

## MODELO DE INTERVENCIÓN SOCIAL (MIS) PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL: APLICACIÓN EN EJIDOS DE CUNDUACÁN, TABASCO, MÉXICO

Ángel Martínez-Becerra

Jorge Cadena-Iñiguez

Benjamín Figueroa-Sandoval

*Colegio de Postgraduados de México*

De los Ríos-Carmenado

*Universidad Politécnica de Madrid*

### RESUMEN

Se describen las bases conceptuales de un modelo de intervención social (MIS) para la implementación de proyectos de desarrollo rural orientados a la valorización y reorientación de la producción y mejora de la comercialización. El modelo está siendo aplicado en 54 ejidos del municipio de Cunduacán, Tabasco, México y tiene sus bases conceptuales en métodos de investigación-acción participativa y en la consideración de las especificidades del enfoque *Leader* adaptado al contexto de México. Tras cinco años de trabajo se muestran los resultados, que han permitido que actualmente se encuentre en proceso la consolidación en Tabasco de un Grupo de Acción Local (GAL) como una nueva forma de gestionar los recursos. Desde esta nueva organización social se ofrece información para la creación de vínculos entre organizaciones, actividades y recursos. Estos vínculos, públicos y privados, están permitiendo agrupar a los agentes locales alrededor de proyectos productivos con innovaciones tecnológicas, y son la base para el diseño conjunto de un Programa de Innovación Rural (PIR) que permitirá a la población elevar el nivel de oportunidad productiva y comercial.

**Palabras clave:** *Desarrollo Rural, Modelo Leader, Intervención Social.*

### ABSTRACT

The conceptual structure of a social intervention model focused on the implementation of rural development projects is presented. The project evaluated seeks to add value and improve commercialization to agricultural products. The conceptual basis of the model is participatory action research and specific aspects of the Leader approach, adapted to the Mexican context. The model was applied in 54 rural villages in Cunduacán, Tabasco (Mexico). At the same time a process of capacity building among the research institutions was recorded. Results show that a Local Action Groups (LAG) in Tabasco is in the process of consolidation. This was formed as an alternative to negotiate economic resources from public and private institutions. From this new LAG, information about the construction of linkages between organizations, activities and resources is provided to users, from both research and rural organizations. These linkages-public and private- tie the local agents around productive projects with technological innovations. These new projects are the core for the design of a Rural Innovation Programme (RIP) between the institutions and the rural organizations involved. The programme would let the population raising their production and trade opportunities.

**Keywords:** *Rural Development, Leader Model, Social Intervention*

## 1. Introducción

La globalización de la economía mundial ha establecido mayores niveles de competencia en los mercados agrícolas, forestales y pecuarios. El efecto de estos cambios ha impactado tanto a los medios de producción como a las formas de comercialización y organización de los grupos humanos dedicados a estas actividades (Cadena-Iñiguez *et al.*, 2008a). Lo anterior resulta limitante para los productores en pequeño, debido principalmente a que no disponen de suficientes recursos financieros y capacitación para promover su desarrollo. Este problema se agudiza cuando la tecnología al alcance es inapropiada a situaciones locales para conseguir aumentos importantes de la producción y reducción de costos, lo cual se traduce finalmente en limitantes para el desarrollo.

Un factor más que limita el desarrollo comunitario, principalmente para las áreas suburbanas y rurales, ha sido el desfase de los apoyos gubernamentales; generalmente la llegada de éstos, ocurre tardíamente o a través de proyectos centrales, los cuales con frecuencia muestran un alto grado de desvinculación con las prioridades de la localidad, generando desinterés, desistimiento o abandono de las unidades de producción (Cadena-Iñiguez *et al.* 2007).

El panorama anterior sugiere realizar un replanteamiento de las estrategias de organización, producción y comercialización que permitan mejorar los niveles de competencia y se traduzca en desarrollos locales, fortaleciendo un desarrollo territorial. Para lograrlo, es necesario considerar una visión de sustentabilidad de los procesos desarrollo integrando la **participación** de los actores involucrados (gobierno y sociedad civil), y considerando sus potencialidades y cualidades en el diseño de los proyectos (Chambers, 1994a; Cernea, 1991; Korten, 1980; Uphoff, 1985). Este enfoque demanda incorporar la conservación de la naturaleza (sustentabilidad ecológica), la sustentabilidad social (incluye cualquier manifestación de cultura) y la sustentabilidad económica, para que las mejoras locales consigan impactos permanentes y multiplicables en otras poblaciones.

Numerosas investigaciones han evidenciado que el enfoque territorial es necesario para el diseño de políticas, programas o proyectos orientados a la superación de la pobreza rural bajo los principios de la competitividad y la innovación tecnológica. Experiencias en México han mostrado que este enfoque territorial facilita la organización de las comunidades rurales (Cadena-Iñiguez *et al.* 2008a; Martínez-Becerra, 2007; García, 2000, Guzmán, 2000).

Actualmente en el estado de Tabasco (México) se están desarrollando trabajos de investigación (Martínez-Becerra, 2007; Cadena-Iñiguez *et al.* 2008b) sobre los diferentes sistemas-producto (11 en total) que son la base principal de la economía estatal (SAGARPA, 2005). Estos sistemas-producto cuentan con organizaciones estructuradas que agrupan a un número variable de productores y empresarios agropecuarios, tanto del sector social como privado. Estas organizaciones estructuradas –con vínculos públicos y privados- están permitiendo iniciar una nueva forma de experimentar el desarrollo rural con enfoque territorial y ascendente.

En muchas de estas organizaciones, con actividades y enfoques tradicionales, se están generando numerosos problemas y deserciones de sus miembros al no responder a los intereses y expectativas de sus agremiados. Las expectativas de los socios, traducidas en apoyos con insumos de bajo costo y ayudas a la comercialización de sus productos, no se han visto cubiertas, lo cual genera desconfianza; por otra parte las acciones tomadas se han diseñado más bien desde el gobierno estatal, sin responder a sus demandas.

Por tal razón, se requiere dar un nuevo enfoque al desarrollo rural revitalizando a estas organizaciones a través de un nuevo modelo organizativo, buscando su participación activa

en la gestión e incorporando el enfoque territorial desde los sistemas-producto. Este nuevo modelo es la base para la priorización de iniciativas locales y la mejora de la capacidad de decisión de los actores rurales. El nuevo enfoque denominado **Modelo de Intervención Social (MIS)** (Cadena-Iñiguez *et al.* 2008b) pretende dar un nuevo valor a los recursos locales existentes y una nueva orientación a la producción y comercialización de los productos. El MIS incorpora y se enriquece con otros elementos de la experiencia Leader, como el enfoque territorial, la innovación rural (desde el diseño de Programas de Innovación Rural); así como del contexto de los mercados externos y la gestión de proximidad desde los Grupos de Acción Local como formas de organización más diligentes y eficientes.

Por lo anterior, se puede decir que el aprovechar el potencial de algunas de las organizaciones más estructuradas –con vínculos públicos y privados- es la base para validar el MIS y experimentar el desarrollo rural de una forma diferente.

## 2. Antecedentes

Como antecedente de la presente investigación en México, se debe hacer referencia a los acuerdos institucionales entre el Colegio de Postgraduados y la Universidad Politécnica de Madrid tendientes a la formación de recursos humanos sobre el conocimiento y la adaptación del modelo LEADER de desarrollo rural en el contexto mexicano; considerando que dicho modelo tuvo su origen en los años 80 cuando comenzó a generalizarse la opinión de que la Unión Europea (UE) requería estrategias de desarrollo rural más efectivas, fundamentadas en un desarrollo endógeno y en la creación de nuevas estructuras de organización a nivel local. En este contexto nace, en 1991, la iniciativa comunitaria LEADER como una forma experimental de abordar el desarrollo rural en la UE, basada en un enfoque territorial, la creación de estructuras de gobierno locales participativas y una gestión descentralizada (Cazorla, *et al.* 2005). En numerosos trabajos se han analizado los fundamentos de esta iniciativa y se ha descrito su aplicación en la región capital de España (Madrid), a través de un modelo de planificación basado en el aprendizaje social (Cazorla & De Los Rios, 2001) (Díaz-Puente *et al.* 2007). La experiencia demuestra como el modelo se ha convertido en un buen vehículo para articular eficazmente el desarrollo rural en Europa, principalmente por el establecimiento de nuevas relaciones entre los agentes de un territorio -públicos y privados- para elaborar y llevar a cabo una estrategia colectiva. Esta relación y participación de la población afectada se formaliza en organizaciones de tipo local denominadas **Grupos de Acción Local (GAL)**.

La idea que subyace en el concepto del GAL es la de alianza o asociación, aunada a la de compromiso entre las partes. Dentro del contexto de las políticas de desarrollo, se puede definir como una estructura que permite el trabajo conjunto entre individuos que se han unido mediante el establecimiento de un compromiso de objetivos comunes. Se trata también de una forma de entender el desarrollo de modo participativo (Cernea, 1991) que se ha ido extendiendo en todo el mundo desarrollado, dando lugar a una nueva forma de plantear las acciones de desarrollo.

La experiencia de estos grupos de Acción Local en muchas zonas rurales en el marco de la Iniciativa Comunitaria LEADER ha constatado la aparición de elementos innovadores que han sido la diferencia respecto de otras zonas rurales (Cazorla, *et al.* 2005).

Entre otros se han destacado los siguientes elementos: los nuevos yacimientos de empleo; el apoyo a las microempresas; los vínculos creados entre agentes y sectores; la valorización de los recursos como impulsores del desarrollo; una mejor adaptación de los servicios; nuevas actitudes y prácticas en cuanto a la democracia local (nuevas formas de organización colectiva, de organización, de los conocimientos, etc.); un nuevo planteamiento de los recursos del territorio; la reconstitución de una identidad territorial; la instauración de nuevas formas de organización financiera y de gestión de políticas públicas (AEIDEL, 1997).

En el caso de los procesos de innovación dentro de los GAL de la Iniciativa LEADER en la Unión Europea (UE), estas dinámicas sociales se pueden concretar, en función de la experiencia en los siguientes puntos:

- Confrontación de los aspectos “local” y “global”.
- Creación de mecanismos de aprendizaje: la innovación permite fijar y sistematizar nuevos conocimientos, ya sea de manera informal entre los agentes implicados, o de modo formal, en particular mediante formaciones.
- Procesos de negociación entre agentes y/o instituciones: el deseo de crear vínculos entre agentes que trabajan habitualmente de manera separada no impide la existencia de tensiones y dificultades que se deben superar (reticencias, incertidumbres ante el cambio, divergencias de interés, envidias, etc.). Se requieren períodos de negociación y mediación. Para tener éxito, la negociación requiere un clima de confianza y tener en cuenta las correlaciones de fuerza y las sensibilidades.
- Creación de nuevos referentes comunes: se trata de elementos que pueden ser compartidos por los grupos sociales. Estos referentes determinan el comportamiento social de cada cual dentro del grupo. La conciencia de la división de estas referencias comunes es un elemento fundamental de cohesión.
- Cambio en las reglas del juego: la innovación radica también en la descentralización de una parte de las financiaciones y métodos de gestión, así como en la aproximación al nivel local de la toma de decisiones compartida con nuevos socios.
- Cuestionar las percepciones y forjar una visión global de los recursos, las potencialidades y expectativas, basándose en el enfoque territorial, asociativo y ascendente;
- Transformar las mentalidades y las prácticas: por ejemplo, “dar valor” los recursos endógenos, en vez de “explotarlos” sin analizar su impacto sobre la capacidad de renovación; basarse en el reconocimiento de la cultura local para fortalecer las identidades colectivas, etc.
- Impulsar procesos de aprendizaje: favorecer los intercambios, en particular, mediante acciones de formación y desarrollo, la participación en la determinación de los criterios de selección de los proyectos, etc.
- Asociar elementos aparentemente poco compatibles: por ejemplo, conciliar medio ambiente y desarrollo económico, integrar las normas oficiales y preservar, al mismo tiempo, las especificidades locales.
- Facilitar la experimentación de soluciones a pequeña escala que implican costos limitados, antes de pasar a una escala superior. El término “piloto”, más aún que el término “innovador”, implica el concepto de “transferible”. Es aquí donde el planteamiento innovador puede encontrar sus límites: la dificultad de aplicar en un contexto más amplio, experiencias que han resultado válidas en situaciones particulares.
- Estas estructuras se formalizan bajo una forma jurídica concreta y acorde con la tradición de cada país. En ellas están representados los agentes que operan un territorio; es decir, personas o asociaciones de personas, empresas privadas y el sector financiero, y las instituciones públicas regionales o nacionales responsables de impulsar políticas de desarrollo regional y rural. Los GAL articulan y organizan a todos estos agentes, y cuentan con poder de decisión para administrar el presupuesto público que tienen asignado. Se han constituido como un elemento clave para el desarrollo de capacidades institucionales en las comunidades rurales, base para la consecución de un verdadero desarrollo endógeno. Se configuran así como un nuevo modo de organización y gestión que puede influir considerablemente en el equilibrio institucional y político del territorio de que se trate (Cazorla, *et al.* 2005).

### 3. Objetivo

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivos: el describir las bases conceptuales de un **modelo de intervención social (MIS)** para la implementación de proyectos de desarrollo rural en ejidos y comunidades agrarias de México. El modelo MIS pretende además identificar las **formas de organización**, el manejo de los recursos naturales y los sistemas de producción que actualmente están operando, con el fin de establecer estrategias de reorientación, revalorización e innovación en el manejo de los recursos locales que permitan elevar el nivel de oportunidad productiva y comercial de dichas comunidades.

### 4. Modelo de Intervención Social

El modelo MIS tiene tres componentes que se describen a continuación:

- **Componente organizativo:** que atiende la parte social de los conglomerados humanos de las comunidades rurales y sus problemáticas expresadas por ellos mismos a través de una participación activa y la mejora de la capacidad de decisión de los actores rurales. Mediante la aplicación del MIS, se espera integrar Grupos de Acción Local (GAL), con apoyo en los diagnósticos existentes, además del diagnóstico local, que nos permite conciliar el uso y vocación de los recursos, humanos, naturales y materiales para priorizar los proyectos de acuerdo al objeto social de las organizaciones-empresas existentes y las que se constituirán para tal fin. Los pequeños grupos asociados en una nueva base estructural podrán ser orientados hacia la formación de pequeñas empresas integradoras, siguiendo el concepto de afinidad, permitiendo además la incorporación de nuevos miembros, los cuales podrán ser inclusive personas físicas agrupadas o no en otras comunidades que sin embargo comparten los objetivos y misión de los grupos integrados.
- **Componente territorial:** que delimita el ámbito de acción del modelo a través de la regionalización del estado de acuerdo con la vocación de sus suelos y los sistemas-producto. La importancia de esta componente estriba en buscar un orden en la producción en términos de no intentar producir en los lugares y suelos que no sean los convenientes de acuerdo con sus características físico-químicas.
- **Componente Innovador:** que comprende el diseño de la estrategia de innovación para dar valor a los recursos locales existentes y una nueva orientación a la producción y comercialización de los productos. Como consecuencia, los ejidos intervenidos, al insertarse en proyectos de tipo innovador que incidan en toda la cadena agroalimentaria, serán partícipes del valor añadido pasando de proveedores de materia prima al intermediario a empresarios rurales; podrán además manejar de manera sostenible sus recursos, generar sus propios empleos (mejor remunerados), superar la pobreza y por lo tanto lograr el desarrollo de su potencial humano.

### 5. Metodología

La metodología seguida es fruto de la experiencia obtenida en el conocimiento del modelo LEADER de la Unión Europea en sus diferentes etapas y la experiencia obtenida en dos años y medio de trabajo en comunidades agrarias del municipio de Cunduacán, Tabasco, México, donde se ha estado tratando de adaptar el citado modelo a las condiciones del contexto mexicano. En otras palabras, se está intentando la conjunción de metodologías de formulación y evaluación de planes y proyectos de Desarrollo Rural desde el **modelo Leader** (Cazorla, et al. 2005), con un Modelo de Intervención Social (MIS), que busca un nuevo valor y orientación a los recursos locales existentes bajo un enfoque de desarrollo

local/territorial (Cadena et al., 2008b). Además esta metodología está basada en el campo de la planificación a través de los siguientes modelos:

- Modelos de la lógica de la **participación** (Chambers, R., 1993) (Chambers, R., 1994) (Cernea, 1991) (Chambers, R., 1994b) (Cernea, M., 1987) (Cernea, M., 1992). (Korten, 1980) (Uphoff, N., 1985).
- Modelos de *planificación como **aprendizaje social*** (Friedmann J. , 1986, 1991) (Cazorla, A.; Friedmann, J., 1995) (Friedmann, J., 1993) (Cazorla & De Los Rios, 2001).
- Metodologías de Formulación y Evaluación de planes y proyectos de Desarrollo Rural desde el **modelo Leader** (Cazorla et al. 2005) fruto de una abundante experiencia en el campo de la planificación rural y los proyectos de desarrollo impulsados desde el modelo Leader. Dicha metodología ha sido enriquecida y aplicada a situaciones muy variadas, tanto en proyectos de desarrollo del Tercer Mundo como en el contexto del desarrollo de las zonas rurales europeas.
- Modelo de Intervención Social (MIS), con lo cual se busca la revalorización y la reorientación productiva y comercial de los recursos locales existentes, bajo un enfoque de desarrollo local/territorial (Cadena et al. 2008b).

La metodología desarrollada para la aplicación del modelo MIS se operó en común para todos los núcleos agrarios ubicados en el municipio de Cunduacán, Tabasco, México. La finalidad fue abordarlos de forma sistemática bajo una misma perspectiva que permitiera su comparación realizando los siguientes pasos:

**a) Identificación del territorio y sus núcleos rurales.-** Los criterios de **selección** de los núcleos agrarios se establecieron en función de: la tenencia de la tierra; el grado de marginación; el estatus libre de conflictos internos que pudiera obstruir el trabajo; y la detección de necesidades de innovación en las actividades productivas rurales (Martínez-Becerra, 2007; Cadena-Iñiguez et al. 2007).

**b) Análisis y diagnóstico.-** Consiste en trabajos con las comunidades rurales para generar información (implementación de plenos agrarios, realización de foros participativos). En primer lugar, el modelo exige el respeto a las personas que habitan las comunidades rurales, que son los principales elementos a considerar en el diseño de la estrategia de innovación. Las autoridades que promuevan los proyectos están obligadas a respetar los derechos fundamentales e inalienables de estas personas que recogen unas tradiciones y una identidad cultural propia. La estrategia debe definirse y negociarse mediante un proceso participativo. Esta integración social es uno de los requisitos básicos para garantizar el éxito de los proyectos (Cazorla, A. et al. 2005).

**c) Sistematización y análisis de la información de las comunidades rurales.-** Consiste en la discusión participativa de los resultados entre el grupo técnico de trabajo sobre las mejores herramientas estadísticas para organizar la información recabada de los foros participativos y su análisis bajo métodos multivariantes o de regresión múltiple (Rebolledo-Robles, 2002).

**d) Diseño de la estrategia de innovación rural.-** Este aspecto es el componente básico para la organización y supone que las instituciones responsables y los planificadores de los proyectos, garanticen espacios y procesos de aprendizaje social que lleven a aprender de los verdaderos protagonistas del cambio. Esto supone disponer de un Programa de Innovación Rural, que desde una organización se facilite la participación y la dinamización social "desde abajo". El modelo demanda que la propia configuración interna del Programa de Innovación Rural experimente un proceso de cambio organizacional para adaptarse y

configurarse en torno a las necesidades de las propias personas implicadas (Martínez-Becerra, 2007; Cazorla & De Los Rios, 2001). La organización debe asumir entonces que no es suficiente tomar decisiones para incentivar el desarrollo.

**e) Creación de alianzas entre las IES (privadas y asociativas) para la conformación del GAL.-** Este paso supone desarrollar la capacidad de negociación como el medio gracias al cual las partes pueden resolver desacuerdos dentro de los trabajos con la gente, relacionados con los proyectos y llegar a soluciones satisfactorias para todos. Una capacidad bien desarrollada para la negociación es fundamental para la conformación del GAL y evitar conflictos (Cazorla & De Los Rios, 2001). Aunque el respeto a las personas es una exigencia, numerosas negociaciones con un carácter político o comercial, podrán alcanzar compromisos sin dejar satisfechas totalmente a todas las partes (IPMA, 2004).

**f) Implementación de proyectos de innovación rural.-** Es la etapa en la cual es posible ya el diseño y puesta en marcha de proyectos productivos de todo tipo pero respetando las iniciativas propuestas por las comunidades. La sumatoria de todas estas iniciativas conformará el Programa de Innovación Rural (PIR), el cual deberá estar muy ligado con las estrategias del mercado tanto nacional como de exportación para garantizar el éxito de los proyectos y su impacto en la economía de las familias en las comunidades intervenidas (Martínez-Becerra, 2007).

**g) Seguimiento y evaluación de la implementación de los proyectos.-** Es un proceso de evaluación continua sujeto a todas las fases metodológicas del seguimiento y evaluación de los proyectos definidos y en marcha, de tal forma que la aplicación de estos métodos nos genere casos de éxito y empleo local en la zona (Cadena-Iñiguez, 2007).

Las herramientas fundamentales utilizadas en esta investigación fueron dos: a) Realización de un Pleno Agrario; y b) Realización de Foros participativos en las comunidades.

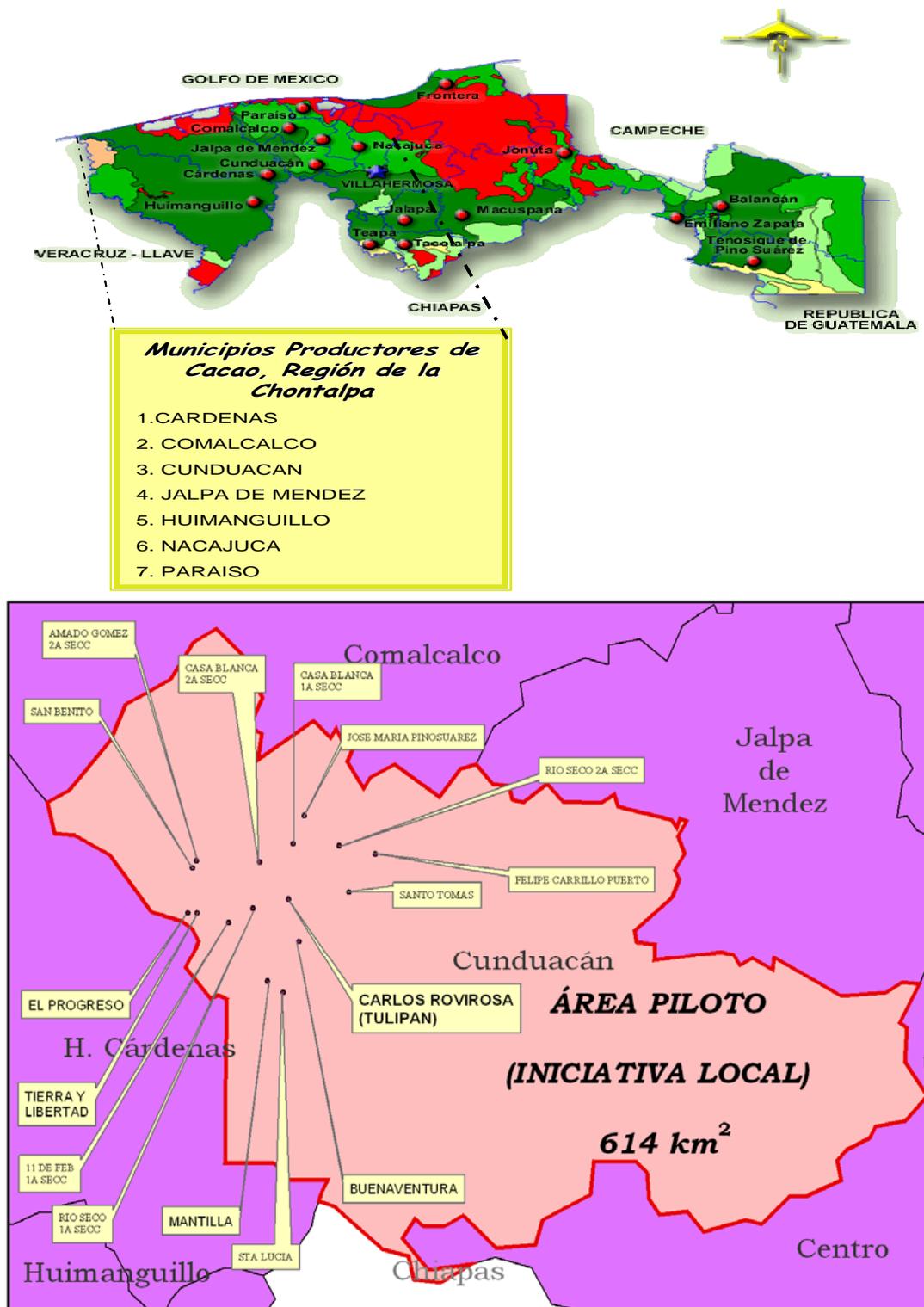
## 5.1. Área de estudio

El estado de Tabasco se divide en 17 municipios, repartidos en dos regiones principales, diferenciadas según la cuenca hidrográfica en la que se encuentran; la Región del Río Grijalva y la Región del Río Usumacinta; estas regiones a su vez están integradas por cinco subregiones: la Región Grijalva, que se subdivide en la Chontalpa, el Centro y la Sierra, y la Región Usumacinta, que se subdivide en los Ríos y el área protegida de los Pantanos de Centla. El proyecto se ubicó en la Región del Río Grijalva que incluye la Subregión de la Chontalpa, la cual contiene a su vez los municipios de Cárdenas, Comalcalco, Huimanguillo, Jalpa de Méndez, Nacajuca, Paraíso y Cunduacán (Figura 1).

## 6. Resultados

La identificación del territorio se hizo mediante los criterios mencionados en la metodología y ello nos permitió seleccionar a 31 comunidades de las 54 programadas inicialmente como susceptibles de intervenir y con las cuales se desarrolló un proceso largo de negociación a través de la realización de foros participativos en cada comunidad. Con los resultados obtenidos en dichos foros, se realizaron reuniones de carácter técnico con el grupo de trabajo y se definieron las herramientas estadísticas para dar el mejor tratamiento a los datos obtenidos, siguiendo la técnica del análisis multivariado o de regresión múltiple.

Figura 1. Localización del área de estudio en el estado de Tabasco y ubicación geográfica del municipio de Cunduacán.



Por otra parte, de los foros participativos surgieron 88 iniciativas de trabajo definidas por las propias comunidades y que fueron la base para la definición de proyectos productivos, cuya

sumatoria total conformará el **Programa de Innovación Rural (PIR)** de la zona intervenida. En este programa participan hasta el momento 3 instituciones de educación superior (IES) que son el Colegio de Postgraduados, la Universidad Politécnica del Golfo de México y la Universidad Autónoma Chapingo; y se han conformado alianzas con el H. Ayuntamiento de Cunduacán, la Unión de Ejidos del municipio y la Procuraduría Agraria (SRA) como punto de inicio para la conformación del Grupo de Acción Local.

Los resultados obtenidos hasta el momento demuestran un proceso de participación de casi 30 meses de trabajo comunitario que nos está permitiendo el diseño de la estrategia de innovación rural y la conformación del GAL. El proceso permitió un mayor conocimiento de la zona y la identificación de líderes cuya participación es importante para la estrategia de desarrollo. Para el proceso participativo se utilizaron dos instrumentos: **el pleno agrario y los foros participativos** (ya descritos en la metodología). El número total de asistentes al Pleno agrario fue de 67 líderes comunitarios de 54 comunidades o ejidos en su mayoría Presidentes de los Comisariados Ejidales y a los cuales se les aplicó una encuesta con 132 reactivos (similar al que aplica el INEGI en los censos agropecuarios) que tuvo como finalidad la caracterización de cada ejido en cuanto a sus recursos e infraestructura disponibles. Por su parte, el total de asistentes a los foros comunitarios participativos, fue de 820 personas procedentes de 31 ejidos del municipio de Cunduacán, Tabasco, en estos foros se aplicó el método denominado "Eempower Evaluation" propuesto por Fetterman, (2001); y el resultado de aplicar este método fue el surgimiento de 88 ideas de proyecto considerados como posibles proyectos de inversión a futuro.

Enseguida se presentan los resultados obtenidos en estos dos instrumentos: el pleno agrario y los foros participativos:

### 6.1. Pleno Agrario

La metodología empleada marca como punto de inicio, la realización de **un pleno agrario** con la totalidad de los ejidos y núcleos agrarios del municipio de Cunduacán convocados y cuyos resultados servirán de base para una primera aproximación en la caracterización de los mismos en cuanto a sus potencialidades de infraestructura y equipamiento para la producción.

El pleno agrario, consiste en convocar a todos los actores como son los Presidentes de los Comisariados Ejidales y Presidentes de Consejos de Vigilancia, autoridades municipales, visitador agrario (Procuraduría Agraria), Coordinador del COMUDERS (Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable), Líderes comunitarios, IES y Universidades, con el fin de brindar un espacio para el diálogo de los problemas que limitan el desarrollo local de los ejidos, así como obtener un primer diagnóstico participativo que nos diera una idea de los aspectos socioeconómicos, los sistemas actuales de producción y el manejo de los recursos naturales ;de igual forma acordar un calendario de visitas a los diferentes núcleos agrarios, que nos permitiera en lo mediato tener propuestas de solución a problemas comunitarios, priorizarlos y planificar sus acciones. La finalidad de este pleno agrario fue plantear a los comisarios ejidales la posibilidad de responder una encuesta, la cual es generalmente el mismo instrumento del Censo Agropecuario y que ha sido diseñada por el INEGI (2005).

El análisis de correspondencia realizado a los comisariados (autoridades de los ejidos), mostró que con nueve dimensiones se explicaba el 68 % de la variación encontrada en los núcleos agrarios intervenidos, y que las principales variables fueron contrarias al supuesto de que los habitantes del colectivo ejidal desean trabajar en asociación (Tablas 1 y 2).

**Tabla 1. Análisis de correspondencia para 43 núcleos agrarios de Cunduacán Tabasco, México**

Dimensión	valor individual	Inercia principal	Chi-Cuadrada	% Acumulado	% Total
1	0.88575	0.78456	102.777	11.14	11.14
2	0.80169	0.6427	84.194	9.13	20.27
3	0.7774	0.60436	79.171	8.58	28.85
4	0.74772	0.55908	73.239	7.94	36.79
5	0.72595	0.527	69.037	7.48	44.28
6	0.69319	0.48051	62.946	6.82	51.1
7	0.66161	0.43773	57.343	6.22	57.32
8	0.63816	0.40725	53.349	5.78	63.1
9	0.60913	0.37104	48.606	5.27	68.37

**Tabla 2. Principales variables consideradas en el proyecto**

PRINCIPALES VARIABLES
A. Organizaciones politizadas, No productivas, coercitivas para el voto electoral
B. Parcelas abandonadas, en Renta, Venta, Alto Índice de Vejez, Migración
C. Cultivos de subsistencia, bajo nivel de tecnificación, Accesos deficientes
D. Temor al Cambio de Actividad Económica
E. No hay Asistencia Técnica, Equipamiento , Infraestructura
F. Proyectos Centrales Desvinculados con la Realidad Local
G. Desconfianza en las Instituciones
H. Pérdida de Saberes Locales (Historia, Cultura, Plantas, Animales, Fiestas)
I. No existe Trabajo Colectivo, Alto Nivel de Desconfianza y Envidia entre Sí

## 6.2. Foros participativos en las comunidades

La siguiente fase del proyecto consistió en la realización de foros participativos en 31 comunidades seleccionadas cuya acción tuvo por objetivo detectar iniciativas de trabajo propuestas por los actores comunitarios a través del enfoque ascendente y la metodología denominada "Empowerment Evaluation" (Fetterman, 2001) que nos sirvió como base para la conformación de proyectos productivos, así como las posibilidades de formar grupos de trabajo en las comunidades que posteriormente se puedan transformar en pequeñas empresas comunitarias,

Con relación a la realización de los foros participativos en las comunidades intervenidas, se obtuvieron bajo el método mencionado anteriormente (Fetterman, 2001, 2005), 88 iniciativas

relacionadas con actividades económicas que los habitantes consideraron como importantes y que por tanto pueden coadyuvar a superar el estado actual de pobreza (Tabla 3).

#### INICIATIVAS LOCALES:

**Tabla 3. Listado de iniciativas locales en núcleos agrarios de Cunduacán, Tabasco, México**

Frijol	Elaboración de proyectos	Frijol negro	Plátano para fruta
Cacao	Hoja plátano	Maíz grano- hoja	Ganadería
Caña de azúcar	Cría camarón	Frutales	Maíz (grano)
Aguacate	Composta	Comedero ganado	Carpa
Sandía	Calabaza	Hortalizas	Frijol negro
Ganado engorda	Arroz	Plátano-insumos	Maíz (grano y joloche)
Cría borregos	Bordos	Cilantro	Peces
Sistema de riego	Limón	Cítricos	Comederos para ganado
Taller chocolate	Papaya	Aves de corral	Hortalizas
Piscicultura	Seguridad campo	Tamarindo	Plátano-insumos
Control ambiental	Nopal	Mango	Cilantro
Comercialización	Cercos eléctricos	Camote	Capacitación
Gestión	Chinines	Traspatio	Plátano macho
Organización	Bordo contención	Agroindustria del plátano	Panadería
Forestal	Melón	Tomate	Quesos
Pimienta	Granja de cerdos	Maíz para elote	Copra coco
Hoja de maíz	Pepino	Cacao pasta	Naranja
Lácteos	Chile	Ganado estabulado	Ganadería
Maíz forrajero	Asistencia técnica	Drenaje	Maíz (grano)
Malanga	Macal	Pollo de engorda	Carpa
Yuca	Achiote	Maíz elote	Peje lagarto
Drenes agrícolas	Hidroponía	Tilapia	Plátano para fruta

### 6.3. Sistematización y análisis de la información de las comunidades: discusión participativa de resultados.

Con base en el análisis de correspondencia realizado para las iniciativas presentadas en la tabla 3, las cuales fueron sometidas como nuevas variables, se obtuvieron diferentes porcentajes de similitud entre los núcleos agrarios (Tabla 4).

**Tabla 4. Porcentaje acumulado de similitud entre las iniciativas locales analizadas como nuevas variables y los núcleos agrarios intervenidos.**

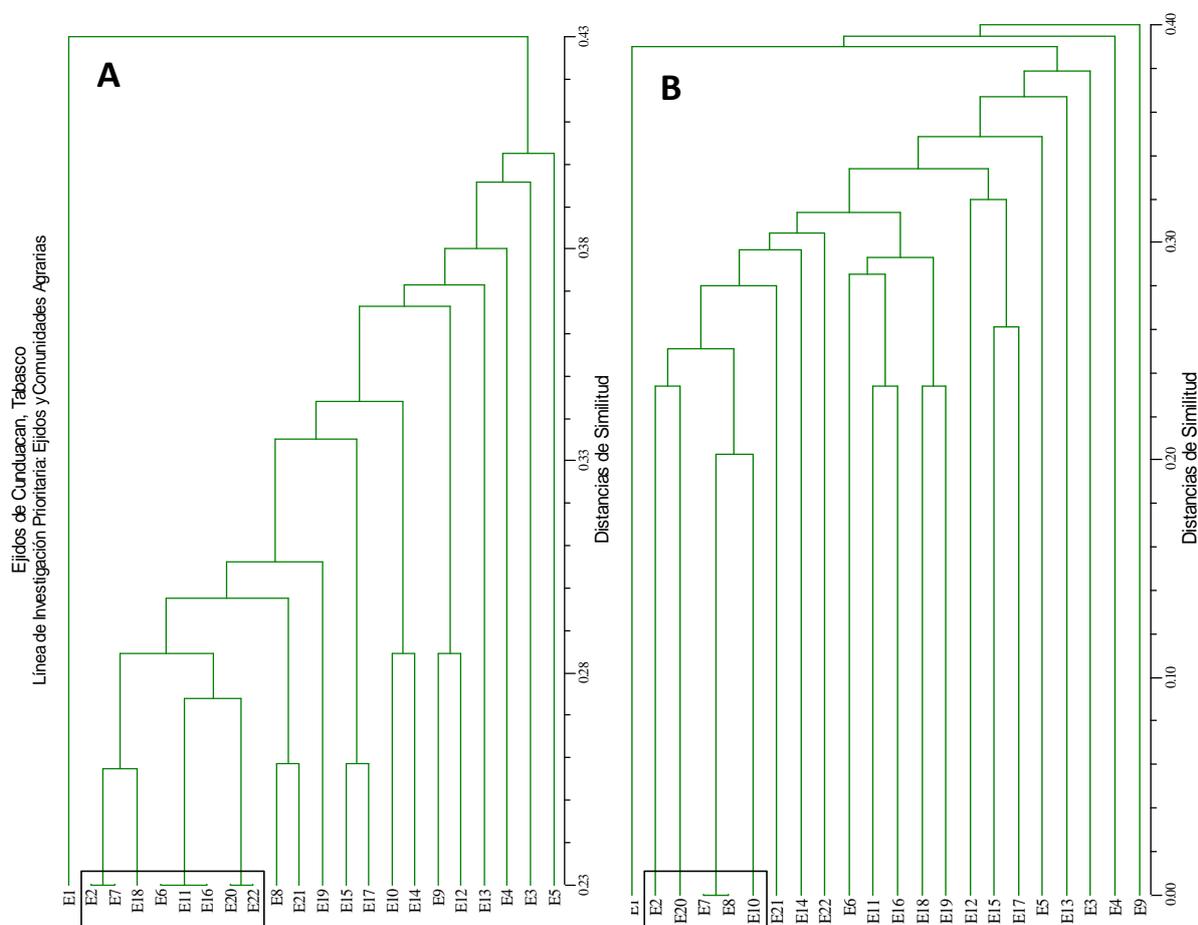
Dimensión	Prioridad 1 % acumulado	Prioridad 2 % acumulado	Prioridad 3 % acumulado
1	10.75	12.40	9.50
2	20.90	23.36	18.26
3	30.18	32.96	26.17
4	38.54	41.96	33.54
5	46.64	50.18	40.19
6	53.87	57.99	46.45
7	60.94	64.66	52.28
8	67.09	70.54	57.90
9	72.73		63.35
10	77.51		68.50
11	81.88		72.93

Las iniciativas locales obtenidas de los habitantes de los núcleos agrarios, y que fueron priorizadas por su grado de interés personal (no grupal) en el mismo foro participativo (Tabla 3), mostraron altos porcentajes de similitud (coincidencia entre los participantes) con no más de 11 dimensiones, las cuales alcanzaron valores de 81.88 %, 70.54 % y 72,93 % para las prioridades 1, 2 y 3 respectivamente (Tabla 4), esto nos permitió sugerir futuras estrategias para el diseño y magnitud de los proyectos. En la Figura 2 se muestra un dendograma con la dispersión de los núcleos agrarios intervenidos para las prioridades 1 y 2, lo cual nos permitió formar grupos por su nivel de coincidencia que fortalecieron alguna iniciativa en común transformada en proyecto de desarrollo.

El Dendograma (Figura 2), nos permitió además **identificar los núcleos** que mostraron mayor nivel de coincidencia por tipo de iniciativa y nivel de priorización para éstas; lo cual ayudó a ratificar la ascendencia e interés de los habitantes rurales para formar grupos alrededor de la(s) iniciativa(s) y fortalecer un proyecto en una comunidad, o bien hacerlo intercomunitario.

Una vez que la sensibilización de los actores rurales ha permeado en su nivel de decisión, la formalización de la figura legal del o de los grupos de trabajo es relativamente rápida; y de allí se podría pasar al modelo de Grupo de Acción Local (GAL), cuya figura está en proceso de formación en el municipio.

**Figura 2. Dendograma de agrupamiento de los núcleos agrarios intervenidos de Cunduacán, Tabasco, con base en las iniciativas locales priorizadas como primera (A), y segunda (B).**



#### 6.4. Diseño de la estrategia de innovación rural incluyendo las propuestas de proyectos

Las ideas –núcleos del Dendrograma- fueron valoradas independientemente conforme a una serie de criterios tales como: a). el enfoque integrado de acciones, que no es otra cosa que el establecimiento de vínculos en una estrategia global en torno al eje aglutinante con mayor potencial y que resultó ser **EL CACAO**; b). la valorización de los recursos locales y la cadena de valor del cacao; c). los ejes, medidas y actuaciones del programa de innovación para el desarrollo rural; d). el diseño de una nueva organización como lo es el Grupo de Acción Local en la zona; y e). El diseño de un sistema de financiamiento (Martínez-Becerra, 2007). Con los anteriores criterios señalados queremos decir que las ideas de los proyectos valorados positivamente sirvieron de base para el diseño de la estrategia de innovación rural. Ésta se elaboró a partir del cruce de líneas de actuación surgido del diagnóstico, y de la participación social generada durante el proceso. Dicho en otras palabras, la estrategia es el resultado de la apreciación que obtuvimos de la zona y la conciliación de las percepciones hechas por parte de los actores en cada comunidad intervenida.

Tras la integración y valoración de las ideas de la metodología desarrollada, se negociaron y formalizaron los siguientes proyectos, que, además, nos permitió configurar **una estrategia**

de **innovación** para valorización de la **producción agrícola y de servicios** de acuerdo a tres dimensiones estratégicas que fueron:

- **DIM1: Frijol, maíz elote, panadería**, carpa, mejorar la ganadería y la cría de pejelagarto, como prioridad 1, 2 ó 3;
- **DIM2: Taller de chocolate, pimienta, malanga**, arroz, granja de cerdo, chile y maíz para elote en la categoría de prioridad 1, 2 ó 3;
- **DIM3: Cacao, plátano macho**, cacao pasta y ganadería en la categoría de prioridad 1, 2 o 3. Los cultivos del maíz y el cacao son las actividades principales en los ejidos.

## 7. Conclusiones

El Modelo de Intervención Social (MIS), permite la **capacidad de decisión** de los actores rurales, quienes descubren con su participación en los foros comunitarios, que existen iniciativas para el desarrollo local coincidentes con otros habitantes de su localidad, mismas que no sabían antes del foro. Este aspecto ha permitido un mayor nivel de pertenencia y adopción de las iniciativas por los actores, lo cual asegura la permanencia de éstos durante el largo proceso de desarrollo de las iniciativas como proyectos y organizaciones empresariales.

Se detectaron 88 iniciativas locales susceptibles de transformarse en proyectos productivos de las 22 comunidades intervenidas, las cuales estuvieron sujetas al análisis estadístico realizado.

El grado de aceptación institucional por parte de los núcleos intervenidos, permite establecer la formalización de grupos de trabajo que vinculan empresas como fase previa a la conformación del **Grupo de Acción Local (GAL)**.

De acuerdo con la sugerencia estadística, podemos establecer que es factible la formalización de proyectos productivos tales como: Frijol, maíz para elote y panaderías como DIM1; taller de chocolate, pimienta y malanga como DIM2; y finalmente cacao y plátano macho como DIM3. Los cultivos de **cacao y maíz** son las actividades principales en la mayoría de los ejidos.

Finalmente se puede establecer que es posible la conformación de una estrategia de innovación rural que nos permitirá a su vez traducirla en un **Programa de Innovación rural (PIR)**, el cual responda con seguridad a las necesidades económicas de la población intervenida; esto será posible gracias a que se logró una participación efectiva de los actores en las iniciativas surgidas de los foros comunitarios realizados. Por otra parte, la sensibilización de los actores rurales ha permeado en su nivel de decisión para la formalización de la figura legal de o los grupos de trabajo, después de este logro, se considera relativamente rápida la conformación del modelo de **Grupo de Acción Local (GAL)**, cuya figura está en proceso de formación en el municipio.

## 8. Referencias bibliográficas

AEIDEL. (1997). *Innovación y desarrollo rural*. Bruselas: Observatorio Europeo LEADER. Informe del Observatorio n°2.

Cadena-Iñiguez J, Figueroa-Sandoval B, Avendaño-Arrazate CH. (2007). experiencias con microempresas que apoyan el desarrollo sustentable de los agroecosistemas: adaptación de *Leader*. Coloquio nacional en Agroecosistemas, Boca del Río, Veracruz, México. 15 p.

- Cadena-Iñiguez J, Figueroa-Sandoval B, Avendaño-Arrazate CH. (2008<sup>a</sup>). El desarrollo rural bajo un enfoque de integración territorial. Colegio de Postgraduados, Montecillo, México. 51 p9
- Cadena-Iñiguez J, Martínez-Becerra A, Avendaño-Arrazate CH, Olivera-Méndez A, Casiano-Ventura MA, Morales-Flores FJ. (2008b). Modelo de intervención social (MIS) en ejidos de Cunduacán, Tabasco. Coloquio nacional: "Saberes locales y diálogo de saberes sobre medio ambiente, salud y alimentación". Cuernavaca, Morelos, México. 14 p.
- Cazorla, A., & De Los Rios, I. (2001). *The new social sensibility in the Rural Development engineering*. Tampere (Finlandia): First International Joint Work Shop on Rural Development Engineering. Rural Development Network. AGENG.
- Cazorla, A.; De los Ríos, I.; Díaz-Puente, J. (2005). The Leader community initiative as rural development model: application in the capital region of Spain. *Scientific Journal Agrociencia*, vol. 39, núm. 6 , 697-708.
- Cazorla, A., & Friedmann, J. (1995). *Planificación e Ingeniería, Nuevas Tendencias*. Madrid: UPM.
- Cernea, M. (1991). *Putting People First: Sociological Variables in Rural Development* . University Press Books.
- Cernea, M. (1987). *The "production" of a social methodology*. Washington: World Bank Reprint Series: number 430.
- Cernea, M. (1992). *Using knowledge from social science in development projects*. Washington: World Bank Discussion Papers.
- Chambers, R. (1994a). The origins and practice of participatory rural appraisal. *World Development* 22 (7) .
- Chambers, R. (1993). *Challenging the Professions*. IT Publications: London.
- Chambers, R. (1994b). Participatory rural appraisal (PRA): Analysis of experience. *World Development* 22 (9) .
- Díaz-Puente, J., Cazorla, A., & De los Ríos, I. (2007). Empowering Communities through Evaluation: Some Lessons from Rural Spain. *Community Development Journal*, vol. 42 (2). April 26 .
- Fetterman, D. M. (2001). *Foundations of Empowerment Evaluation*. Sage Publications, Inc. International Educational and Professional Publisher. Thousand Oaks, California. 173 p
- Fetterman, D. M. (2005). Empowerment and ethnographic evaluation: Hewlett-Packard's \$15 million digital divide project (a case example). *NAPA Bulletin Stanford University* 24 p
- Friedmann, J. (1986, 1991). *Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action*. New Jersey: Princeton University Press.
- Friedmann, J. (1993). Toward a Non-Euclidean Mode of Planning. *Journal of American Planning Association*, 482 , Chicago.
- García, D.L. (2000). Análisis Organizacional del Distrito de Desarrollo Rural 063 "Mixquiahuala" Estado de Hidalgo. Tesis maestría en Ciencias. Colegio de Postgraduados, Montecillo, Edo. de México. 172 p.
- Guzmán, M. M<sup>a</sup>. A. (2000). Organizaciones Campesinas y su sistema de representación. *Estudios Agrarios*. Año 6 N<sup>o</sup> 15 mayo-agosto, 2000, México, D.F. pp. 203-249
- INEGI, (2005). Censo Nacional Agropecuario 2005. Documento disponible en: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) [marzo de 2010].

- IPMA, (2004). Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos. 3ª. Edición (Guía PMBOK). Norma Nacional americana ANSI/PMI 99-001-2004. 409 pp..
- Korten, D. C. (1980). Community organization and rural development: A learning process approach. *Public Administration Review* (September/October).
- Martínez-Becerra, A. (2007). Modelo de innovación para el desarrollo local sostenible en Cunduacán, Tabasco. Tesis Doctoral. ETSI Agrónomos. Universidad Politécnica de Madrid. 456 p
- Rebollero-Robles, H. H. (2002). Manual SAS por computadora: Análisis estadísticos de datos experimentales. Ed. Trillas. 208 p.
- SAGARPA. (2005). Estadísticas de producción para Tabasco. Documento disponible en: [www.siap-sagarpa.gob.mx](http://www.siap-sagarpa.gob.mx) [noviembre de 2005].
- Uphoff, N. (1985). Fitting Projects to People. En M. Chernea, *Putting People First: Sociological Variables in Rural. Process Approaches to development*. (pág. 1357). Oxford: Oxford University.

### **Agradecimientos**

Los autores desean expresar su agradecimiento a la Dirección de Investigación del Colegio de Postgraduados, específicamente a la Línea Prioritaria de Investigación numero 13, Comunidades Rurales Agrarias, Ejidos y Conocimiento Local por el apoyo financiero para conducir la presente investigación; pero sobre todo nuestro agradecimiento a los productores organizados integrantes de la Unión de Ejidos de Cunduacán, Tabasco, México por sus valiosas aportaciones con sus experiencias en el conocimiento de sus recursos endógenos.

### **Correspondencia** (Para más información contacte con):

Ángel Martínez Becerra

E-mail: [mbangel@colpos.mx](mailto:mbangel@colpos.mx)