

CREACIÓN DE GRUPOS DE ACCIÓN LOCAL PARA EL DESARROLLO RURAL EN MÉXICO: ENFOQUE METODOLÓGICO Y LECCIONES DE EXPERIENCIA

CREATING LOCAL ACTION GROUPS FOR RURAL DEVELOPMENT IN MÉXICO: METHODOLOGICAL APPROACH AND LESSONS LEARNED

Ignacio De los Ríos-Carmenado¹, Jorge Cadena-Iñiguez², J. María Díaz-Puente¹

¹Universidad Politécnica de Madrid. Avenida Complutense S/N, Madrid, España. (ignacio.delosrios@upm.es) ²Botánica. Campus San Luis Potosí. Colegio de Postgraduados. 78600 Salinas de Hidalgo, San Luis Potosí. México.

RESUMEN

La formulación, implementación y gestión de proyectos de desarrollo rural requiere procesos de participación que induzcan la acción colectiva. Estos procesos necesitan nuevas estructuras sociales donde se involucre a la sociedad civil organizada, como los llamados Grupos de Acción Local (GAL) creados en el contexto de la iniciativa europea LEADER. En este ensayo se analizan los fundamentos de estas nuevas estructuras y se describe su proceso de creación en cinco territorios de México, como parte de la aplicación en ese país de un modelo de planificación del desarrollo basado en el aprendizaje social, los elementos de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS) de México y de la iniciativa europea LEADER. Los resultados de cinco años de implementación indican que los GAL generan nuevos cauces para la participación y gestión de proximidad, el fortalecimiento de las comunidades locales, así como una nueva forma de fomentar el desarrollo endógeno sostenible mediante la implantación de proyectos.

Palabras clave: partenariado, organizaciones locales, aprendizaje social, planificación.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con las tendencias internacionales (Musto, 1985; Friedmann, 1986; Garofoli, 1992), el potencial del desarrollo se fundamenta en la importancia de la participación y en emprender trabajos con la gente. Los proyectos de desarrollo tienen que ser ejecutados por y no para la gente (Cazorla *et al.*, 2004), lo cual implica generar procesos de participación en la formulación, implementación y gestión de los proyectos. Participación

* Autor responsable ♦ Author for correspondence.

Recibido: abril, 2011. Aprobado: septiembre, 2011.

Publicado como ARTÍCULO en *Agrociencia* 45: 815-829. 2011.

ABSTRACT

The formulation, implementation and management of rural development projects require participatory processes that induce collective action. These processes require new social structures involving civil society organizations such as the so-called Local Action Groups (LAGs), established in the context of the European initiative LEADER. This essay discusses the basics of these new structures and describes their process of creation in five territories of México as part of the application in this country of a development planning model based on social learning, elements of the Sustainable Rural Development Law (LDRS) in México and the European LEADER initiative. The results of five years of implementation indicate that LAGs generate new channels for participation and local management, strengthening of local communities, as well as a new way to promote endogenous sustainable development through the implementation of projects.

Key words: partnership, local organizations, social learning, planning.

INTRODUCTION

In line with international trends (Musto, 1985, Friedmann, 1986; Garofoli, 1992), the development potential is based on the importance of participation and undertaking work with people. Development projects must be implemented by the people, and not for them (Cazorla *et al.*, 2004), which involves generating processes of participation in the formulation, implementation and project management. Participation means not only to consult the public: it implies collective action (Cernea, 1991) that needs new participatory local governance structures such as those created under the LEADER rural development initiative in the

no significa sólo consultar a la población: implica una lógica de la acción colectiva (Cernea, 1991) que necesita de nuevas estructuras de gobierno local participativas como las creadas al amparo de la iniciativa de desarrollo rural LEADER en la Unión Europea (UE). Estas estructuras, llamadas Grupos de Acción Local (GAL), se crearon como una forma experimental de gestionar el desarrollo rural desde un enfoque territorial y una operación descentralizada.

La experiencia europea en el marco del modelo LEADER (Bryden y Scott, 1990; Barke y Newton, 1997; Vidal, 2009) muestra que la eficacia y el éxito aumentan cuando se integran procesos de innovación como el aprendizaje social (Cazorla *et al.*, 2005). Desde el comienzo de la iniciativa LEADER, en 1991, los GAL han alcanzado un gran nivel de madurez y se han validado como estructuras eficaces para el desarrollo rural. Esta credibilidad adquirida ha permitido que actualmente todos los programas de desarrollo rural en Europa integren un eje específico gestionado por los GAL para la aplicación de estrategias locales, la cooperación territorial, la creación de redes y la adquisición de capacidades (Comisión de la UE, 2005).

En México, la capacidad de movilización de los campesinos ante las medidas ineficaces aplicadas desde las diferentes reformas agrarias (Téllez, 1994) ha ocasionado una constante inestabilidad social (Warman, 2001; Paz, 2003). Sin embargo, esta capacidad de movilización social, si es canalizada de forma adecuada, puede convertirse en un factor positivo para la estructuración del territorio, plantear nuevas soluciones y nuevos enfoques del desarrollo rural.

La Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS) de México destaca la importancia de la participación para fomentar un desarrollo endógeno, abriendo posibilidades de experimentar nuevas formas de planificar el desarrollo rural. Este instrumento jurídico promueve nuevas estructuras y conceptos normativos para hacer operativas nuevas formas de planificar el desarrollo rural sostenible en México (DOF, 2001). Sin embargo, muchos de estos conceptos y posibilidades están aún por explorarse.

En este estudio se describen los resultados de la creación de GAL en México, a través de un modelo de planificación basado en el aprendizaje social, como un nuevo enfoque para la gestión del desarrollo rural; desde los elementos de la LDRS y de la iniciativa europea LEADER (De los Ríos *et al.*, 2011). Se analizan los fundamentos de estas nuevas estructuras y, a cinco años de su creación, se muestra cómo se están

European Union (EU). These structures, called Local Action Groups (LAGs), were created as an experimental way to manage rural development from a territorial approach and decentralized operation.

The European experience under the LEADER model (Bryden and Scott, 1990, Barke and Newton, 1997; Vidal, 2009) shows that effectiveness and success increase when innovation processes such as social learning are integrated (Cazorla *et al.* 2005). Since the beginning of the LEADER initiative in 1991, the LAGs have achieved a great level of maturity and have been validated as effective structures for rural development. This credibility has enabled now that all rural development programs in Europe be part of a specific axis managed by the LAGs for the implementation of local strategies, regional cooperation, networking and the acquisition of skills (EU Commission, 2005).

In México, the mobilization capacity of farmers to the ineffective measures implemented since the various land reforms (Téllez, 1994) has caused an ongoing social unrest (Warman, 2001; Paz, 2003). However, this capacity of social mobilization, if properly channeled, can become a positive factor for the structuring of the territory, and to propose new solutions and approaches to rural development.

The Law of Sustainable Rural Development (LDRS) in México highlights the importance of participation to promote endogenous development, opening up possibilities of experiencing new forms of rural development planning. This legal instrument promotes new regulatory structures and concepts to operationalize new forms of sustainable rural development planning in México (DOF, 2001). However, many of these concepts and possibilities are still to be explored.

This study describes the results of the creation of LAG in México, through a planning model based on social learning as a new approach to rural development management, from the elements of the LDRS and the European initiative LEADER (De los Ríos *et al.*, 2011). It discusses the fundamentals of these new structures and, five years after their creation, it shows how they are becoming a new and effective vehicle for managing rural development projects.

MATERIALS AND METHODS

For the creation of LAGs partnerships, five territories were delineated where the Leader- México project is being

convirtiéndose en un vehículo novedoso y eficaz para gestionar los proyectos de desarrollo rural.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para los trabajos de creación de los partenariados GAL se delimitaron los cinco territorios donde se está implementando el Proyecto Leader-México, en los estados de San Luis Potosí, México y Veracruz (Figuras 1 y 2). En estos territorios existía un contexto adecuado para generar procesos participativos y aprendizajes conjuntos, involucrando a los ejidos y a las comunidades rurales.

Los cinco municipios elegidos presentan diferentes características, como la variedad en sus sistemas de producción y su estructura socioeconómica. En el Estado de México se incluyeron tres municipios: Texcoco, Atenco y Chiconcuac. En el municipio de Texcoco, perteneciente a la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, aunque la proximidad del Distrito Federal ejerce una gran influencia en las comunidades rurales y suburbanas, también hay actividad agrícola. El municipio de Atenco, en la zona oriente del Valle de México, se caracteriza por ser una de las áreas con menor desarrollo económico de la región. En el municipio de Chiconcuac, en el nordeste del Estado de México, la mayoría de sus habitantes se dedican a la industria textil. En el estado de Veracruz se seleccionó el municipio de Amatlán, ubicado en la zona centro montañosa, con productos agrícolas, ganaderos y forestales. Por último, del estado de San Luis Potosí se seleccionó el municipio de Salinas, con un clima seco semifrío y una importante actividad ganadera. En el Cuadro 1 se resumen los datos de estas cinco zonas, que integran 65 comunidades y 51 ejidos en el proceso de formación de los GAL.

En la Figura 3 se representa el modelo general diseñado para la creación de los GAL en los territorios de México. El esquema muestra como los factores estratégicos del Proyecto LEADER están en estrecha relación con los factores para la formación de estas estructuras sociales, variando de un territorio a otro el contexto rural, los agentes locales y el entorno institucional en el que se desarrollan. La colaboración de dos Instituciones de Educación Superior (IES) -el Colegio de Postgraduados y el equipo investigador de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM)- facilita la integración de conocimientos exógenos y endógenos, desde la perspectiva de la experiencia europea del modelo LEADER, para incorporarlos a procesos participativos desde los GAL. Los trabajos para la formación de los GAL se realizan interactuando con las especificidades del modelo LEADER, mediante procesos de aprendizaje social, cuyos fundamentos se han descrito en otros estudios (De los Ríos, 2002, 2010; Díaz-Puente *et al.*, 2008; 2009; Cazorla, 1997). La interacción de elementos tan importantes como el enfoque territorial, el ascendente, el carácter

implementado, en los estados de San Luis Potosí, Estado de México y Veracruz (Figuras 1 y 2). En estos territorios there was an adequate context for generating participatory processes and joint learning, involving the *ejidos* (communal lands) and rural communities.

The five selected municipalities have different characteristics, such as the variety in their production systems and socio-economic structure. In the State of México, three municipalities were included: Texcoco, Atenco and Chiconcuac. In the municipality of Texcoco, belonging to the Metropolitan Area of México City, there is also agricultural activity, even though the proximity of the capital has a strong influence on rural and suburban communities. The municipality of Atenco, in the eastern Valley of México is characterized as one of the less developed areas of the region. In the municipality of Chiconcuac, northeast of the State of México, most of its inhabitants are engaged in the textile industry. In the state of Veracruz the Amatlán municipality was selected; located in the central mountainous area, with agricultural, livestock and forestry production. Finally, in the state of San Luis Potosí the municipality of Salinas was chosen, with a semi-cold dry climate and a large livestock. Table 1 summarizes the data from these five areas comprising 65 communities and 51 *ejidos* in the formation process of the LAG.

Figure 3 shows the general model designed for the creation of LAGs in the territories of México. The diagram shows how the LEADER Project strategic factors are closely related to the factors for the formation of these social structures, with the rural



Figura 1. Ubicación territorial en el Estado de México de los municipios de Texcoco, de San Salvador Atenco y Chiconcuac.

Figure 1. Geographical location of the municipalities of Texcoco, San Salvador Atenco and Chiconcuac in the State of México.

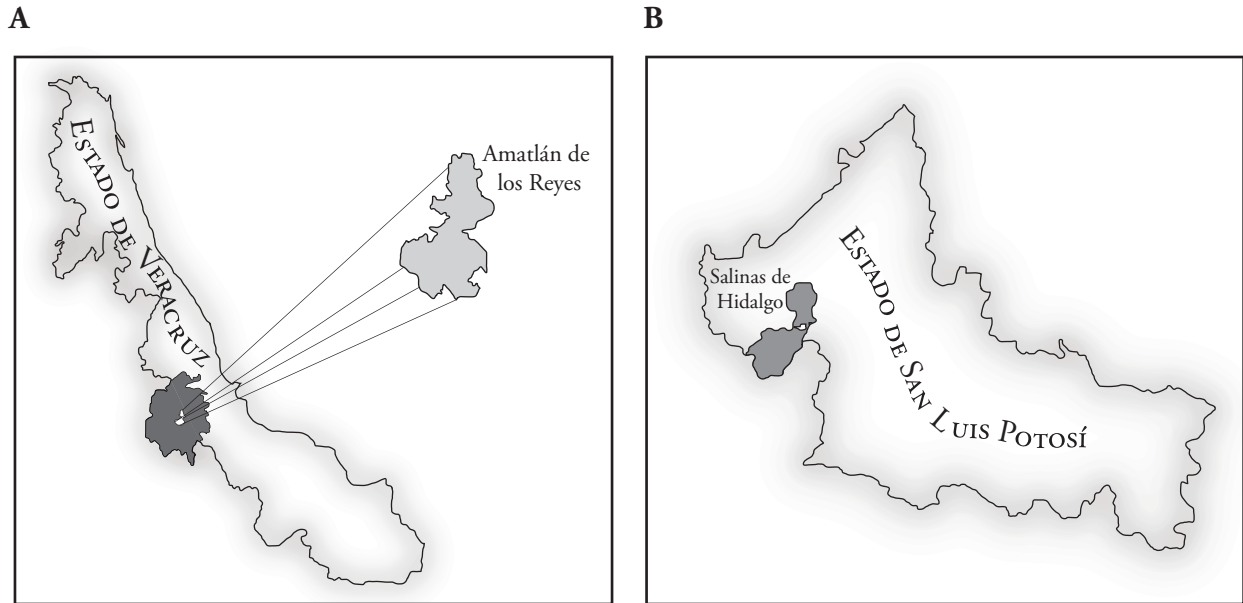


Figura 2. Ubicación territorial en el municipio de Amatlán, Veracruz (A) y del municipio de Salinas de Hidalgo, San Luis Potosí (B).
Figure 2. Geographical location of the municipality of Amatlán, Veracruz (A) and the municipality of Salinas de Hidalgo, San Luis Potosí (B).

innovador de las acciones, el enfoque multisectorial, el vínculo entre acciones, el trabajo en red y la gestión de proximidad, ha contribuido a formar GAL con éxito en contextos rurales muy diferentes.

La formación de estas estructuras locales en México se desarrolla en paralelo con los diagnósticos participativos, formación y sensibilización de los actores de los núcleos agrarios elegidos. En el Proyecto Leader-México es especialmente innovador el proceso de formación de los GAL como estructuras de gobierno local dotados de una organización y un equipo técnico encargado de la implementación de acciones y proyectos de innovación rural. Para la creación de estos GAL, como organizaciones locales basadas en el territorio, se definieron tres elementos comunes: 1) el ámbito de los propios socios que las forman queda enmarcado en un territorio específico donde se inscriben sus principales actividades; 2) los agentes sociales que las forman pertenecen a la

context, local actors and the institutional environment in which they develop varying from one area to another. Two Higher Education Institutions (HEI) - Colegio de Postgraduados and the research team from the Universidad Politécnica de Madrid (UPM) - facilitate the integration of exogenous and endogenous knowledge, from the perspective of the European experience of the LEADER model for the incorporation into participatory processes from LAGs. Work on the formation of LAGs is performed by interacting with the specificities of the LEADER model, through processes of social learning, whose foundations are described in other studies (De los Rios, 2002; Diaz-Puente *et al.*, 2008, 2009, 2010; Cazorla, 1997). Interaction of such key factors as the territorial approach, the ascendant, the innovative character of actions, the multisectoral approach, the link between actions, networking and local management has helped shape successful LAGs in very different rural contexts.

Cuadro 1. Zonas donde se implementan los GAL dentro del modelo LEADER en México.
Table 1. Areas where the LAG are implemented within the LEADER model in Mexico.

Municipio Estado	Amatlán Veracruz	Atenco México	Chiconcuac México	Salinas San Luis Potosí	Texcoco México	Total
Territorio (Km ²)	149	96	8	1745	419	2.417
Población	41 976	42 739	19 656	26 405	209 308	340 084
Habitantes/Km ²	282	447	2457	15	500	
Núm. de comunidades	1	10	1	1	52	65
Núm. de ejidos	19	8	0	12	12	51

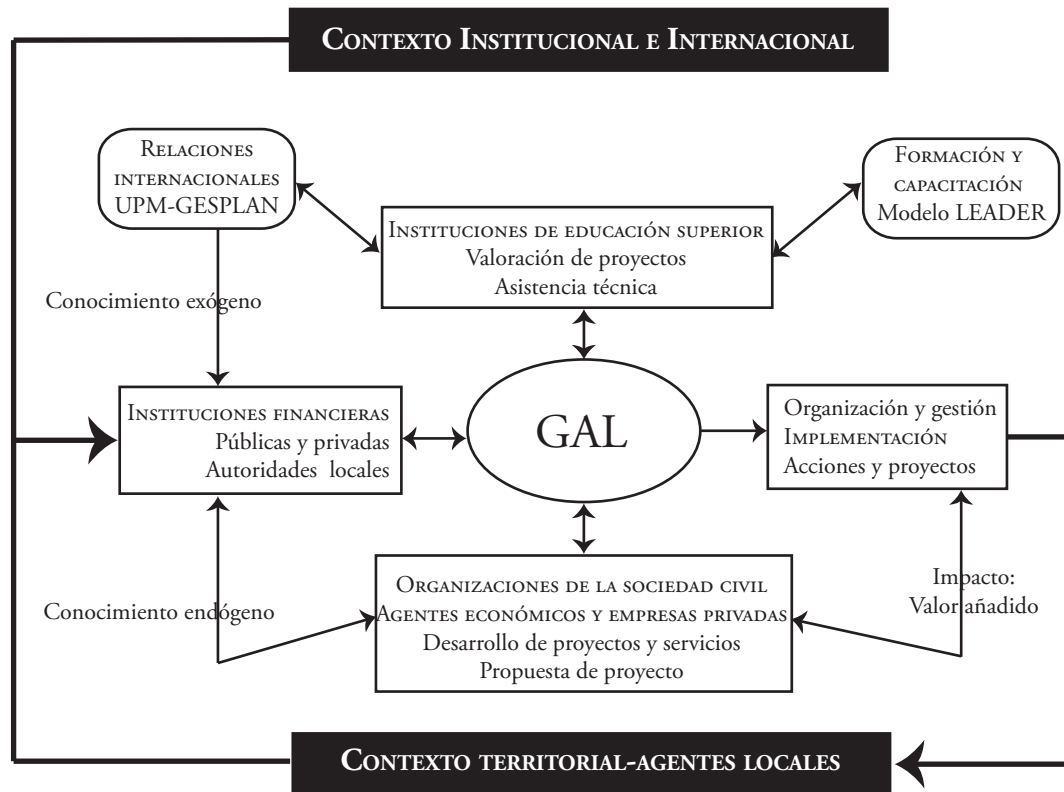


Figura 3. Modelo para la creación de Grupos de Acción Local para el desarrollo rural en México.
Figure 3. Model for the creation of Local Action Groups for rural development in Mexico.

sociedad civil y a la comunidad política; y 3) cada GAL define su propio sistema de distribución de poderes legales y su organización propia sobre las que se establecen diferentes niveles de gobierno, así como sus reglas administrativas.

En este proceso de estructuración es necesario analizar la evolución de los capitales sociales de las comunidades rurales (Barrera *et al.*, 2010) y especialmente el grado de consolidación de los partenariados creados. Para ello el modelo incorpora una serie de criterios para medir la consolidación de las empresas rurales integradas en los GAL desde 2005 hasta 2010. Estos criterios (Cuadro 2) valoran en una escala porcentual distintos aspectos en relación con la organización, planificación de actividades, aspectos legales, implantación de los proyectos, partes involucradas, financiación y gestión de los mismos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se muestran los resultados de la creación de los GAL en México como nuevas estructuras sociales de la sociedad civil organizada, desde el inicio de la aplicación del modelo en el 2005. Los

The formation of these local structures in México takes place in parallel with participatory appraisals, training and awareness of the actors in the agrarian elected groups. In the Project Leader-México, the formation of LAGs is being especially innovative as local government structures equipped with an organization and a technical team responsible for the implementation of actions and projects for rural innovation. For the creation of these LAGs, as local territory-based organizations, three common elements were defined: 1) the scope of the own partners making them up is framed in a specific territory, where they register their main activities; 2) their social agents are members of the civil society and the political community; and 3) each LAG defines its own distribution system of legal powers and its own organization over which different levels of government and their administrative rules are established.

In the process of structuring it is necessary to analyze the evolution of social capital in rural communities (Barrera *et al.*, 2010), and especially the degree of consolidation of the partnerships created. This model incorporated a number of criteria to measure the consolidation of rural businesses integrated in LAG from 2005 to 2010. These criteria (Table 2) measured on

Cuadro 2. Criterios para evaluar de la consolidación de los GAL desde las empresas rurales.
Table 2. Criteria for evaluating the consolidation of LAGs from rural enterprises.

Elementos	Criterios para la valoración	Valor porcentual	Peso %
Organización y planificación	Organización y estructura interna de la organización	5	7
	Planificación de encuentros y calendario de reuniones	2	
Legal	Constitución legal	5	9
	Alta en hacienda, RPP, Cuenta de banco	2	
	Reglamento interno	2	
Objetivos de la organización	Objeto social: adecuación a la estrategia territorial	8	8
Implantación de proyectos	Expedientes de gestión integrados. Adecuación de los proyectos al territorio	8	8
Partes involucradas	Permanencia de al menos el 70 % de los socios	8	10
	Ingreso de nuevos socios	2	
Sostenibilidad. Organización permanente	Organización en funciones al menos 18 meses desde su creación	15	24
	Producción sostenida	9	
Financiación y recursos	Financiación ajena y recursos financieros obtenidos para los proyectos	8	26
	Financiación propia: recursos propios invertidos en los proyectos.		
	Solvencia económica	10	
	Equipamiento e infraestructura: inversiones complementarias	8	
Negocio	Comercialización de los productos y concertación de envíos	8	8
Total valor		100	100

resultados permiten examinar el proceso seguido y los primeros efectos en los territorios. La creación de estos GAL es un proceso gradual de aprendizaje como una nueva forma de gestionar los proyectos de desarrollo rural. Los trabajos han permitido la articulación de grupos de productores de comunidades rurales y suburbanas, mediante la formación de diferentes figuras asociativas, y la implantación de proyectos de carácter innovador en diferentes sectores. Estas agrupaciones son la base para la creación de los GAL, bajo la figura legal de Asociación Civil sin fines de lucro. Posteriormente sobre estos GAL se agruparon distintas empresas constituidas en diferentes formas asociativas, tales como: Sociedades de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (SPR de RL), Asociaciones Civiles (AC), Asociaciones Locales de Productores Rurales (ALPR) y Sociedades Cooperativas de Responsabilidad Limitada (SC de RL).

a percentage scale various aspects in relation to the organization, planning of activities, legal issues, project implementation, stakeholders, funding and management of them.

RESULTS AND DISCUSSION

This section presents the results of the creation of LAGs in México as new social structures of civil society organizations, from the beginning of the model application in 2005. The results allow to examine the process followed and the first effects on the territories. The creation of these LAGs is a gradual process of learning as a new way of managing rural development projects. The work, developed have led to the articulation of producer groups in rural and suburban communities through the formation of different forms of association, and implementation of innovative projects in different sectors. These groups are the basis for the creation of LAGs, under

Creación de los partenariados GAL desde procesos ascendentes

Durante estos años los procesos para la formación de los GAL en México han cubierto un área de aproximadamente 2416 km², con una población de 340 000 habitantes. Los procesos ascendentes para la formación de los GAL han permitido crear 75 empresas que a través de sus casi dos mil socios son la base del partenariado, marcando las prioridades para promover el desarrollo en cada territorio.

En el GAL-Amatlán los procesos participativos desarrollados permitieron formar 14 empresas, como organizaciones de la sociedad civil, la mayoría en forma de Sociedades Cooperativas de Responsabilidad Limitada (SCRL), implicando a 1010 agentes locales. En este municipio se formó la mayor organización de todos los territorios intervenidos, la SCRL Productora de Litchi, que agrupa a 854 socios orientados a la producción y exportación de Litchi (*Litchi chinensis*). Otras organizaciones que destacan en Amatlán por el número de agentes implicados son: Asociación Civil Área Natural El Clarín, que integra a 59 socios para ofrecer servicios ambientales y de turismo rural; la SCRL Cruz de los Naranjos con 80 horticultores; SCRL Paraje Nuevo, con 12 agentes para producir palma y tepejilote, y SCRL Productores de Helecho LEDER con 10 productores.

En el GAL-Atenco las nuevas empresas fueron 37, todas ellas adoptaron la forma de Asociación Local de Productores Rurales (ALPR), con 365 socios. Entre éstas, las más numerosas son: la ALPR de Nexquipayac, con 50 socios sobre un proyecto de regadío; ALPR Santa Isabel Ixtapan, formada por 26 cunicultores; ALPR Sta. Isabel Ixtapan, con 21 productores de bovinos y derivados lácteos; ALPR Acuexcomac San Lazarito, con 17 socios para la producción textil; y la ALPR Francisco I. Madero, formada por 12 socios para el procesado de lácteos.

En el GAL-Salinas se formaron 11 nuevas empresas, con 126 socios. En este GAL las empresas se agruparon principalmente en forma de Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada (SCRL). Destacan, por el número de socios: SCRL Mujeres en Progreso, con 37 mujeres asociadas; SCRL Agro-Cañada, con 22 productores; SPRL Chayotes de Cañada, con 12 socios; y la SPRL Conservas de Cañada con 11 socios.

En el GAL-Texcoco se formaron 13 empresas agrupando a 428 socios. Las empresas más importantes

the legal concept of nonprofit civil association. Later different organizations added to these LAGs under various different forms of association, such as: Rural Production Company Limited (SPR de RL), Civil Associations (AC), Local Partnerships of Rural Producers (ALPR) and Cooperative Societies Limited (SC de RL).

Creation of LAG partnerships from bottom-up processes

During the years covered in this study, the processes for the formation of LAGs in México have covered an area of approximately 2416 km² with a population of 340,000. Bottom-up processes for the formation of LAGs have created 75 companies that through their nearly two thousand members are the basis of partnerships, setting priorities to promote development in each of the territories.

In the LAG of Amatlán the participatory processes developed led to the creation of 14 companies, as civil society organizations, mostly in the form of Cooperative Societies Limited (SCRL), involving 1010 local agents. In this municipality, the largest organization of all the territories involved was created: SCRL Productora de Litchi, which groups 854 partners engaged in the production and export of Litchi (*Litchi chinensis*). Other organizations that excel in Amatlán for the number of agents involved are: Asociación Civil Área Natural El Clarín, with 59 partners to provide environmental and rural tourism services; SCRL Cruz de los Naranjos with 80 horticulturists; SCRL Paraje Nuevo with 12 agents to produce palm and tepejilote, and SCRL Productores de Helecho LEDER with 10 producers.

In the Atenco LAG, 37 companies were created, all of which took the form of Local Association of Rural Producers (ALPR), with 365 members. Among these, the most numerous are: the ALPR of Nexquipayac, with 50 partners engaged in an irrigation project; ALPR Santa Isabel Ixtapan, with 26 rabbit breeders; ALPR Sta. Isabel Ixtapan, with 21 cattle and dairy producers; ALPR Acuexcomac San Lazarito, with 17 partners in textile production; and the ALPR Francisco I. Madero, with 12 members dedicated to the processing of dairy products.

In the LAG-Salinas, 11 companies were established with 126 members. In this LAG companies were grouped mainly in the form of Co-operative Society Limited (SCRL). Those with the largest number

se orientaron hacia proyectos de turismo rural y cultural: la Asociación Civil (A.C.) Parque Ecoturístico el Cedral San Pablo Ixayoc, con 124 socios; la A.C. Promotora del Desarrollo Territorial Pentecostés con 51 socios para servicios recreativos; la SPRL Balneario de Santa María Nativitas con 44 socios; la A.C. Promotora Agroecoturística San Miguel Tlaixpan que agrupa a 40 socios; y la A.C. Promotora Agroecoturística y Arqueológica de San Dieguito Xochimancán con 38 socios. Destacan además dos SPRRL, con orientación productiva: la Sociedad productora del Nopal de San Dieguito, con 35 socios y Productores de Flores Selectas Tequexinahuac con 22 socios.

En el municipio de Chiconcuac no se han formado hasta ahora nuevas empresas debido a que las prioridades municipales se han orientado hacia objetivos sociales, dejando las actividades productivas para más adelante. Desde este GAL en formación se ha decidido focalizar los recursos a un proyecto municipal estratégico para la construcción del Boulevard principal del núcleo urbano, que ha favorecido la accesibilidad y el comercio.

Estructura y composición de los Grupos de Acción Local

Los GAL quedaron constituidos por diferentes actores del territorio, tales como representantes de los ejidatarios, agentes municipales, representantes de los Ayuntamientos, así como de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (COMUDERS). Aunque cada comunidad territorial define un sistema de distribución de poderes legales y sus reglas administrativas, el esquema de órganos de gobierno y gestión fue similar en todos los territorios (GAL-Amatlán 2006; GAL-Textcoco, 2006). En primer lugar figura el Órgano Directivo del GAL, integrado por presidente, secretario, tesorero y los vocales que acuerde nombrar la propia Asamblea. Las Asambleas Generales se han constituido como órganos rectores y expresión de la voluntad de la Asociación, integrando a todos los asociados del partenariado. El tamaño medio de estas organizaciones es de 20 miembros, oscilando entre 16 representantes en el GAL-Textcoco y 24 en el GAL-Amatlán. Entre los integrantes figuran tres tipos de asociados (fundadores, adherentes y honorarios); aunque todos los GAL se encuentran abiertos a nuevos socios, en función de la evolución de las actividades y de sus relaciones con la sociedad

of partners were: SCRL Mujeres en Progreso, with 37 women members; SCRL AgroCañada, with 22 producers; SPRL Chayotes de Cañada, with 12 partners; and SPRL Conservas de Cañada with 11 partners.

In the LAG-Textcoco 13 companies were created, with 428 members. The major companies focused on rural and cultural tourism projects: Asociación Civil (A.C.) Parque Ecoturístico El Cedral San Pablo Ixayoc, with 124 partners; A.C. Promotora del Desarrollo Territorial Pentecostés with 51 partners for recreational services; SPRL Balneario de Santa Maria Nativitas with 44 partners; A.C. Promotora Agroecoturística San Miguel Tlaixpan, 40 partners; and A.C. Promotora Agroecoturística y Arqueológica de San Dieguito Xochimancán with 38 partners. Two SPRRL stand out: Sociedad productora del Nopal de San Dieguito, with 35 members, and Productores de Flores Selectas Tequexinahuac with 22.

In the municipality of Chiconcuac no companies have been created yet because priorities have been directed towards social goals, thus postponing the development of production activities. In this still forming LAG members have decided to allocate resources to the construction of a boulevard, which has favored local access and commerce.

Structure and composition of Local Action Groups

Different local actors make up the LAGs, like representatives of the *ejido*, municipal officials, representatives of municipalities and Municipal Councils for Sustainable Rural Development (COMUDERS). Although each community defines a distribution system of legal powers and administrative rules, the scheme of governance and management bodies was similar in all territories (LAG-Amatlán 2006, LAG-Textcoco, 2006). The Governing Body of the LAG, consisting of president, secretary, treasurer and the members appointed by the Assembly, comes first. General Assemblies have been established as governing bodies and expression of the will of the Association, integrating all partners of the partnership. The average size of these organizations is 20 members, ranging from 16 representatives in the LAG-Textcoco to 24 in the LAG-Amatlán. Members include three types of partners (founders, supporters and honorary members); though all LAG are open

civil y la comunidad política. Los requisitos para que estas nuevas personas se integren son: ser mayor de edad, estar reconocido por la comunidad como persona honorable, solicitar la admisión individual o colectiva, contar con el respaldo de dos asociados, y que su solicitud sea admitida por un mínimo de las dos terceras partes de los asociados.

Entre las funciones definidas para las Asambleas están aprobar y modificar los estatutos y el reglamento de régimen interno, controlar la gestión de la Junta Directiva, así como la elección de sus miembros, y aprobar los presupuestos anuales. Al igual que en los GAL de Europa, los de México cuentan con un equipo de dirección y gerencia cercano a la población local, con la función principal de dar apoyo técnico a los promotores de los proyectos, elaborar expedientes e informes, y dar seguimiento a los proyectos formulados desde las organizaciones.

Para mejorar las relaciones entre los agentes, en todos los territorios existen diferentes Instituciones de Educación Superior (IES), tales como el Colegio de Postgraduados y otras universidades, instituciones municipales, estatales y privadas, que tienen interés en el desarrollo territorial de cada una de las regiones. Todas estas instituciones, públicas y privadas, coinciden en la necesidad de coordinar las acciones y los recursos, tanto humanos como materiales y ambientales. Durante los procesos de formación de los partenariados se convocó a diversas instituciones, acordando ejes prioritarios en cada territorio.

Estas nuevas estructuras GAL formadas en los territorios tienen cabida y se fomentan en el marco legal mexicano. Según se establece en la LDRS (artículo 148) “el Gobierno Federal apoyará y promoverá la constitución, operación y consolidación de las organizaciones del sector social y privado que participen en las actividades económicas, proyectos productivos y de desarrollo social del medio rural” (DOF, 2001, p. 44).

En el Cuadro 3 se muestran las diferentes figuras asociativas de las comunidades rurales y suburbanas que han permitido la articulación de los cinco GAL como Asociaciones Civiles sin fines de lucro. Las principales figuras organizativas son las Asociaciones Locales de Productores Rurales (55 %), seguidas de las Sociedades Cooperativas de RL. (31 %); otras figuras son las Sociedades de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (8 %) y las Asociaciones Civiles (7 %). Desde el punto de vista del número de

to new members, depending on the evolution of activities and their relations with the civil society and political community. The requirements for these new people to become members are: to be of age, be recognized by the community as an honorable person, apply for individual or collective admission, have the backing of two partners, and applications must be accepted by at least two-thirds of the members.

Among the functions defined for the Assemblies are to approve and amend the statutes and internal rules, control the management of the Board, and the election of its members, and approve the annual budgets. As in the LAGs in Europe, those in México have a management team close to the local population, with the main function of providing technical support to project developers, prepare records and reports, and follow up the projects from the organizations.

To improve relations between the actors, in all the territories there are different Higher Education Institutions (HEI), such as the Colegio de Postgraduados and other universities, municipal, state and private institutions, that have an interest in the spatial development of each region. All these institutions, public and private, agree on the need to coordinate actions and human, environmental and material resources. During the process of forming partnerships various institutions were convened, agreeing priorities in each territory.

These new LAGs structures formed in the territories have fitted and been promoted within the Mexican legal framework. As stated in the LDRS (Article 148) “The Federal Government will support and promote the establishment, operation and consolidation of social and private sector organizations to participate in economic activities, and productive and social development projects of rural areas” (DOF, 2001, p. 44).

Table 3 shows the different forms of association of rural and suburban communities that have allowed the articulation of the five LAGs as nonprofit civil associations. The main organizing figures are the Local Associations of Rural Producers (55 %), followed by RL Cooperative Societies. (31 %); other figures are the Rural Production Companies Limited (8 %) and Civil Partnerships (7 %). Considering the number of partners, the Cooperative Society Limited stands out with 55 %. Of all the LAGs, these new structures comprise 1929 members. In analyzing

Cuadro 3. Grado de consolidación de las organizaciones locales.**Table 3. Degree of consolidation of local organizations.**

Tipos de organizaciones locales que conforman los GAL	Socios (N°)		N° empresas		Índice de consolidación
	N°	%	N°	%	
Soc. Producción Rural Responsabilidad Limitada	145	7.5	6	8	60.83
Soc. Cooperativa de Responsabilidad Limitada	1065	55.2	23	31	81.52
Asociación Civil	312	16.2	5	7	70.00
Asociación Local de Productores Rurales	407	21.1	41	55	82.94
Total	1929	100.0	75	100.0	

Fuente: Elaboración con base en la información de los documentos y estatutos de los GAL (Valdés, 2006), entrevistas y recorridos de campo ♦ Preparation based on information from the documents and statutes of the LAGs (Valdés, 2006), interviews and field trips.

socios destaca la figura de la Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada, con 55 %. De todos los GAL, estas nuevas estructuras integran a 1929 socios. Al analizar el grado de consolidación de las organizaciones locales según los criterios definidos (Cuadro 2), se observan valores altos (con un promedio de 78 *vs.* 100), siendo máximos los valores en las organizaciones del tipo Asociación Local de Productores Rurales.

De los diferentes GAL (Cuadro 4), el GAL-Amatlán presenta un mayor número de socios y un máximo índice de consolidación (95.7); frente al menor valor del GAL-Texcoco (61.9).

Efectos de los GAL en la innovación rural

Las acciones de consolidación de los GAL para mejorar la capacidad de iniciativa y participación de la población, han supuesto la principal innovación en los territorios, aportando nuevas respuestas a los problemas en las comunidades rurales. Sin embargo, desde estas nuevas estructuras se han puesto en marcha proyectos innovadores que han logrado nuevas formas de valorización de los recursos locales, incluidos los culturales y ambientales, y se han creado nuevos proyectos desde los que se ofertan nuevos productos turísticos que reevalúan la identidad local. Otras acciones se corresponden con innovaciones tecnológicas para promover la eficiencia económica de las unidades de producción.

En todos los GAL destacan diferentes acciones en relación con la valorización de los productos locales como derivados lácteos, cunicultura, ovinos, hortalizas, procesamiento de frutas y verduras, miel, tilapia, etcétera, diversificando la producción y las

the degree of consolidation of local organizations, according to the criteria defined (Table 2), high values are observed (with an average of 78 *vs.* 100), with maximum values in organizations such as Local Association of Rural Producers.

Of the various LAGs (Table 4), the LAG-Amatlán has a greater number of partners and a maximum consolidation ratio (95.7), compared to a lower value of the LAG-Texcoco (61.9).

Effects of LAGs on rural innovation

The actions to consolidate the LAGs to improve the capacity of initiative and participation of the population have led to a major innovation in the territories, bringing new solutions to the problems in rural communities. However, from these new

Cuadro 4. Grado de consolidación de los GAL en los territorios.**Table 4. Degree of consolidation of the LAGs in the territories.**

GAL	N° de socios representados	Empresas creadas	Índice de consolidación del GAL (Promedio sobre 100)
Amatlán	1010	14	95.7
Atenco	365	37	87.7
Salinas	126	11	65.0
Texcoco	428	13	61.9
Total	1929	75	77.6

Fuente: Elaboración con base en la información de los documentos y estatutos de los GAL (Valdés, 2006), entrevistas y recorridos de campo ♦ Based on information from the LAGs documents and statutes (Valdés, 2006), interviews and field trips.

fuentes de empleo. Desde el GAL-Amatlán el carácter innovador se ha centrado más en los proyectos de turismo rural, en las nuevas formas de la valorizar el patrimonio ambiental y los productos locales (palma camedor (*Chamaedorea* sp.) y tepejilote (*Chamaedorea tepejilote* Liebm), producción y exportación de litchi, velillo de plátano y palma camedor, entre otros). En el GAL-Atenco la innovación busca nuevas formas de diversificar la producción en relación con actividades textiles, serigrafía, patrimonio y educación ambientales.

Además de las innovaciones de carácter técnico desde el diseño e ingeniería de productos y procesos, en el proyecto LEADER-México, al igual que en otros territorios LEADER de la UE, los procesos de innovación han adoptado un enfoque más rico. La innovación se concibe en LEADER como un proceso de aprendizaje social que incorpora, además y esencialmente, nuevas relaciones humanas, nuevas actividades de gestión, administración, negociación y coordinación, nuevas formas de aprendizaje, nuevos sistemas de estructurar e intercambiar la información y el conocimiento, dentro y fuera del ámbito del agente social que aporta la innovación. Desde el concepto de innovación como aprendizaje social, la creación de los GAL en México ha generado nuevas dinámicas sociales en los territorios que se pueden concretar en los siguientes puntos: confrontación de aspectos locales-globales, creación de mecanismos de aprendizaje, nuevos procesos de negociación entre agentes e instituciones creando nuevos vínculos; creación de nuevos referentes comunes en torno a los GAL; nuevas reglas del juego para la financiación y gestión de los proyectos a nivel local y desde de la toma de decisiones compartida.

Los procesos de aprendizaje se han impulsado también a través de numerosas acciones de formación con seminarios conjuntos, talleres de capacitación y visitas a otros territorios, fomentando una visión global de los recursos del territorio, de sus potencialidades y expectativas. Todo ello ha permitido transformar las mentalidades de los agentes reforzando el enfoque territorial, ascendente, fortalecer identidades colectivas y valorizar los recursos endógenos desde la sostenibilidad y la cultura local.

Efectos de los GAL en la diversificación de actividades en el medio rural

La creación de los GAL también ha sido el cauce para impulsar proyectos de diversificación con un

structures, innovative projects have been set up that have achieved new forms of appraisal of local resources, including cultural and environmental issues, and created new projects, from which new tourist products have been offered to reassess the local identity. Other actions are consistent with technological innovation to promote economic efficiency of production units.

In all LAGs, different actions in relation to the promotion of local products such as dairy products, rabbits, sheep, vegetables, processing of fruits and vegetables, honey, tilapia, etc. are developed, diversifying production and employment sources. From the LAG-Amatlán, innovativeness has focused more on rural tourism projects in the new ways of valuing environmental assets and local products (parlor palm and tepejilote, production and export of litchi, banana veil, among others). In the LAG-Atenco, innovation seeks new ways to diversify production activities related to textiles, screen printing, environmental heritage and education.

Besides technical innovations from the design and engineering of products and processes, in the LEADER-México project, as in other territories of the EU LEADER, innovation processes have adopted a richer approach. Innovation in LEADER is conceived as a process of social learning that also incorporates basically new relationships, new management, administration, negotiation and coordination activities, new forms of learning, new systems of structuring and exchanging information and knowledge inside and outside the social agent that brings innovation. Starting from the concept of innovation as social learning, the creation of the LAGs in México has generated new social dynamics in the territories, that can be specified in the following points: comparison of local-global issues, creation of learning mechanisms, new processes of negotiation between agents and institutions, creating new links; creation of new common references around the LAGs; new rules for financing and managing projects locally and from shared decision making.

Learning processes have been promoted also through numerous training with joint seminars, workshops and visits to other areas, fostering a global view of the area's resources, its potential and expectations. This has enabled to transform the mentality of agents, reinforce the territorial ascending approach, strengthen collective identities and value

enfoque integrado, asociando sectores y recursos, y conciliando medioambiente y desarrollo económico. Desde estas nuevas organizaciones se ha generado una tipología de proyectos en donde el carácter innovador de las acciones, el vínculo entre ellas y el enfoque multisectorial tienen una influencia sobre las acciones realizadas, así como sobre los resultados obtenidos. Estos resultados están facilitado la “experimentación” de diversas soluciones a pequeña escala, antes de pasar a una escala superior en el territorio, incorporando el concepto de “transferible” (AEIDL, 1997). Como se ve en el Cuadro 5, la mayoría de los proyectos de los GAL se centran en buscar formas de valorizar la producción (61% de los proyectos), desde la creación de vínculos entre agentes de la producción, transformación y comercialización. Otros proyectos se centran en el apoyo a nuevas empresas a través del fortalecimiento técnico, innovaciones tecnológicas y mejora de equipamiento (18.7 %), en crear nuevos productos y servicios de turismo rural (12 %), en fortalecer la formación y capacitación de la población (5.3 %), y la valorización de patrimonio ambiental (2.7 %).

Al analizar el grado de consolidación de los proyectos implementados según los criterios definidos (Cuadro 2), se observan mayores valores en los proyectos de valorización de los productos locales (con un promedio de 80 *vs.* 100). El desarrollo de estos proyectos sobre sectores más conocidos por los productores puede ser la razón principal de la mayor consolidación. Los proyectos de formación y capacitación con actividades puntuales tienen menor permanencia en el tiempo, y por tanto, menores índices de consolidación.

endogenous resources in terms of sustainability and local culture.

Effects of LAGs in the diversification of activities in rural environment

The creation of the LAGs has also been the channel to promote diversification projects with an integrated approach, involving sectors and resources, and reconciling environment and economic development. These new organizations have enabled to generate a typology of projects where the innovative character of actions, the link between them and the multisectoral approach have an influence on the actions taken and the results obtained. These results are favoring the “experimentation” of various small-scale solutions, before moving to a higher level in the territory, incorporating the concept of “transferable” (AEIDL, 1997). As shown in Table 5, most of the LAG, projects focus on ways to enhance production (61 % of projects), through the creation of links between actors in production, processing and marketing. Other projects focus on supporting new businesses through technical strengthening, technological innovation and improvement of equipment (18.7 %), on creating new products and rural tourism services (12 %); strengthening training of the population (5.3 %) and the valuation of environmental assets (2.7 %).

In analyzing the degree of consolidation of the projects implemented according to the established criteria (Table 2), higher values are observed in the enhancement projects of local products (with an average of 80 *vs.* 100). The development of these

Cuadro 5. Consolidación de los proyectos implementados desde los GAL.

Table 5. Consolidation of GALs-implemented projects.

Tipología de proyectos desde los GAL	Proyectos		Índice de consolidación	Beneficiarios directos	
	Nº	%		Nº	%
Apoyo a nuevas empresas	14	18.7	76.00	184	9.5
Formación y capacitación	4	5.3	45.00	26	1.3
Turismo rural	9	12.0	77.78	321	16.6
Valorización del patrimonio ambiental	2	2.7	80.00	66	3.4
Valorización de productos locales	46	61.3	80.88	1332	69.1
Total	75	100	78.43	1929	

Fuente: Elaboración con base en la información de los documentos y estatutos de los GAL (Valdés, 2006), entrevistas y recorridos de campo ♦ Based on information from GALs, documents and statutes (Valdés, 2006), interviews and field trips.

En general se puede concluir que desde los distintos GAL en el marco del proyecto LEADER-México, se cubren las principales áreas de interés con las que cuentan las comunidades rurales de los territorios. Los principales recursos de los territorios se valorizan en mayor o menor grado desde los GAL. Se contribuye a una nueva y más eficaz forma de valorización de los recursos, sobre todo en lo referente a los productos locales, turismo rural y al desarrollo de nuevas empresas. Como era de esperar, se observan diferencias desde los GAL según los recursos y los sectores potenciales (Cuadro 6). Todos los GAL implementaron proyectos orientados a la valorización de los productos locales; los GAL-Amatlán y Atenco desarrollan proyectos de valorización del patrimonio ambiental. El turismo es uno de los sectores novedosos, aunque todavía con pocos proyectos, con un gran potencial para su desarrollo, especialmente en los GAL-Amatlán y Texcoco.

CONCLUSIONES

Los Grupos de Acción Local tienen gran potencial en México para la articulación del desarrollo rural y la construcción de capacidades locales para un verdadero desarrollo endógeno. La formación de estas estructuras locales en México se ha desarrollado en paralelo con procesos de adquisición de capacidades y desarrollo de competencias. Los procesos participativos y las actividades conjuntas han permitido que en los territorios seleccionados se conformen nuevas organizaciones sociales territoriales GAL, integrando procesos de aprendizaje social y autogestión. Estas

projects in sectors well known by producers may be the main reason for further consolidation. Training projects with specific activities are shorter and therefore have lower rates of consolidation.

In general we can conclude that in the different LAGs, in the framework of the LEADER-México project, the main areas of interest of the rural communities in the territories are covered. The main resources of the territories are valued to a greater or lesser degree as from the LAGs. A new and more effective form of recovery of resources is attained, particularly in relation to local products, rural tourism and new business development. As expected, differences are observed in the LAGs, depending on resources and potential sectors (Table 6). All LAG implemented projects aimed at the promotion of local products; the LAG-Amatlán and Atenco developed enhancement projects of the environmental heritage. Tourism is one of the new sectors, although with few projects yet, with great potential for development, especially in the LAG-Amatlán and Texcoco.

CONCLUSIONS

Local Action Groups have great potential in México for the coordination of rural development and local capacity building for a truly endogenous development. The formation of these local structures in México has developed in parallel with processes of skill acquisition and development. Participatory processes and joint activities have allowed the creation of new LAG territorial social organizations in the selected territories, integrating social learning

Cuadro 6. Sectores de los proyectos implementados según los GAL.

Table 6. Sectors of the projects implemented by the GALs.

Sectores de los proyectos en los GAL	Amatlán		Atenco		Salinas		Texcoco		Total	
	Nº p.	Nº b.	Nº p.	Nº b.	Nº p.	Nº b.	Nº p.	Nº b.	Nº p.	Nº b.
Apoyo a empresas	–	–	11	135	3	49	–	–	14	184
Formación y capacitación	–	–	2	14	2	12	–	–	4	26
Turismo rural	4	24	–	–	–	–	5	297	9	321
Valorización patrimonio ambiental	1	59	1	7	–	–	–	–	2	66
Valorización productos locales	9	927	23	209	6	65	8	131	46	1332
Total	14	1010	37	365	11	126	13	428	75	1929

Nota: Nº p. = número de proyectos; Nº b.= número de beneficiarios ♦

Fuente: elaboración con base a la información de los documentos y estatutos de los GAL (Valdés, 2006), entrevistas y recorridos de campo ♦ Based on information from the GALs documents and statutes (Valdés, 2006), interviews and field trips.

organizaciones locales (GAL), desde los resultados de los proyectos, llevan a los agentes locales a una reflexión conjunta sobre los recursos potenciales y el diseño de sus propias estrategias de desarrollo sostenible. La creación de estas estructuras de gobierno local es un elemento clave de una nueva concepción de la planificación del desarrollo rural en México, basada en un enfoque territorial y una gestión descentralizada. Las tendencias internacionales y los planteamientos de la LDRS de México están en sintonía con los principios de este nuevo enfoque.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a las dos Instituciones de Educación Superior que han impulsado y financiado este proyecto conjunto de investigación: el Colegio de Postgraduados (COLPOS) en México y la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) en España. De modo especial, quisiéramos plasmar nuestro más sincero reconocimiento a los trabajos de coordinación de los Doctores Benjamín Figueroa, coordinador desde México del Programa de Doctorado Conjunto COLPOS-UPM, y al Doctor Adolfo Cazorla, Director del Grupo GESPLAN y Vicerector de la UPM. Sus aportaciones han sido fundamentales para alcanzar los resultados obtenidos. Agradecemos también la financiación concedida por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo entre los años 2004 y 2008 (Proyectos "A/2317/04", "A/2862/05" y "B/019709/08").

LITERATURA CITADA

AEIDL (Asociación Europea de Información sobre el Desarrollo Local), 1997. Innovación y desarrollo rural. Informe del Observatorio n°2 - noviembre 1997. Bruselas.

Barke, M., and M. Newton. 1997. The EU LEADER Initiative and Endogenous Rural Development: the Application of the Programme in two Rural Areas of Andalusia, Southern Spain. *J. Rural Studies* 13 (3): 319-341.

Barrera, V., I. De los Ríos-Carmenado, J. Coronel, and E. Cruz. 2010. Analysis of available capitals in farming systems of rural communities: the case of Saraguro, Ecuador. *Spanish J. Agric. Res.*, 8 (4): 1191-1207.

Bryden, J., and I. Scott, 1990. The Celtic fringe: state-sponsored versus indigenous local development initiatives in Scotland and Ireland. *In: Global Challenge and Local Response*. Stör, W.B. (ed) London: Mansell. pp: 90-132.

Cazorla, A. 1997. Experiencias de Desarrollo Rural. En una iniciativa LEADER. Madrid: Dirección General de Agricultura y Alimentación de la Comunidad de Madrid. 333 p.

Cazorla, A., I. De los Ríos-Carmenado, y M. Salvo, 2004. *Trabajando con la Gente. Modelos de Planificación para un desarrollo Rural y Local*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid. 287 p.

processes and self-management. From the results of the projects, these local organizations (LAG) lead local agents to a joint reflection on the potential resources and design of their own strategies for sustainable development. The creation of these local government structures is a key element of a new concept of rural development planning in México, based on a territorial approach and decentralized management. International trends and the approaches of LDRS in México are in line with the principles of this new approach.

—End of the English version—



Cazorla, A., I. De los Ríos-Carmenado and J. M. Díaz-Puente, 2005. The LEADER community initiative as a rural development model: application in the capital region of Spain. *Agrociencia* 39 (6): 697-708.

Cernea, M. 1991. *Putting People First: Sociological Variables in Rural Development*. New York: Oxford University Press Books. 575 p.

Comisión de la UE. 2005. Reglamento (CE) n° 1698/2005 del Consejo de 20 de septiembre de 2005 relativo a la ayuda al desarrollo rural a través del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER). L 277. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas*, Bruselas.

De los Ríos-Carmenado, I. 2002. *Innovación para el Desarrollo rural: la Iniciativa LEADER como laboratorio de aprendizaje*. Madrid: Editorial Agrícola. 320 p.

De los Ríos-Carmenado, I.; Díaz-Puente J. M. Cadena-Iñiguez, J. 2011. The initiative Leader as a model for rural development: implementation to some territories of México. *Agrociencia*. 45: 609-624.

Díaz-Puente, J. M., J. L. Yagüe, and A. Afonso, 2008. Building Evaluation Capacity in Spain: a case study of Rural Development and empowerment in the European Union. *Evaluation Rev.* 32 (5): 478-506.

Díaz-Puente, J. M., A. Cazorla, and I. De los Ríos-Carmenado, 2009. Empowering Communities Through Evaluation: some lessons from rural Spain. *Community Develop. J.* 44 (1): 53-67.

DOF (Diario Oficial de la Federación). 2001. *Ley de Desarrollo Rural Sustentable*. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, México.

Friedmann, J., 1986. *Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action*. New Jersey: Princeton University Press. 503 p.

GAL-Amatlán. 2006. *Acta Constitutiva, Estatutaria y de Elección del Organó Directivo del "Grupo de Acción Local Amatlán GAL-Amatlan"*, Asociación Civil. Texcoco, Estado de México: Notario Público 72 y del Patrimonio Inmueble Federal.

- GAL-Texcoco. 2006. Acta de la Asamblea: Constitutiva, Estatutaria y de Elección del Órgano Directivo del “Grupo de Acción Local Texcoco GAL”, Asociación Civil. Texcoco, México: Notario Público 72 del Estado de México.
- Garofoli, G., 1992. Endogenous Development and Southern Europe. Aldershot: Avebury. 240 p.
- Musto, S., 1985. In search of a new paradigm. *In: Endogenous Development: A Myth or a Path?* Musto, S. (ed): Berlin: EADI Books. pp: 5-18.
- Paz, F. 2003. La economía agrícola mexicana ¿sin campesinos? México: Universidad Nacional Autónoma de México. 230 p.
- Téllez, L., 1994. La modernización del sector agropecuario y forestal. Una visión de la modernización de México. México: Fondo de Cultura Económica. 307 p.
- Valdés, J. M., 2006. Constitución de la Asociación Civil denominada “Grupo de Acción Local GAL-Amatlan” y Protocolización de documentos. Texcoco, Estado de México: Escritura 45,480. Volumen 2,490. Otorgante: Jorge Cadena.
- Vidal, R.V., 2009. Community facilitation of problem structuring and decision making processes: Experiences from the EU LEADER+ programme. *Eur. J. Operational Res.* 199 (3): 803-810.
- Warman, A. 2001. El campo mexicano en el siglo XX, México, Fondo de Cultura Económica. 261 pp.