

LA ORGANIZACIÓN DE LOS TERRITORIOS PARA UNA MEJOR APLICACIÓN Y GESTIÓN LOCAL DE RECURSOS FINANCIEROS: EL CASO DE SAN ANDRÉS CALPAN, MÉXICO

José Regalado

I. Carranza

R. Mendoza

Colegio de postgraduados de México

José María Díaz Puente

Universidad Politécnica de Madrid

Abstract

The European Union (EU) and Mexico share finance resource allocation and management models at local level for social and economic cohesion of their regions. Local Action Groups (GAL, for their Spanish initials) are included in the LEADER initiative for this kind of local management. In Mexico, Municipal Councils for Sustainable Rural Development (CMDRS, for their Spanish initials) are considered for the same purpose. This research sets as initial hypothesis that both, GAL and CMDRS have elements for building an associational and organizational entity that contributes to territorial development of San Andres Calpan, Puebla. Documental revision for GAL conformation in Europe and actors involvement process in Mexican territory, constitute the methodology used in this research. Building a political and technical structure, and the inclusion of principles and elements for funds management and allocation, represent key elements for cultural local resource utilization of the territory under study.

Keywords: *Leader; association; organization; local management and allocation*

Resumen

La Unión Europea (EU) y México conciben modelos de aplicación y gestión de recursos financieros a nivel local para la cohesión social y económica de sus regiones. En Europa se consideran los Grupos de Acción Local (GAL) de la iniciativa LEADER para este tipo de gestión local. En México se consideran los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS). La hipótesis que se plantea en esta investigación es: en los GAL y en los CMDRS se pueden encontrar los elementos para formar una entidad de carácter asociativa y organizativa que contribuya al desarrollo del Territorio de San Andrés Calpan, Puebla. La revisión documental para la conformación de los GAL en Europa y el proceso para la animación de los actores del territorio en México, constituye la metodología empleada en esta investigación. La conformación de una estructura de carácter político y técnico y la consideración de elementos y principios para la aplicación y gestión de fondos, constituyen los elementos para la utilización de los recursos locales culturales del territorio en cuestión.

Palabras clave: *Leader; Asociación; Organización; Aplicación y Gestión local*

1. Introducción

La presencia de los desequilibrios sociales y económicos en los países miembros de la Unión Europea (UE) y en México, han sido los motivos para que ambas entidades generen iniciativas para reducir las desigualdades en las regiones más desfavorecidas. Esta búsqueda de estrategias llevó a la (UE) a realizar la primera gran reforma de los Fondos estructurales durante 1988 buscando con esta, una mejor aplicación y gestión de recursos financieros en el contexto de la política regional y, en consecuencia una mayor convergencia regional (Correa y Manzanedo, 2002). De los 5 objetivos que se derivaron de la reforma, se destacan dos por su relación con la disminución de los desequilibrios territoriales: a) fomento del ajuste estructural en las regiones menos desarrolladas (regiones objetivo 1) y b) fomento del desarrollo rural. Por la importancia que representan estos objetivos para lograr la cohesión económica y social, un mayor monto de los recursos financieros provenientes de los Fondos Estructurales y de las Iniciativas Comunitarias, se canalizan para la formación del capital humano, desarrollo de infraestructuras y del entorno productivo en aquellos territorios que por sus niveles de PIB per cápita se incluyen en estos objetivos.

Para el caso de México, diversos estudios, documentan la persistencia de los desequilibrios regionales y locales y plantean alternativas para cerrar las brechas sociales y económicas en sus regiones (Delgadillo, 2001; Díaz Cayeros, 2004, CONEVAL, 2007). Estos estudios aportan elementos para entender la situación que guardan los rezagos sociales y económicos en el territorio nacional. Destaca entre estos, el que desarrolló Figueroa (2004) mediante la regionalización del país en microrregiones con fines de planeación agrícola. El análisis de la información arroja seis grupos de microrregiones con distintos mercados laborales, estos son: 1) agricultura y servicios, 2) Intermedio, 3) servicios y agricultura, 4) Servicios e industria, 5) servicios y 6) Muy agrícola. En términos de ingresos, el estudio documenta que en las microrregiones en el que la actividad agrícola constituye la acción principal de la población, estos son muy bajos, comparados con los territorios cuya base económica, se constituye por las actividades de servicios e industrias.

Estos estudios, indican el interés que ha tenido el gobierno mexicano para diseñar y operar estrategias orientadas a disminuir las disparidades regionales, con énfasis en los territorios rurales. Destaca entre las estrategias para avanzar hacia la disminución de los desequilibrios territoriales, la promulgación de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable el 7 de diciembre de 2001. En el artículo 4º de la Ley se contempla que *"el estado, con el concurso de los diversos agentes organizados, impulsara un proceso de transformación social y económica que reconozca la vulnerabilidad del sector y conduzca al mejoramiento sostenido y sustentable de las condiciones de vida de la población rural, a través del fomento de las actividades productivas y de desarrollo social que se realicen en el ámbito de las diversas regiones del medio rural, procurando el uso óptimo, la conservación y el mejoramiento de los recursos naturales y orientándose a la diversificación de la actividad en el campo, incluida la no agrícola, a elevar la productividad, la rentabilidad, la competitividad, el ingreso y el empleo de la población rural"* (Cámara de Diputados, 2007; p 4).

En la reforma de los Fondos Estructurales para el caso de la (UE) y de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable en México, se hacen referencias sobre el interés por el desarrollo rural. En el objetivo 5b de la política regional europea se enfatiza como aspecto central el fomento del desarrollo rural para las regiones más desfavorecidas utilizando el método (LEADER), (Liaisons entre activités de Développement de L Economie Rural). En México, se destaca que una mayor participación de la población puede producir cambios sociales y económicos en el medio rural, teniendo como instrumento de organización de los territorios, a los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS). La puesta en marcha de estas estrategias en el medio rural presentan resultados distintos, mientras que el enfoque (LEADER) ha tenido mayor éxito para resolver los problemas estructurales del medio rural europeo, los (CMDRS) presentan problemas en su operación que los convierten en

estructuras que abordan y resuelven parcialmente los problemas del medio rural mexicano. Por ello, la identificación de los elementos de éxito del enfoque (LEADER) sirve como factores para su adaptación en la estructura del (CMDRS) de San Andrés Calpan. Esta propuesta de adaptación, tiene como objetivo organizar mejor los territorios para perfeccionar la aplicación y gestión de los recursos públicos por el (CMDRS). Este planteamiento constituye el elemento central que se abordan en esta comunicación.

2. Metodología

2.1 Área de estudio

San Andrés Calpan es el área en donde se desarrollo el estudio. Se localiza en la parte central oeste del estado de Puebla, en la porción occidental de la cuenca del Río Atoyac de la cual forma parte. El Municipio presenta una variación en su altitud que oscila entre los 2220 msnm hasta los 3800 msnm. En el año 2005 el municipio registro una población total de 13,319 habitantes. De esta población el 70% no terminó sus estudios de primaria, más del 90% no cuenta con servicios de salud, el 70 de las viviendas no tienen refrigeradores y el 63% no cuentan con lavadoras. (CONEVAL, 2007). Estos datos ubican a San Andrés Calpan en el grado de marginación y de rezago social alto. Además de esta problemática, existen otros como la baja rentabilidad del cultivo de maíz, frutícola y de la actividad ganadera que como consecuencia repercute en los niveles de ingresos de la población. Disminuir la intensidad con que estos problemas afectan a la población mediante nuevas propuestas de organización territorial forma parte de la justificación para seleccionar este territorio.

2.2 El proceso de captación de información

El proceso para identificar los elementos del modelo (LEADER) y de su posible adaptación en la estructura del (CMDRS), requirió de una metodología que consistió en los siguientes componentes: 1) revisión documental sobre la implementación del modelo (LEADER) en las regiones más desfavorecidas de la Unión Europea, particularmente en España, 2) entrevistas a informantes clave (personal técnico de la Secretaria de Agricultura Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), asignado al (CMDRS) y el Secretario Municipal del Ayuntamiento de San Andrés Calpan), 3) Proceso de animación hacia el interior del (CMDRS) en las reuniones ordinarias y extraordinarias en el que se suministró información con respecto a la problemática del Consejo y sobre el enfoque (LEADER), así como de las experiencias derivadas en su aplicación en el área de algunos Campus del Colegio de Postgraduados y 4) participación del personal académicos del Campus Puebla para orientar este proceso de adaptación. Además de coordinar acciones derivadas de las asambleas del Consejo (seguimientos de proyectos de carácter agropecuario aprobados por el (CMDRS).

3. Resultados

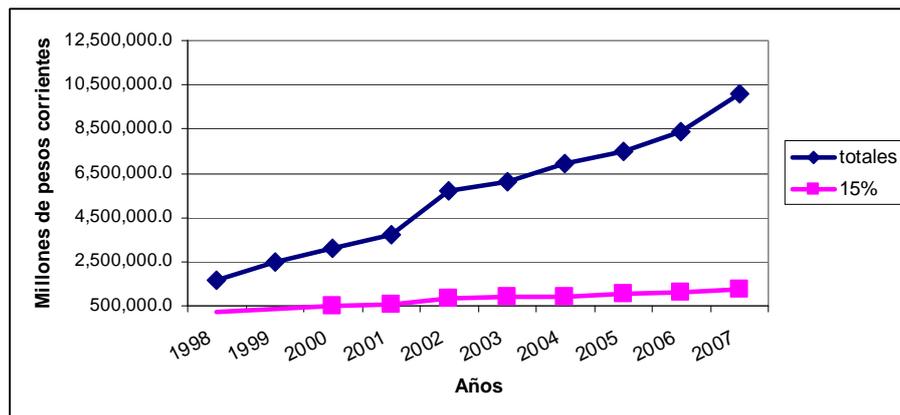
La presentación de los resultados se hará considerando el objetivo de mejorar la organización del territorio para la aplicación de los recursos financieros.

3.1 Los recursos financieros en el territorio

En México se inició hace 15 años aproximadamente, un proceso de descentralización que ha consistido en la canalización de recursos financieros hacia los estados y municipios del país, a través de diferentes Fondos que conforma el Ramo 33 (Aportaciones Federales a Estados y Municipios). El Ramo 33, se integra por 7 Fondos que canalizan recursos

financieros en áreas de; salud, educación, obras sociales entre otras (Barceinas, 2002 y Cabrero, 2004). El Fondo de Aportaciones para la Infraestructura social Municipal (FAISM), aporta recursos financieros desde 1998 a 2007 al municipio de San Andrés Calpan. Esta distribución se observa en la figura 1. Sobre este recurso, se estipula que el municipio acuerda entregar el 15 % de los montos totales que este Fondo asigna al municipio para proyectos productivos (Gómez, 2010). La distribución de este porcentaje sobre el monto total, se observa en la figura 1.

Figura 1: Distribución de recursos financieros en el CMDRS (1998-2007)

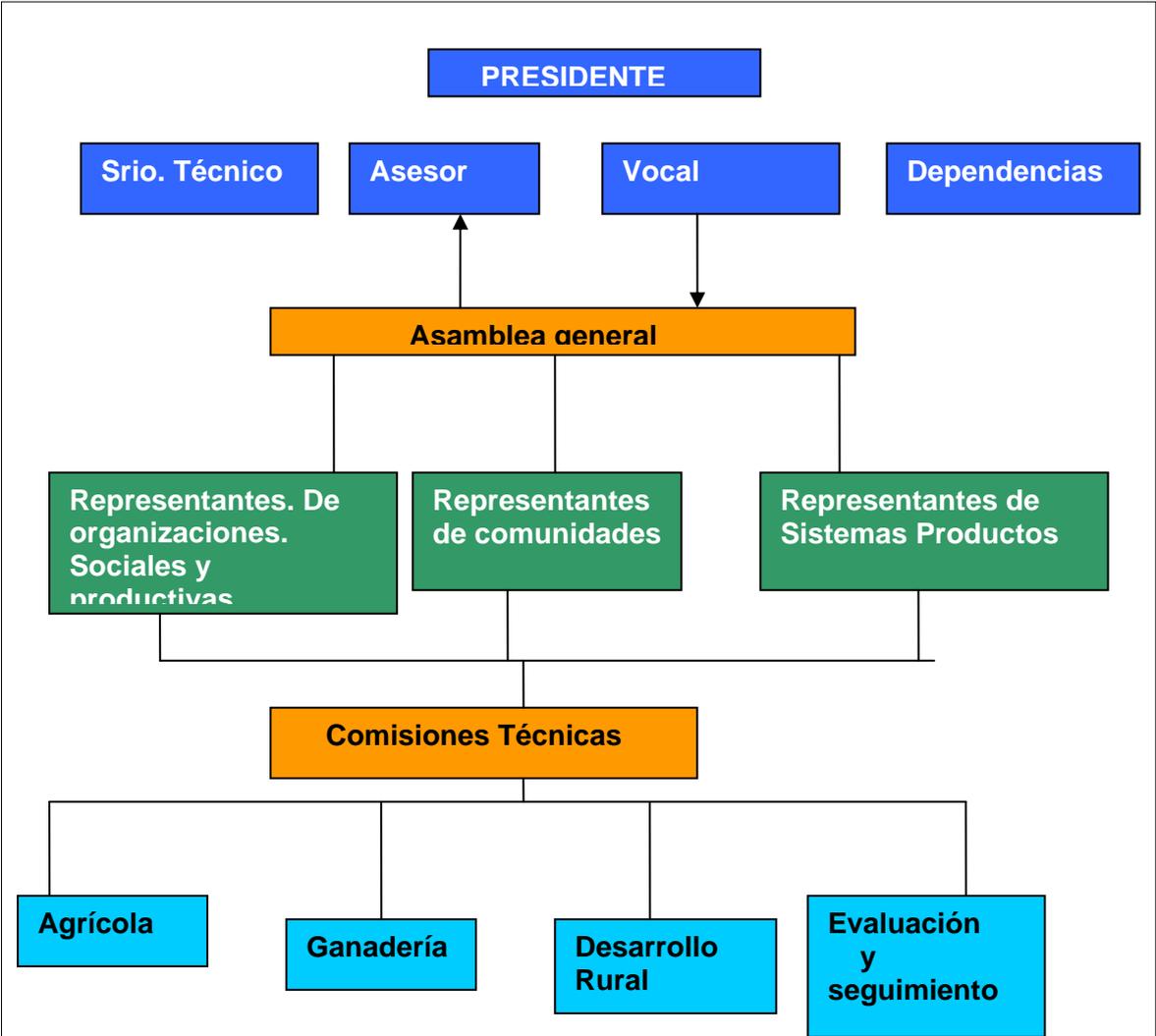


Además de los recursos que provienen del Ramo 33, el municipio de Calpan dispone de otras fuentes de financiamiento que proviene del gobierno central. La asignación de este recurso se canaliza bajo la modalidad 2 contemplado en la ley de desarrollo rural sustentable. En esta modalidad la SAGARPA asigna un monto al municipio para diversos proyectos relacionados con el desarrollo de la agricultura, ganadería, fruticultura, actividades de tipo artesanal entre otros. El municipio en esta modalidad, se convierte únicamente en receptora de las demandas que plantean los grupos organizados y los productores libres para participar en los programas de desarrollo rural. Para los funcionarios municipales, esta forma de asignación de los recursos financieros presenta desventajas para el municipio, dado que el monto asignado, no tiene ninguna posibilidad de crecer, ya que el municipio no se compromete a realizar ninguna otra aportación mayor o equivalente al monto que se asigna por el gobierno federal al municipio. Además, esta modalidad no permite elaborar una planeación de las actividades en función de las demandas que plantea la población rural del municipio. Para solventar esta situación se requiere que el municipio se ubique en la modalidad 1 de asignación de recursos financieros contemplada en la misma ley de desarrollo rural. Sin embargo, con esta modalidad, el municipio se compromete a asignar un monto similar o mayor de la que aporta la federación, además, se responsabiliza de la aplicación y gestión de los recursos financieros. El municipio tiene limitaciones para operar estos recursos bajo esta modalidad, debido a que no dispone de personal técnico calificado con el nivel de preparación que se requiere para el manejo de estos recursos financieros. La formación de un grupo de profesionistas originarios del municipio de diversas disciplinas, constituye una alternativa para operar estos recursos bajo esta última modalidad. En este proceso, el CMDRS, constituye una alternativa para mejorar la aplicación y gestión de estos recursos. Sin embargo, para avanzar hacia este objetivo, se requiere realizar algunas modificaciones en la estructura organizativa del CMDRS para estar en condiciones de hacer un planteamiento sobre la adaptación de los elementos del modelo LEADER en la estructura. Buscar introducir cambios en los CMDRS implica un análisis de su funcionamiento actual.

3.2 El Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable de San Andrés Calpan

En la búsqueda de mejorar la organización de los territorios para perfeccionar el uso de los fondos públicos, se decreta la creación de los CMDRS. Los Consejos son instancias para la participación de los productores y demás agentes de la sociedad rural en la definición de las prioridades regionales, la planeación y distribución de los recursos que la federación, los estados y los municipios destinen al apoyo de las inversiones productivas y para el desarrollo rural sustentable (Art. 24 de la Ley Federal de Desarrollo Rural Sustentable). En la Ley dentro del capítulo III que se refiere a la Federalización y de la Descentralización, se estipula que serán miembros permanentes de estos consejos; *los presidentes municipales, quienes los podrán presidir, los representantes en el municipio correspondiente de las dependencias y de las entidades participantes, que formen parte de la comisión intersecretarial, los funcionarios de las Entidades Federativas que las mismas determinen y los representantes de las organizaciones sociales y privadas de carácter económico y social del sector rural en el municipio correspondiente* (Cámara de Diputados, 2007). La estructura que agrupa a los actores que participan en el CMDRS se observa en la figura 2.

Figura 3: Estructura organizativa del CMDRS de San Andrés Calpan



Esta forma de organización presenta limitaciones para promover el desarrollo territorial, ya que a siete años de su conformación, todavía no logra constituirse como instancia que

promueva beneficios a la población rural. Sin embargo, también presenta elementos que puede ser de mucha utilidad para mejorar su funcionamiento. La identificación de estos elementos por un lado, y el trabajo que se desarrolle alrededor de cada uno de ellos por el otro, puede mejorar la operación CMDR. Se espera que estos cambios contribuya a resolver los problemas del medio físico, económico, social y humano con que se enfrenta la población del territorio. (Gómez, 2010).

Los elementos que se identifica en el CMDRS para mejorar su funcionamiento son; es una instancia que se crea y se norma por una ley, existe una estructura organizativa que agrupa a diversos actores y aplica y gestiona fondos públicos para la operación de pequeños proyecto productivos. Se considera que la adaptación de los elementos del modelo LEADER en la estructura del Consejo y una propuesta de financiamiento ayudara a mejorar dicha operación. Las condiciones que existen para adaptar los elementos son : 1) el conocimiento que el personal académico del Campus Puebla tiene sobre el enfoque LEADER como modelo exitoso de desarrollo rural en el ámbito europeo, 2) la posibilidad de formar e integrar un grupo de acción local, considerando el Consejo o fuera de el. La formación de este grupo es una condición para participar en un proyecto intercontinental con países Miembros de la Unión Europea, 3) el convenio científico celebrado entre el Colegio de Postgraduados y la Universidad Politécnica de Madrid para intercambiar experiencia sobre el desarrollo regional y local, 4) el ambiente político favorable que existe en el municipio por la presencia de un Ex alumno del Campus Puebla como Secretario del municipio, 5) el interés que muestra el técnico prestador de servicios y enlace de la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) asignado de tiempo completo a este consejo y 6) el ensayo sobre el proceso de formación y operación de (GALs) en los Campus Córdoba, Tabasco, San Luís Potosí, Veracruz y Texcoco. La definición de algunos elementos del modelo LEADER contribuye a plantear la posibilidad de su adaptación en la estructura del Consejo Municipal. La pregunta que se plantea es ¿En que consiste este modelo y cuales ha sido los factores de éxito que pueden considerarse para mejorar la organización de los territorios y la aplicación y gestión de los fondos públicos?

3.3 Elementos del modelo LEADER

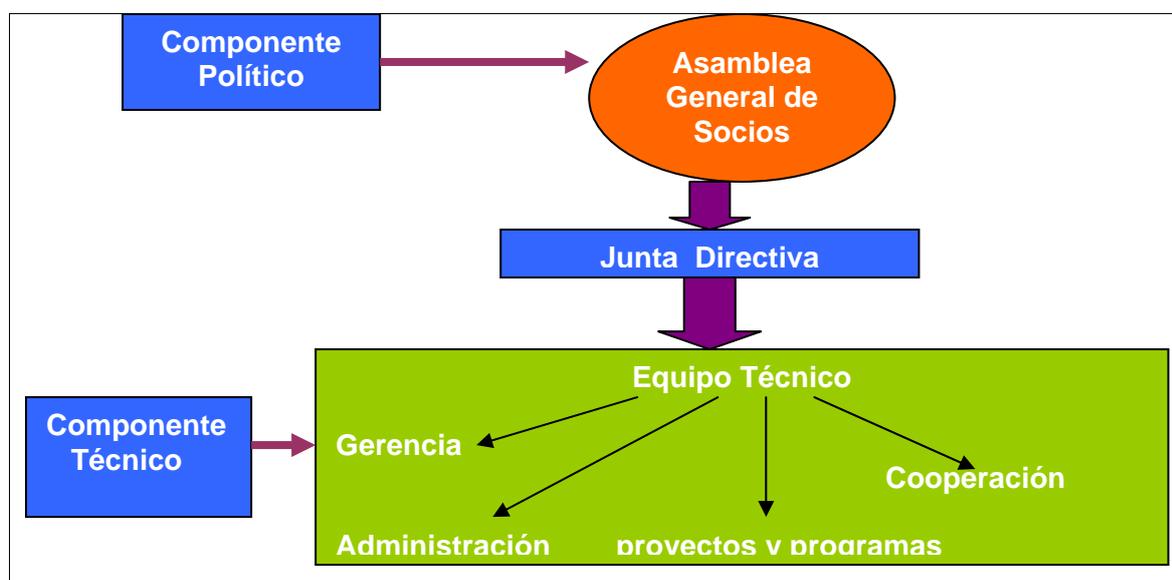
El modelo LEADER, es una iniciativa comunitaria surgida en la reforma de los Fondos Estructurales en 1988 y que asigna recursos financieros para reducir los desequilibrios sociales y económicos en las regiones menos favorecidas de la Unión Europea (UE). Esta iniciativa ha tenido cuatro programaciones financieras; 1) la primera se aprueba en 1991 año en que inicia su operación, en 1994 entra en vigor el LEADER II. Durante el periodo de programación 2000-2006 la Comisión Europea aprueba el LEADER + y el ultimo periodo abarca de 2007-2013. Hasta el tercer periodo los recursos financieros que la iniciativa canalizo hacia las zonas objetivo 1 y 5b provenían del Fondo Europeo de Orientación y Garantía (FEOGA) sección orientación. En la ultima programación financiera se reestructuran estos fondos y nace el Fondo Europeo de Desarrollo rural (FEADER) (Cazorla, et al, 2005).

La búsqueda de la cohesión social y económica de los territorios rurales más desprotegidos originó un método de trabajo que ha orientado las acciones en los territorios desde que se pone en marcha el modelo. Dicho método según (Cazorla, 2005 y Garcia, 2005) se caracteriza por siete aspectos esenciales: el enfoque territorial, el enfoque ascendente, la creación de un partenariado, el carácter innovador de sus acciones, el enfoque integrado(multisectorial), la introducción en red y cooperación y la gestión y financiación de proximidad. Si bien las siete especificidades del modelo desempeñan un papel importante en la cohesión territorial, sin embargo, la creación de los Grupos de Acción Local (GAL) y la financiación constituyen elementos clave, ya que a partir de estos, los agentes públicos y

privados se asocian y se organizan para poner en marcha diversas iniciativas considerando los demás componentes del modelo. El crecimiento y la consolidación de los (GALs) en los territorios españoles, demuestran una mejor utilización de los recursos locales con la presencia de estos grupos (Cazorla, 2005). Un elemento importante que permite esta consolidación, es el tipo de estructura organizativa que adoptan, ya que en esta, se integran dos componentes importantes para producir cambios en los territorios, estos son: el componente político que se ejerce por una asociación (asamblea general y el técnico que es más de carácter organizativa (equipo técnico).

La separación de estos conceptos ha sido motivo de confusión dado que se emplean en los estudios y acciones de desarrollo rural en el campo mexicano como si fueran lo mismo. El esfuerzo conceptual que realiza Niño (1986 y 1998: 66) define los términos y los ubica de acuerdo al papel que desempeñan en los procesos de desarrollo. *“Las asociaciones pueden ser legales, ilegales, dependientes ligadas al gobierno e independientes del gobierno dedicadas abierta a las actividades políticas y se caracterizan por ser instancias de toma de decisiones. Mientras que las organizaciones son entes económicos, integrados por trabajadores más o menos especializados, estructurados básicamente, en una de sus modalidades, como entes planificadores y programadores de acciones y, otra de sus modalidades, como ejecutores, responsables de distribuir tareas entre sus integrantes, de integrar, ordenar y coordinar el trabajo de sus trabajadores y de la realización exitosa de las tareas necesarias al logro de las metas y los objetivos que le han sido asignado por la asociación correspondiente”*. Un ejemplo de cómo es estructuran los GALs en los territorios españoles de aprecia en la figura 4.

Figura 4: Estructura organizativa de los Grupos de Acción Local



La integración de estos dos componentes – el político y técnico- en la estructura de los GALs, constituye una innovación en esta iniciativa para mejorar la aplicación de cada una de las especificidades contenidas en la metodología. La estrategia de contar con una instancia asociativa que generalmente es más de toma de decisiones y otra organizativa que se caracteriza por ejecutar estas decisiones en los (GAL) es correcta. Este rasgo que LEADER introduce en la estructura de los GALs, rara vez se observa en las entidades que promueven acciones en los territorios rurales. O son instancias orientadas en la toma de decisiones sin tener un brazo técnico para ejecutar sus decisiones, o sus acciones, están más situadas en las actividades de carácter productivo, sin contar con una entidad de toma

de decisiones que oriente el trabajo que realiza la población rural en el territorio. En este sentido, resulta importante asociarse pero al mismo tiempo contar con una entidad organizativa que contribuya a mejorar el uso de los fondos públicos y privados. Esta es la estrategia que el enfoque LEADER lleva a cabo para aplicar y gestionar los recursos financieros en el medio rural europeo. Estos conceptos, se observan dentro de la estructura de los GALs de la siguiente manera; **La asociación** se constituye por la asamblea general de socios que, para el caso de los territorios españoles, agrupa a otras asociaciones: Ayuntamientos, Asociaciones culturales, Asociaciones profesionales de turismo, Asociaciones profesionales de comerciantes, Asociaciones profesionales de ganaderos, Asociación profesional de artesanos asociaciones de mujeres, tercera edad y jóvenes, Asociación ambiental entre otros. Mientras que la **organización**, se constituye por el grupo técnico que se conduce por una gerencia, que dispone de un grupo mínimo de profesionales para desarrollar actividades, que van desde los procesos de animación entre la población, hasta la elaboración de los proyectos. Esta forma de asociarse y organizarse generalmente adopta la figura de CONSORCIO y se convierte en instrumento de negociación con que dispone la población.

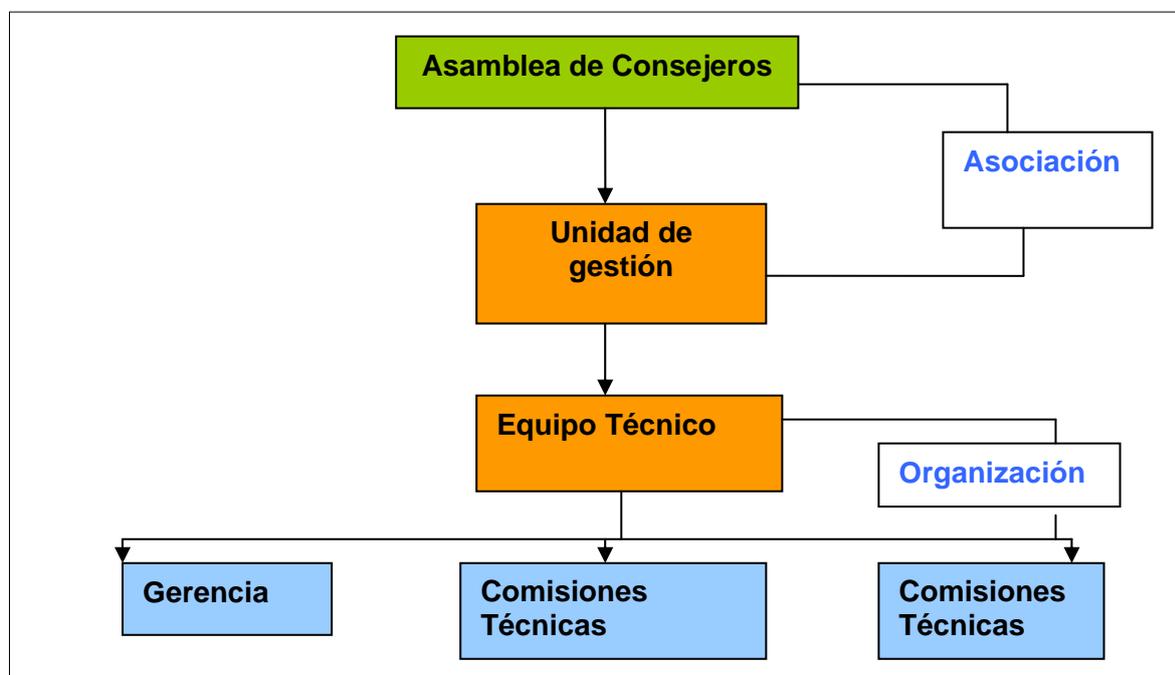
3.4 Construcción de un modelo de organización para aplicar y gestionar recursos financieros en San Andrés Calpan

El gobierno mexicano propone actualmente que tanto la aplicación como la gestión de los recursos financieros que provienen de los programas de desarrollo rural, se lleve a cabo a través de los CMDRS. Sobre la situación actual que guarda el Consejo de San Andrés Calpan, se identifica algunos elementos que limita su operación. Destaca entre estos; la movilidad constante de los Consejeros que forma la asamblea general, poca participación de las instituciones locales, estatales y federales, parcial seguimiento y evaluación de los acuerdos que se derivan en las reuniones ordinarias y extraordinarias, poca o nula presencia de un cuerpo técnico que respalde la decisión de la asamblea. Además de estas limitantes, se percibe también dificultades en su estructura organizativa, en donde parece, se originan los problemas ya mencionados. Este análisis y la revisión de otros enfoques relacionados con el desarrollo rural sugieren la adaptación de algunos componentes de la iniciativa LEADER en la estructura del Consejo. Entre estos componentes destacan aquellos que están presentes en los Grupo de Acción Local. Aquí conviene realizar la pregunta ¿por que adaptar estos elementos y no crear otro Grupo de Acción en el territorio? Las entrevistas realizadas con el Secretario municipal del Ayuntamiento de Calpan, de la coordinación del Consejo así como otras sugerencias, indicaron la conveniencia de no generar otra instancia paralela al Consejo, sino que, es importante buscar la adaptación de los elementos del LEADER en la estructura del Consejo.

En este proceso de adaptación, se buscó la participación de actores clave considerando su participación y el grado de información con que dispone del Consejo. En este sentido, se determina que el Secretario municipal, la coordinadora del Consejo y la asamblea general de consejeros fueran estos actores. El primer contacto para introducir esta idea y esperar una respuesta fue con el Secretario municipal. La información que se le suministra el Secretario fue sobre la posibilidad de que Calpan participara en un programa intercontinental siempre y cuando en este territorio, se formase un (GAL) con las características de los que operan en el ámbito de las regiones de la Unión Europea. Para promover su participación, se le entregó la información relacionada con los estatutos y registro de la Federación para el Desarrollo de la Sierra Mancha Conquense Adesiman. Además se le proporcionó información general sobre los Grupos de Acción, se le hizo varias presentaciones en el que se resalto las diferencias en la estructura organizativa tanto del (CMDRS) y del LEADER, así como de otras instancias que procuran fondos en México, concretamente la experiencia de las Fundaciones PRODUCE en el estado de Puebla.

A los consejeros y la coordinación del Consejo mediante reuniones recibieron información sobre las experiencias para la formación y operación de los diversos Grupos de Acción Local constituidos en otros Campus del Colegio de Postgraduados. El procesamiento de esta información tanto del funcionario municipal como del grupo de consejeros, sirvió para proponer la formación de un grupo de técnicos originarios del municipio para desarrollar las actividades de gestión y las tareas técnicas que demanda el propio Consejo. Los elementos tomados del LEADER y que se incorporan en la estructura del Consejo son; la unidad de gestión que en el enfoque viene siendo la Junta Directiva y la incorporación de un cuerpo técnico. En la ley de desarrollo rural sustentable, la figura de Junta Directiva no se considera en la estructura del Consejo. Sin embargo, tampoco establece limitantes para su creación. Esta pequeña rendija en la ley, abre la posibilidad para crear una entidad que haga la función de la Junta Directiva y de fortalecer un cuerpo técnico coordinados por un gerente. Estos cambios en la estructura organizativa del (CMDRS) de San Andrés Calpan, se muestra en la figura 5.

Figura 5: Propuesta de estructura organizativa del CMDRS con elementos del LEADER.



Se parte de la premisa que para el funcionamiento de la estructura, se requiere de dos elementos; uno de carácter político y el otro de tipo técnico. La instancia política de la estructura funcionara en el terreno de la gestión de los recursos financieros y la parte técnica en el ámbito de su aplicación. La separación de estos componentes dentro de la estructura que se propone, conlleva necesariamente en la existencia de dos entidades; una entidad de tipo asociativa y otra de carácter organizativa. La separación de estos componentes dentro de la estructura se realiza considerando la naturaleza de las funciones que se desarrolla para cada una. La asociación se distingue de la organización porque su función es más de toma de decisiones mientras que la organización es la ejecutora de estas decisiones. Una estructura de esta naturaleza contribuye a tener mayor éxito en la procuración y aplicación de fondos públicos y privados. Una mayor canalización de los recursos financieros para la formación del capital humano, desarrollo de las infraestructuras y del entorno productivo, posibilita en avanzar hacia la reducción de las disparidades sociales y económicas presentes en el territorio de San Andrés Calpan.

4. Conclusiones

4.1 Con respecto a la problemática que origina el estudio

Es un hecho que los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable presentan limitantes para su funcionamiento. Aún cuando se hacen esfuerzos para canalizar recursos financieros provenientes del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal, y de otras fuentes de financiamiento, se observa que las disparidades regionales persisten en el ámbito del municipio. La información sobre los cambios ocurridos en los índices de marginación indica que los cambios ocurridos en este rubro son significantes. El planteamiento que se deriva de esta situación problemática es; en la iniciativa LEADER existen los elementos para mejorar la organización del territorio y el uso de los fondos públicos que se canalizan en el Consejo.

4.2 ¿Cuales son los elementos que aporta el modelo LEADER al Consejo Municipal para mejorar la organización del territorio y la aplicación y gestión de los recursos financieros?

El enfoque LEADER presenta un conjunto de especificidades cuya aplicación reduce las disparidades en las áreas rurales. Dos de los componentes del enfoque constituyen elementos que puede mejorar a corto plazo el funcionamiento de los CMDRS, estos son; los Grupos de Acción Local y la presencia de un Equipo Técnico.

4.3 ¿Cuales son los aspectos que determina que estos elementos deben ser adaptados en la estructura organizativa del Consejo?

El análisis de la estructura organizativa del CMDRS aporta información sobre la falta de una entidad intermedia (Consejo Directivo) en dicha estructura. Esta situación provoca el seguimiento parcial de los acuerdos que se deriva de la asamblea de consejeros, por un lado. Y por el otro, la carencia de un cuerpo técnico que traduzca en proyectos las ideas de la asamblea establezca de estos elementos son precisamente son los que hacen falta en la estructura organizativa del Consejo. Es decir, se requiere fortalecer la entidad política de toma de decisiones del Consejo y el cuerpo técnico. Para esto, resulta importante entender los dos conceptos que involucran lo político y el técnico. El primero por su naturaleza es de tipo asociativa y la otra es más de carácter organizativa. La asociación se distingue de la organización porque su función es más de toma de decisiones mientras que la organización es la ejecutora de estas decisiones. Si se busca el fortalecimiento del Consejo a partir de estos dos elementos es posible que mejore su funcionamiento en consecuencia un mayor éxito en la procuración y aplicación de los fondos públicos y privados.

5. Bibliografía

- BARCEINAS, J, C, M; MONROY, L, R (2002). *Origen y Funcionamiento del Ramo 33*. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. Secretaria de Gobernación. México
- CABRERO, M, E. (2004) *Los Municipios y sus Haciendas Locales*. Un Escenario de carencias y de oportunidades. 2004 pp. 2-20
- CAMARA DE DIPUTADOS (2007) *Ley de Desarrollo Rural Sustentable*. Secretaria General.
- CAZORLA, A; DE LOS RIOS, I; DIAZ, P. J.M (2005) *La Iniciativa comunitaria LEADER como modelo de desarrollo rural: Aplicación a la región capital de España*. Revista Agrociencia 39:697-708.

- COMITÉ NACIONAL DE EVALUACION. CONEVAL (2007) *Población total, e indicadores, índice y grado de rezago social, índice y grado de marginación, según municipio 2005*
- CORREA., M. D., MANZANEDO, L. J. (2002) *Política Regional Española. Periodo 1983-1999*. Subdirección General de Fondo de Compensación y Cohesión de la Dirección General de Fondos Comunitarios y Financiación Territorial. Junio pp. 2-57
- DELGADILLO M. J (2001) *distorsiones del Desarrollo Regional de México en la Perspectiva de la Globalización*. Movimiento Económico No 15 mayo-julio pp. 30-44.
- DIAZ CAYEROS, A.; SILVA, C. S (2004) *Descentralización a escala municipal en México: la inversión en infraestructura social*. Serie Estudios y Perspectivas No 15. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. pp. 55.
- GARCIA, R. J. L; FEBLES, R. M. F; ZAPATA, H. V. M (2005) *La iniciativa comunitaria LEADER en España*. Boletín de la A. G. E N° 39 p 361-398
- GOMEZ, B. B (2010) *Plan municipal*. San Andrés Calpan 2009-2011. Presidencia Municipal de San Andrés Calpan
- GOMEZ, B. B (2010) *Diagnostico participativo de San Andrés Calpan*. Presidencia Municipal de San Andrés Calpan (mimeo)
- MORALES, F. F., FIGUEROA, S. B. (2004) *Una Visión Territorial con Fines de Planeación Rural*. Senado de la Republica. LIX LEGISLATURA.
- NIÑO, V. E; REGALADO, L. J; HERNADEZ, G. T (1998) *La asociación campesina independiente y sus relaciones con el Estado e instituciones*. Revista regiones No 9, enero-junio 1998. Universidad de Guanajuato
- NIÑO V. E. (1986). *La organización campesina: presión desde la base*. Cuadernos del Centro de Estudios del Desarrollo Rural, Año II, No. 1 enero-febrero-marzo.

Correspondencia (Para más información contacte con):

José Regalado López. Colegio de Postgraduados de Mexico
Phone: + 2272760011
E-mail : jregalopez@hotmail.com

: