas, México, octubre de 2006.
- 5.- “Hacienda Pública Local. Experiencias Exitosas en Recaudación”, Puebla, México, enero de 2008.
- 6.- ”Desarrollo Sostenible en los Espacios Locales: Políticas Ambientales y Gestión Municipal”, San Ramón de Alajuela, Costa Rica, febrero de 2009.

7.- “Nuevos Paradigmas, Mejores Gobiernos Locales: El municipio frente a la crisis económica financiera y la integración internacional”, Atlixco, Puebla, México, septiembre de 2010.

8.- Gobiernos Locales y Desarrollo Municipal, Teohuacán, Puebla, México octubre 2012.

El noveno encuentro, se realizó los días 22, 23 y 24 de julio del 2014 en las instalaciones del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública, CICAP. Ente que patrocinó y organizó todo el Congreso.

El tema central del encuentro fue **“Los retos de los Gobiernos Locales en la sociedad del conocimiento”**.

Los ejes alrededor de los cuales se presentaron las ponencias fueron:

- Gobierno Digital, Gobierno abierto para el mejoramiento en la gestión pública local.
- Construcción de capacidades del talento humano para el manejo de las TIC.
- Uso de las tecnologías para el mejoramiento de la gestión local (herramientas e instrumentos).
- Construcción de las Políticas Públicas y desarrollo local, experiencias exitosas.
- Competitividad regional, competencias laborales y profesional.

Los objetivos del Encuentro fueron:

1. Aportar conocimientos y experiencias que propicien Gobiernos Locales competitivos.
2. Compartir experiencias exitosas para el desarrollo sostenible de las municipalidades.
3. Proponer alternativas para fortalecer la sustentabilidad municipal.
4. Discutir el rol de los gobiernos locales como promotores del desarrollo.
5. Discutir sobre las cualidades y herramientas que deben tener los alcaldes para su desarrollo y para propiciar la innovación en el desarrollo local.

La participación efectiva fue de:

- Cuatro Conferencias magistrales presenciales con Expertos de Costa Rica, México y Puerto Rico.
- Dos videoconferencias desde México
- Un Panel con Alcaldes de Costa Rica y México



- Cinco Mesas de trabajo, una por cada eje con la discusión de 48 ponencias presentadas y aceptadas por el Comité Científico del Congreso. Estas mesas de trabajo suscitaron muchas preguntas y amplios debates sobre los trabajos presentados.
- Un Debate estudiantil con 5 estudiantes, 3 de Costa Rica y dos de México.

El Debate estudiantil lleva el nombre de Juan José Mora Cordero, en memoria de un Municipalista Costarricense asesor legal de la municipalidad de Pérez Zeledón, autor de manuales para el mejoramiento en la gestión municipal, participante activo de la red de estudios municipales REDEMUN, desde 2004 hasta el 2010.

Al Encuentro asistieron más de 100 personas, cincuenta de las cuales provenían de las Universidades mexicanas de: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Autónoma de Tamaulipas, Autónoma de Baja California, de Oxaca, Tecnológica de Tijuana, de Guanajuato, Nacional Autónoma de México-UNAM, Instituto Tecnológico Superior de Álamo Temapache. Veracruz, México.

Asistieron al evento además:

- La delegación del Municipio Mineral de la Reforma, Estado de Hidalgo, México
- La Directora de la Maestría en Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico.
- Por Costa Rica, además de docentes, investigadores y estudiantes de la Universidad de Costa Rica, estuvieron presentes varios Alcaldes y funcionarios municipales.

Al finalizar el Encuentro los asistentes se refirieron muy positivamente la organización por cuanto se desarrollaron temas de actualidad, por el enfoque práctico de los mismos y la excelente conducción de los moderadores.

Al igual que en las ediciones anteriores el Congreso cumplió con los objetivos planteados. El resultado de la evaluación realizada al final del mismo reflejó un alto nivel de satisfacción de los asistentes por su organización, la calidad y profesionalismo de sus ponentes, y lo cercano a la realidad del municipio y fundamentalmente por las propuestas concretas que se realizaron a los municipios.

Para completar la información de esta reseña vea el programa del IX Congreso Internacional de la Redemun, el cual se cumplió en su totalidad.

Dra. Mayela Cubillo Mora

Directora

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública





La integración territorial, la competitividad y el desarrollo local del sector primario. Exploración y evaluación de la política agropecuaria en México 2011-2014*

JEL Q160 Agricultural R&D; Agricultural Technology; Agricultural Extension Services

Dr. Salvador Pérez Mendoza¹
Dra. Carmen Camacho Castro²
Mtro. Martín Pérez Castillo³

Eje temático

**Uso de las Tecnologías para el mejoramiento de la Gestión
Local (Herramientas e Instrumentos)**

Modalidad de trabajo:
Avance de investigación

* Avance de Investigación en proceso. No citar ni publicar, requiere revisión adicional de los autores.

- 1 Doctor en Economía Urbana, Profesor de la Facultad de Economía, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (México), salvador.perez@correo.buap.mx
- 2 Doctora en Derecho, Profesora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa (México), mcccc@hotmail.com
- 3 Maestro en Economía, Consultor en Estudios Económico y Territoriales, Puebla, México, mtperez@hotmail.com

La integración territorial, la competitividad y el desarrollo local del sector primario. Exploración y evaluación de la política agropecuaria en México 2011-2014.

Salvador Pérez Mendoza

Carmen Camacho Castro

Martin Pérez Castillo

*“Si no existe la organización, las ideas,
después del primer momento de impulso, van perdiendo eficacia”*

Ernesto “Che” Guevara

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”

Albert Einstein

RESUMEN

En esta presentación se explora y explica la errática política pública del sector primario que maneja el gobierno federal, lo cual mantiene la descoordinación de las políticas agropecuarias. La política agropecuaria aplicada en el lapso 2011 a 2014 presentó elementos innovadores proponiendo la integración territorial a través de cadenas productivas y cadenas de valor involucrando la producción y comercialización de productos agropecuarios. Las políticas condujeron a coordinar esfuerzos a través de los Prestadores de Servicios Profesionales, gobiernos municipales, productores, autoridades locales en una expectativa de conjuntar esfuerzos para el desarrollo local. El avance y expectativas en esos años fueron significativos. El modelo aplicado sugirió e impulsó el desarrollo de capacidades de los productores rurales, sus organizaciones y sus familias, a través del aseguramiento de la calidad de los servicios profesionales otorgados a través de redes territoriales de gestión del conocimiento para la innovación, así como la evaluación general de

las estrategias de desarrollo desde la perspectiva territorio/sistema producto. No obstante los resultados exitosos, a partir del 2014, la administración federal ha inducido a un cambio radical abatiendo lo que se había impulsado. Las conclusiones en este avance de investigación prevén que, una vez más, la política agropecuaria que el gobierno federal instrumenta, vuelve a incurrir en posiciones adversas para el sector primario, limitando nuevamente las potencialidades que los productores en los municipios y el desarrollo local tienen.

PALABRAS CLAVE

Territorio, Política agropecuaria, Organización de productores

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico de México se ha basado en la industria, desde los años 1940 del siglo XX. No fue una política errónea, al contrario, fue eficiente, en tanto se impulsó la consolidación del mercado interno, a través del denominado “desarrollo hacia adentro”. Los factores endógenos fueron favorecidos. Esto propicio un desarrollo estable de los años 1950 hasta aproximadamente los años 1970. La estabilidad se sustentó en una creciente y eficiente producción de bienes primarios aunado al auge de bienes industriales y la demanda interna en crecimiento (Meyer, 2000, Villarreal, 2005).

Sin embargo, la formación de capital se consolidó en el sector industrial, olvidando la necesidad de apoyar a un sector agropecuario creciente pero sin formación de capital. Los campesinos de principios de siglo se mantuvieron como tales durante los años de desarrollo estable. El sector primario no logró modernizarse, salvo en el norte del país. La debacle llegó en 1976, cuando los salarios industriales, los precios de los bienes primarios y, por supuesto la creciente importación, estimulada por la industrialización y la naciente clase media, se incrementaron, formándose un proceso de inflación y devaluación que condujo a la potencial crisis de la economía mexicana.

Los años 1980 evidenciaron dos problemas graves para la política económica mexicana:

- 1) La economía internacional evolucionó muy rápidamente basada en la competitividad de tecnologías y reducción de costos en la producción manufacturera, agrícola y de servicios y,
- 2) En lo interno, la economía mexicana, privilegio el consumo interno, sustentado en importaciones de bienes agrícolas, manufactureros y se cerró la posibilidad de la modernización agropecuaria. A mediados de los años 1980 se evidenció la presencia de un amplio segmento de habitantes clasificados en situación de pobreza, estructura económica sin alternativas de exportación y además un país endeudado.



La década de los ochenta del siglo XX mostro que el modelo de desarrollo agoto la fórmula de producción en el campo mexicano, sustentado en la producción por parcelas, con el sistema tradicional. Además de que en el lapso la actividad agropecuaria continuó produciendo en base al sistema tradicional. La propiedad ejidal llego al límite, la producción de bienes básicos agropecuarios se redujo y comenzó a importarse maíz y frijol. En tanto que las hortalizas, especialmente aguacate, tomate, brócoli incrementaron la exportación y se constituyen en base de las exportaciones agrícolas de México, pero el mayor número de producción se realiza en el noroccidente del país (Boltvinik, y Hernández, 1999).

El centro y el sur de México, no obstante, mantienen producción limitada y con dificultad para sostener la demanda del mercado interno. Por otra parte, en este segmento se detecta que la mayoría de los productores se ubican en situación de extrema marginación. Esta condición ha llevado al sector agropecuario oficial, la Secretaria de Agricultura, ganadería y desarrollo rural pesca y alimentación (SAGARPA, 2007).

En el 2007-2012 se instrumentó, a partir del Plan de Desarrollo Nacional, 2007-2012, el Programa de Desarrollo Sectorial Agropecuario y Pesquero, en el que se definen las políticas agroalimentarias para que las actividades que se realizan en el campo y mar transiten hacia la modernidad, en sinergia con otras actividades no Agropecuarias del medio rural, a efecto de que los productores del sector:

- Produzcan alimentos suficientes y de calidad para las familias mexicanas.
- Alcanzen niveles competitivos y posicionen sus productos en los mercados nacional e internacional.
- Enfrenten los retos y oportunidades que implican los cambios tecnológicos, la biotecnología y la tendencia mundial hacia la producción de bioenergéticas.
- Generen empleos bien remunerados que propicien el arraigo de las familias rurales en sus comunidades.
- Aprovechen y preserven la biodiversidad y los ecosistemas bajo los principios de sustentabilidad.

En términos generales el desafío que se establece es el de generar un cambio radical en las condiciones de producción, distribución e intermediación de los productores del campo mexicano, intentando ponerlos en el circuito internacional de cambios tecnológicos y de competitividad. Además de inducirlos a una versión organizacional con carácter más empresarial (INEGI, 2012, FAO, 2011, Barros, 2007).

El problema es que, lo señala la misma SAGARPA, que del total de productores del campo en el territorio nacional, el 75 % está en situación de pobreza extrema y con pocas posibilidades de



destacar en la producción y exigencia del mercado; el 10 % está produciendo para el mercado internacional y no requiere una participación amplia de las políticas diseñadas para el sector primario. Por lo tanto, el 15 % de los productores restantes se considera rescatables y en situación intermedia, con posibilidades de asumir una cuota del mercado nacional, a través de la organización en cadenas productivas y de valor, con un mercado meta alcanzable en periodos cortos del ciclo productivo, hasta lograr la organización en sus respectivos territorios.

El modelo de impulso a las Habilidades y Capacidades de los productores se instrumenta prácticamente en el 2010, tres años posteriores a la emisión del Programa Sectorial.

La expectativa el Programa es incluso considerado como innovador, ya que se comprometen a Instituciones de Educación Superior, especialmente Universidades que, asumen la función de centros de capacitación, seguimiento y evaluación de los Prestadores de Servicios Profesionales, quienes entran en contacto directo con los productores.

En este sentido, el contexto del campo mexicano, la situación de los productores es un vaivén similar a las políticas agropecuarias que ensayan las administraciones federales en acompañamiento con sus contrapartes a nivel estatal. Situación que se viene efectuando después de treinta años que se detectó la crisis de producción y organización del campo mexicano.

En este avance de investigación pretendemos señalar los aspectos favorables de la Política seguida en el 2011-2013 en la perspectiva de señalar las dificultades reales de los productores del campo mexicano.

2. EL TERRITORIO, EJE CENTRAL DE LA POLÍTICA AGROPECUARIA

La caracterización del territorio es importante, se constituye en el determinante, pues el territorio, por sí mismo establece las condiciones de organización para el desarrollo, por las características que este tiene en términos espaciales, de accidentes geográficos, climas, productos, tipos de tierra, carácter cultural de los actores productivos, de los agentes económicos y actores políticos e Institucionales (Alland, 1972, Ardrey, 1966, Crook, 1973). El territorio así entendido, más allá de coordenadas y longitudes implica concebirlo como el eje central a través del cual se pudiera establecer los mecanismos que conduzcan al desarrollo local, por definición (Mamberg, 1980, Peterson, 1977).

El territorio de suyo es diferente, es un espacio dinámico, en el que los productores se asientan y producen con base a los recursos disponibles y, determinan la interacción social, es decir, su organización social y el habitat con el entorno.



Es sabido que los agentes económicos y sociales extienden sus acciones a otros espacios, estableciendo relaciones productivas (incipientes o maduras), con altos o bajos costos, sea con organizaciones fuertes o endebles. Por lo que la determinación de un Proyecto de Estrategia Territorial (PET) y su relación con la Estrategia de Desarrollo Territorial (ET) busca ante todo establecer vínculos de desarrollo, a tares del mercado, entre productores y sus productos con el objetivo de aumentar la competitividad económica y, por tanto, la competitividad social, en la que los productores con potencialidad se constituyen en eslabones de cadenas productivas, nodos de un encadenamiento de producción (Porter, 1988, 1979, 1996, Sack, 1986).

Lo señalado tiene como idea la de recordar que lo cotidiano impacta a largo plazo, por lo que los ajustes y adecuaciones empiezan por lo más sencillo, los cambios y, lo más complejo, impulsar la organización a partir de las ideas, para obtener resultados distintos, no siempre se tiene que hacer lo mismo. Schumpeter señaló, con base a la concepción cíclica e irregular del crecimiento económico y, de la que surge la teoría del “espíritu emprendedor”, situaciones en la que se crean innovaciones técnicas y financieras, en un medio competitivo, en el que deben asumir continuos riesgos y beneficios que no siempre se mantienen.

El modelo emprendedor no se ha facilitado completamente en México. A pesar de que el concepto “innovación” forma parte de los discursos de políticos, de funcionarios públicos, gerentes de empresas y de académicos. A la “innovación” se le ve únicamente cómo una serie de eventos en reuniones de *brainstorming* y en recientes ocasiones para ciertos concursos de ideas, que en la mayoría de los casos terminan siendo proyectos aislados de las que posteriormente no se sabe y, lo que es más lamentable, no se evalúan los impactos.

Por ello la perspectiva es realizar una evaluación desde la óptica académica, ya que uno de los problemas básicos de toda política pública sectorial, es que siempre se cierra sin considerar los pros y/o contras de la misma. Las evaluaciones que consideren si alcanzaron el objetivo nunca se realiza. En términos generales, este proceso siempre ocurre en el ámbito del gobierno federal mexicano.

El objetivo general de la Política de Desarrollo de Habilidades y Capacidades es la de desarrollar capacidades de los productores rurales, sus organizaciones y sus familias, a través del aseguramiento de la calidad de los servicios profesionales otorgados por redes territoriales de gestión del conocimiento para la innovación, así como la evaluación general de las estrategias de desarrollo desde la perspectiva territorio/sistema producto.

Se plantearon objetivos específicos:

- a) Establecer un espacio de construcción de la red de gestión de conocimiento especializada en el sistema producto/territorio correspondiente.
- b) Sistemas producto agrícolas, pecuarios, pesqueros y acuícolas a fortalecer en territorios específicos, con acciones definidas e indicadores medibles.



- c) La innovación y mejora de la competitividad, propiciando la articulación con los proyectos de investigación.
- d) Fomentar el desarrollo de redes territoriales de gestión del conocimiento e innovación.
- e) Asegurar que las acciones se sustenten en la perspectiva del desarrollo humano, territorial y la promoción social.

Por lo antes expuesto es que nos interesa:

Determinar, delimitar y ubicar los alcances de la caracterización del territorio, los proyectos de desarrollo territorial y la estrategia de desarrollo territorial.

Establecer los criterios que se deben seguir para una segunda fase, especialmente en el terreno de los cursos, talleres y especialidades que la IES ofrecerá para facilitar y tener una Estrategia Territorial acorde a las estrategias agropecuarias dentro del Programa de desarrollo de Capacidades y Habilidades impulsado en los dos últimos años.

3. MARCO TEÓRICO

Antes de explicar la metodología seguida para la evaluación es necesario retener ideas al respecto de la importancia de la Estrategia Territorial.

Ante todo en la economía y los actores que en ella interaccionan están en proceso de globalización, lo cual implica el impulso al desarrollo local. Es una tendencia irreversible que se basa en:

- 1) Buscar una inserción competitiva, con base a una estrategia que posicione en el mercado globalizado espacios socios económicos, los cuales han sido desaprovechados en sus potencialidades.
- 2) Compensar los efectos excluyentes de la globalización misma, generando una forma de crecimiento económico que aproveche de manera eficiente los recursos endógenos existentes para crear empleos y mejorar la calidad de vida de las poblaciones residentes.
- 3) Desplegar una estrategia de desarrollo alternativa; lo local como elemento de transformación económica social y política, como espacio para el ejercicio de nuevas formas de asociación y cooperación.

El desarrollo local es potenciar soluciones a la pobreza y desigualdad social y territorial; la exclusión social y la vulnerabilidad que ataca a la población. El desarrollo local aparece como la expresión económica, social y política de accionar y de actuar desde el espacio, de la interacción social de un territorio específico en el contexto de la globalización. El desafío para las comunidades, los



territorios locales, se plantea en términos de la inserción competitiva al mercado, capitalizando al máximo sus capacidades locales, a través de las estrategias de los diferentes actores en juego.

El desarrollo local es una acción global de movilización de los actores locales, para valorizar los recursos humanos y materiales de un territorio determinado, sin que ello implique eludir al centro de decisión económico y político.

El desarrollo local es un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres factores:

- 1) Económico, los emprendedores locales usan su capacidad innovadora para organizar los factores productivos con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados nacionales internacionales.
- 2) Sociocultural, la potencialización de los valores y las instituciones en la base al proceso de desarrollo y.
- 3) Política y administrativa, en el que las políticas territoriales innovadoras creen un entorno económico local favorable para impulsar el desarrollo local.

Cuando se evoca el desarrollo local, generalmente se hace referencia a procesos de desarrollo que ocurren en espacios internos, que en la mayoría de los casos son municipios o micro regiones. En esta lógica se define el espacio local como un sistema compuesto de un conjunto de subsistemas en interacción dinámica entre sí y con su medio ambiente, cuya finalidad es la satisfacción de necesidades. El desarrollo local es un proceso basado en alianzas entre los actores, que se genera en un ámbito territorial, con el fin de impulsar procesos de cambio para el mejoramiento de su bienestar colectivo.

Se asume que el desarrollo local es un proceso de cambios estructurales, de naturaleza multidimensional, que concierne, genera y gestiona, a través de los actores, destacando al liderazgo local rol de coordinador, para potenciar los recursos e iniciativas de la localidad que tiene por fin último lograr el bienestar social de la población.

El proceso de cambio estructural alternativo, basado en la innovación del territorio se caracteriza por un conjunto de atributos del desarrollo local:

- 1) Crecimiento económico, aumento significativo en la capacidad económica de producción de bienes y servicios, dependiendo de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, en un proceso de articulación de la localidad tanto en el aspecto físico y económico con el país, de las fuentes de desarrollo endógenas y exógenas. Todo lo cual inserta al espacio local en el mercado nacional e internacional, con un impacto en la política económica nacional.



- 2) Sustentabilidad, es la presencia, a largo plazo, del incremento de la capacidad del territorio y la región, lo que depende de los recursos naturales y su adecuado manejo; de la captación y reinversión del excedente económico; de la eficiencia emprendedora; la diversificación de la estructura productiva y del potencial tecnológico.
- 3) Equilibrio espacial armónico de las actividades en el espacio local, dependiendo de un modelo sectorial de crecimiento, concentración y dispersión espacial; distribución del sistema de asentamientos poblacionales y de la infraestructura de servicios públicos.
- 4) Autonomía en la toma de decisiones, es la capacidad del municipio (en el caso de México, la última instancia más cercana a la población territorialmente reconocida por la Constitución) para optar por modelos de desarrollo y toma de decisiones para su desarrollo, lo cual está en dependencia del grado de desconcentración administrativa y de descentralización del poder nacional; de la estructura política a escala local y su funcionamiento; de la forma de organización social de la comunidad y, de la participación real de los actores y, finalmente del nivel de concertación social.
- 5) Protección del medio ambiente y de los recursos medioambientales, normas y regulaciones a la explotación y uso racional de los recursos naturales del entorno local.
- 6) Inclusión social, dando oportunidades de acceso para todos los miembros de la localidad de participar en el proceso de transformaciones según la estrategia de desarrollo formulada.
- 7) Elevación de la calidad de vida, como logro del bienestar social y el desarrollo de la sociedad.

El desarrollo territorial debe tener presentes, en los procesos de intervención, el logro de las cualidades o atributos, de acuerdo a la problemática existente en los territorios.

La Estrategia Territorial tiene, por tanto, dimensión económica, social, ambiental, cultural, política e institucional, manteniendo relación, un factor respecto a otros, con un relativo grado de autonomía, condicionando o determinando los procesos de cambio. Llevar a cabo esta Estrategia requiere de la participación activa de los actores locales, su emprendimiento y la potencialización de sus habilidades y capacidades.

En términos generales se entiende la Estrategia planteada en ese tenor y la función central de los Prestadores de Servicios Profesionales, en los territorios de los Distritos de Desarrollo Rural (DDR) correspondientes, tenían ante todo el objetivo de establecer, en la medida de las capacidades y tiempo disponible, la Estrategia de Desarrollo Territorial.



4. LA ESTRATEGIA

La delimitación de las estrategias de desarrollo en los diversos territorios se estableció de acuerdo a las características de los actores clave es las localidades. No obstante, se observan secuelas de avance y condiciones poco favorables para alcanzar y establecer los Proyectos de Estrategia Territorial tal como se pretendía en los objetivos de los organismos ejecutores.

Lo complejo del problema que lleva a la limitante, se infiere de los documentos que realizaron los Prestadores de Servicios Profesionales (PSP) territoriales, es la dificultad de análisis que permita la caracterización en base a conceptos básicos que todo reporte de investigación debe tener. La mayoría de los PSP conto con información sustantiva, pero no lograron realiza el análisis detenido y detallado, lo cual es comprensible si se considera que el programa iniciaba con nuevas condiciones de relación.

Quizás una limitante, comprensible, pero no necesariamente justificadora es la carencia de instrumentos de conocimiento para estudios de mercado, que ayudaran a establecer las cadenas productivas, los nodos y aprovechamiento de oportunidades.

Por otra parte, no se profundiza en análisis de cohesión social y se pasa por alto que la estructura demográfica genera cambios en los hábitos de consumo. Además que en la Estrategia Territorial es ahora necesario prever el impacto ambiental y la mayoría de los PSP soslayaron este aspecto, especialmente en ovinos, caprinos, maíz, que tiene en la mayor parte de los territorios a sus productores en situación de impactos negativos al medio ambiente.

Igualmente, no se considera la evolución y cambios en edad, educación de la población, variable que impacta en el tiempo en la evolución cíclica de otras variables. Esto es importante ya que la mayoría de los trabajos de los equipos se concretó a poner los datos demográficos sin mover a una reflexión de cambios esperados en el tiempo.

Queda pendiente, para ello se requiere análisis de las evidencias de forma más detenida, es como hicieron el levantamiento del sentir de los productores, durante la realización de los talleres de transmisión de conocimiento, en los que puede no estar de acuerdo los productores con las potencialidades del territorio. La insistencia de que algunos cultivos o cadenas productivas con potencial se hayan considerado en detrimento de otras o de plano se ignoró o se soslayó en el análisis, sin mayor explicación.

Una constante en la mayoría casos de PSP territoriales fue que no se encontraron indicios de exploración de mercados, lo cual sería explicable por la falta de conocimiento y experiencia, no obstante, lo inquietante es que la descripción de los mercados potenciales, en ocasiones, se hace sin bases documentadas.



Se carece de hábito en el mapeo, el intento de cruce de variables, el análisis de inclusión social está ausente en muchos aspectos. Recatar la problemática de viva voz de los afectados no es suficiente. Hay que dimensionar soluciones técnicas y muchas de las propuestas se ahogan en la problematización.

En algunos documentos se deja la idea, que al hacer recomendaciones de Proyectos de Estrategia Territorial se está orientando a persistir en los servicios profesionales de los técnicos, en vez de impulsar las capacidades y habilidades en los productores.

5. CONCLUSIONES

En base a la evaluación se observa para la Estrategia Territorial dos momentos importantes:

1. Transmisión de conocimientos

La experiencia de esta fase, arroja resultados, a pesar de todo, positivos para la continuación del proyecto Territorial.

Uno de ellos tiene que ver con la preparación intensiva de los PSP, especialmente a nivel territorial, a través de talleres y cursos, esenciales para la preparación de los documentos, pero ante todo, de la capacidad de análisis y ejercicio de síntesis y desarrollo de comportamiento social y económico.

- Análisis de series, datos estadísticos y manejo de fuentes de información cuantitativa
- Análisis de Mercado, desarrollo local y globalización. Los modelos de aglomeración y cadenas productivas.
- Técnicas de manejo de grupos y liderazgo para la organización social y económica
- Manejo de información estadística usando instrumentos georeferenciales
- En cada uno de los Talleres se dedicara una media hora para reflexionar sobre redacción y referencias documentales, así como una parte para creación y entrega de reportes de investigación.

Es importante, en este sentido sugerir que en la diferentes fases, los documentos cumplan con los requisitos de un documento formal, que incluya la introducción, metodología y conclusiones, y que las tablas, ilustraciones, mapas otros, sean a página completa, para salvar la legibilidad y, además se incluyan referencias que indiquen la procedencia de la información con el objeto de constatar o profundizar en análisis posteriores.



2. Selección de PSP con perfil de investigación y experiencia especializada

Independientemente que las IES no seleccionan PSP, se considera, ampliamente que en la etapa siguiente, que incluye puesta en marcha y gestión de proyectos, ubicar a los mejores PSP que están condicionados en servicios por SAGARPA, pues algunos PSP libres tienen tantas o más habilidades acreditadas y, bien pudieran acceder a posiciones de mayor responsabilidad, ya que los últimos componentes, se sospecha reproducen vicios y terminan presentando productos con múltiples defectos, por lo que han hecho, del servicio un *modus vivendi*.

En una siguiente promoción se sugiere al Ejecutor del Gasto, que los PSP se sometan a concurso y en función de su desempeño sean evaluados por instancias especializadas, como son las IES.

Un aspecto importante que no se debe dejar de lado es que la relación de la Estrategia Territorial es determinada por las condiciones que se le proporcione a los productores, a través de la Estrategias Empresarial, que de una u otra forma encamina parte del modelo económico para las Estrategias Agrícola, Pecuaria y Acuícola.

Al interior de las IES se está, cada vez más convencida, que el desarrollo territorial de las localidades estará siempre definido por la capacitación y evaluación de la organización para favorecer la interacción social y allanar el camino que permita inducirlos a la competitividad social y económica.

REFERENCIAS

Teoría del territorio y organización social

Alland, A. Jr. (1972): *The human imperative*, Nueva York, Columbia University Press.

Allio, Robert J. (1990), "Flaws in Porter's Competitive Diamond?", *Planning Review*, 18 (No. 5, September/October), 28-32.

Andreu, Rafael, Ricart, Joan E. & Valor, Josep: *Estrategia y Sistemas de Información*, Ed. Mc Graw Hill, 1996.

Ardrey, R. (1966): *The territorial imperative*, Nueva York, Dell.

Barros Nock, Magdalena (2007), *Pequeños productores en el negocio de frutas y verduras México: Centro de Investigaciones y Estudios Antropología Social*, 2007. 297 p.

Boltvinik, Julio y Enrique Hernández Laos. *Pobreza y distribución del ingreso en México*. Editorial Siglo XXI, México, 1999.



- Crook, J. (1973): "The nature of territorial aggression", en A. Mntagu, ed.: Man and aggression, Londres, Oxford University Press.
- Dyson-Hudson, R., y Alden-Smith, E. (1975): "Human territoriality: an ecological reassessment", American Anthropologist, 80, pp.21-41.
- Drucker, Peter F. La Administración en una época de grandes cambios, Ed. Sudamericana, 1996.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Ed. Gestion 2000, 1997.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P.: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral (The Strategy-Focused Organization), Ed. Gestion 2000, 2001.
- Lardent, Alberto R. (2001), Sistemas de Información para la gestión empresarial (Capítulo 18), Ed. Prentice Hall,
- Malmberg, T. (1980): Human Territoriality, La Haya, Mouton
- Peterson, N. (1977): "Hunter-gatherer territoriality", American Anthropologist, 82, pp.53-60.
- Porter, Michael: Ventaja Competitiva (Competitive Advantage), Ed. CECSA, 1988.
- Porter, M. (1979) "How competitive forces shape strategy", Harvard business Review, marzo/abril 1979.
- Porter, M. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.
- Porter, M. (1987) "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, May/June 1987, pp 43-59.
- Porter, M. (1996) "What is Strategy", Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.
- Porter, M. (1990, 1998) "The Competitive Advantage of Nations", Free Press
- Porter, Michael E. & Stern, Scott (2001) "Innovation: Location Matters", MIT Sloan Management Review, Summer 2001, Vol. 42, No. 4, pp. 28-36.
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2006) "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, December 2006, pp. 78-92.
- Meyer, Lorenzo. "De la estabilidad al cambio" en Historia General de México. México, El Colegio de México, 2000, pp. 882-943



- Sack, R. D. (1986): Human Territoriality: Its theory and history, Cambridge, Cambridge University Press.
- Shocron Benmuyal, Leon: Adecuación de las Estructuras para la Gestión Estratégica, Ed. Alta Gerencia, 1999
- Yetton, Philip, Jane Craig, Jeremy Davis, and Fred Hilmer (1992), "Are Diamonds a Country's Best Friend? A Critique of Porter's Theory of National Competition as Applied to Canada, New Zealand and Australia," Australian Journal of Management, 17 (No. 1, June), 89-120.
- Soja, E. (1971): The political organization of space, Washington, Association of American Geographers.
- Stokes, A., ed. (1974): Territory, Nueva York, P.A. Dowden.
- Tuan, Yi-Fu (1977): Space and Place: The perspective of experience, Londres, Edward Arnold.
- Villareal, René (2005). Industrialización, competitividad y desequilibrio externo en México. Un enfoque macroindustrial y financiero (1929-2010), Fondo de Cultura Económica. pp. pp. 91-96.
- Wright, J. K. (1966): Human nature in geography: fourteen papers, 1925-1965, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.

Documentos

- Estrategia de desarrollo territorial, Orientaciones metodológicas para el diseño de proyectos estratégicos territoriales 2010, (2010), SAGARPA, INCA-Rural, México, D. F. Septiembre de 2010.
- FAO, 2011, El estado mundial de la agricultura y la alimentación <http://Www.Fao.Org/Docrep/013/I2050s/I2050s.Pdf>
- INEGI, 2012, http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/SAM/2012/sam2012.pdf
- Programa de Desarrollo de Capacidades, Innovación Tecnológica y Extensionismo Rural. Componente de Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural, (2011), Power Point, SAGARPA, Julio 2011.
- Programa de desarrollo de capacidades, innovación tecnológica y extensionismo rural, componente de desarrollo de capacidades y extensionismo rural, Manual Operativo de Los Centros Estatales De Capacitación Y Seguimiento De La Calidad de los Servicios Profesionales (CECS), Ciclo 2011.



Red de Gestión Territorial del Desarrollo Rural, (2011), Hacia una gestión territorial: Institucionalidad y concurrencia en la operación de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural en México.

http://www.inca.gob.mx/biblioteca/libros/desarrollo_territorial/Desarrollo%20Territoria%20Rural.pdf

<http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>

<http://www.sagarpa.gob.mx/Delegaciones/sanluispotosi/boletines/PublishingImages/Convocatoria%20C2%0EATC%20SLP.pdf>

