

---

# EXPERIENCIAS EN LA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL DEL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL 008, VERACRUZ, MÉXICO

JULIO VILABOA ARRONIZ, JUAN PABLO MARTÍNEZ DÁVILA, DIEGO ESTEBAN PLATAS ROSADO, PABLO DÍAZ RIVERA, PEDRO ZETINA CÓRDOBA y WILLIAM BRUCE CAMPBELL

---

## RESUMEN

La Estrategia para el Desarrollo Territorial (EDT) es un programa interinstitucional donde participan los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal. Se centra en la conformación de equipos interdisciplinarios de asistencia técnica a los Distritos de Desarrollo Rural (DDR) para el diseño, operación y puesta en marcha de un Proyecto Estratégico Territorial basado en las cadenas agroalimentarias de importancia socioeconómica en una zona de desarrollo rural. La finalidad de la EDT es incrementar la competitividad territorial

mediante el desarrollo del potencial humano principalmente; por ello, se enfoca a desarrollar capacidades productivas y organizacionales de pequeños y medianos productores que participan en una cadena agroalimentaria (producción-consumo) para su inserción a mercados más dinámicos. El objetivo del presente trabajo es comparar las acciones desarrolladas en la EDT en el Distrito de Desarrollo Rural 008 en Veracruz, México, con un modelo de gestión en cadenas producción consumo.

---

En el estado de Veracruz, México; la Estrategia para el Desarrollo Territorial (EDT) es un programa interinstitucional donde participan los tres niveles de gobierno: el federal a través de la Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación (SAGARPA), el Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA) y los Distritos de Desarrollo Rural (DDR); el gobierno del Estado de Veracruz (GV) por medio de la

Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARP); y los municipios que conforman un determinado DDR, con la participación de los productores (INCA, 2011a, b). La SAGARPA establece la normatividad (reglas de operación), el INCA proporciona la capacitación a los prestadores de servicios profesionales (PSP's) que conforman el Equipo de Asistencia Técnica al Consejo de Desarrollo Rural (EATC), el GV se encarga de la ejecución del recurso financiero, y los DDRs participan en la convocatoria

a los productores a dicho programa. Los EATC son grupos interdisciplinarios de cinco PSPs en áreas agrícolas, biológicas, económicas y administrativas, convocados y capacitados por el INCA para participar en la EDT a través de un Proyecto Estratégico Territorial (PET) en las cadenas agroalimentarias de importancia socioeconómica en un determinado DDR. El proyecto se considera territorial ya que el mismo debiese tener un impacto positivo en los municipios que conforman el DDR. El DDR 008 es uno de los 12 DDRs que

---

## PALABRAS CLAVE / Cultivo sin Suelo / Nutrición de Cultivos / Rendimiento / Requerimiento Nutricional

Recibido: 07/11/2013. Modificado: 09/03/2015. Aceptado: 13/03/2015.

**Julio Vilaboa Arroniz.** Doctor en Ciencias, Colegio de Postgraduados (COLPOS), México. Investigador independiente. Dirección: José María Morelos 906. Col. Centro. Cosamaloapan, Veracruz, México. e-mail: juliovilaboa@hotmail.com

**Juan Pablo Martínez Dávila.** Doctor en Ciencias, COLPOS, México. Profesor Investigador, COLPOS Veracruz, México.

**Diego Esteban Platas Rosado.** Ph.D. en Economía Aplicada, University of Minnesota, EEUU. Profesor Investigador, COLPOS, México.

**Pablo Díaz Rivera.** Doctor en Ciencias, Università degli Studi di Firenze, Italia. Profesor Investigador, COLPOS, México.

**Pedro Zetina Córdoba.** Doctor en Ciencias, COLPOS, México. Profesor Investigador, Universidad Politécnica de Huatusco, México.

**William Bruce Campbell.** Doctor en Ciencias. Asesor independiente.

---

conforman el estado de Veracruz (Red Vasconcelos, 2009). Está integrado por 12 municipios distribuidos en tres Centros de Apoyo para el Desarrollo Rural (CADERs). El objetivo del presente trabajo es comparar la experiencia del EATC en la EDT del DDR 008, de diciembre 2011 a julio 2012, con un modelo de gestión en cadenas producción-consumo.

## Materiales y Métodos

### *Características socioeconómicas y productivas del DDR 008*

El DDR 008 está ubicado en Ciudad Alemán, Veracruz, México, entre los 18°11' y 18°45'N y los 95°09' y 96°37'O, en la cuenca baja del río Papaloapan. Su clima es cálido subhúmedo (27,9°C), con precipitación anual de 2800mm. El DDR está integrado por 12 Centros de Apoyo (CADER) en Ciudad Alemán (municipios Cosamaloapan, Chacaltianguis, Otatitlán y Tlacojalpan); en Tierra Blanca (municipio de Tierra Blanca) y en Tlacotalpan (municipios de Acula, Amatitlán, Ixmattlahuacan y Tlacotalpan). El DDR 008 cuenta con un Jefe de Distrito, tres Jefes de CADER y un Consejo conformado por los actores (instituciones y productores) del desarrollo rural. La población total en el distrito es superior a los 897000 habitantes, lo que representa el 13% de la población del estado de Veracruz. Los municipios considerados como polos de desarrollo son Tierra Blanca, Cosamaloapan y Tres Valles, los que presentan el mayor índice de desarrollo humano (IDH), de 0,7489; 0,7434 y 0,7261, respectivamente, mientras que los

municipios de Tlacojalpan e Ixmattlahuacan presentan menores IDH (0,6934 y 0,7027) (Gobierno del Estado de Veracruz, 2010). El DDR 008 cuenta con 453873ha, equivalentes al 6% de la superficie del estado (Red Vasconcelos, 2009).

La distribución del uso del suelo es agrícola (156165ha, 1% con riego; 99% temporal); pecuaria (199228ha), forestal (17541ha), y vivienda y otros usos (80939ha). Dentro de este territorio están presentes 10 cadenas agroalimentarias (CA) de importancia socioeconómica: maíz, arroz, sorgo, limón, caña de azúcar, mango, plátano macho, papaya, bovinos doble propósito, porcinos, aves de corral y ovinos. Las de mayor importancia son arroz, caña de azúcar, bovinos doble propósito (BDP) y avicultura. (Red Vasconcelos, 2009; Gobierno del Estado de Veracruz, 2010).

### *Antecedente jurídico-normativo*

La SAGARPA define al Desarrollo Rural Territorial como un proceso de transformación productiva a nivel de las instituciones y demás actores involucrados en el sector rural con la finalidad de reducir la pobreza en un territorio (Schejtman y Berdegué, 2004). El objetivo primordial de este programa, mediante la EDT, es incrementar la competitividad territorial en un DDR a partir de una visión del capital humano, ambiental y socioeconómico (INCA, 2011a, b). La EDT establece el diseño, implementación y puesta en marcha de un PET cuya finalidad es desarrollar las capacidades productivas y organizacionales de pequeños y medianos productores de tal forma que

permita la inserción de éstos a mercados más dinámicos. Por normatividad, el PET es elaborado por el EATC en coordinación con los Consejos Distritales de Desarrollo Rural y los productores participantes. La participación del EATC en la EDT, acorde a la convocatoria del INCA, fue de siete meses (diciembre 2011-julio 2012).

### *La estrategia de intervención del EATC en la EDT*

El EATC del DDR 008, constituido en diciembre de 2011 con base en un enfoque participativo, realizó seis reuniones de trabajo con el Jefe del DDR, los Jefes de CADERs y el Consejo Distrital, con la finalidad de establecer un plan de trabajo para la estrategia de intervención en la EDT. Como resultado de dichas reuniones se encontró que el distrito no contaba todavía con un diagnóstico territorial, PET elaborado o en operación; por tanto, no había productores con aplicación de alguna innovación tecnológica originada del PET. Debido a ello los puntos especificados por normatividad en la estrategia de intervención del EATC debieron ser modificados y adecuados a las circunstancias imperantes mediante acuerdos con el Consejo del Distrito (Tabla I).

### *Plan de trabajo*

Con base en reuniones con el Jefe y el Consejo del Distrito se acordó por consenso trabajar en la cadena productiva BDP debido a que está presente en los 12 municipios que conforman el distrito. Así, la estrategia de intervención del EATC para la EDT se estableció con

TABLA I  
MODIFICACIONES A LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DEL EATC EN LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO TERRITORIAL DEL DDR 008, VERACRUZ, MÉXICO

Puntos establecidos por INCA	Modificaciones realizadas por el EATC
1. Continuidad a los procesos iniciados en el ciclo anterior 2010-2011.	1. Identificación de las principales cadenas productivas de importancia socioeconómica en el distrito.
2. Elección de la cadena productiva para análisis y potenciación de la misma.	2. Elección de una cadena productiva en la cual incursionar con EATC.
3. Diseño e incubación de los PET's 2011.	3. Realizar el Diagnóstico Territorial del DDR-008 enfocado a una cadena productiva.
4. Puesta en marcha de los proyectos específicos derivados del PET 2010 y 2011.	4. Elaboración de un plan de trabajo para el periodo diciembre 2011-julio 2012.
5. Consolidación de los componentes del PET 2010 puestos en marcha.	5. Conformación de un Grupo Piloto de productores en una cadena productiva.
6. Promoción de la participación de Consejos en la formulación de la Agenda Territorial y del PET, y de la apropiación de su papel como responsables de la gestión del desarrollo rural con enfoque territorial.	6. Promoción de la participación del Consejo en el plan de trabajo establecido.
7. Promoción de la participación de las organizaciones relacionadas a cadenas productivas, que no son considerados en la elaboración del PET y en la formulación de la Agenda Territorial.	7. Promoción de la participación de las organizaciones relacionadas con la cadena productiva seleccionada.

EATC: Equipo de Asistencia Técnica al Consejo de Desarrollo Rural, DDR: Distrito de Desarrollo Rural; INCA: Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural, PET: Proyecto Estratégico Territorial.

el siguiente plan de trabajo: 1) diagnóstico distrital enfocado a la cadena productiva; 2) conocer la perspectiva de la ganadería BDP en el distrito mediante el desarrollo de un taller FODA a informantes clave (16 presidentes de asociaciones ganaderas locales presentes en el distrito); 3) identificar los principales problemas en dicha cadena productiva mediante entrevistas a informantes clave; 4) conformar un grupo piloto de productores (50-60) en coordinación con el distrito-EATC-AGL; 5) identificar las necesidades de capacitación, transferencia de tecnología y financiamiento para el trabajo de dicho grupo; 6) promover la participación del Consejo DDR-008 en la gestión financiamiento, transferencia de tecnología y capacitación hacia el grupo objetivo de productores; y 7) identificar los proyectos potenciales, en beneficio de la ganadería doble propósito, a desarrollar en el DDR 008.

### Fundamentos Teórico-Conceptuales

Las políticas agrícolas se establecen en México acordes con el modelo económico y social globalizador imperante que obedece a designios del Banco Mundial (Durand, 2002; Sooms, 2006). Dicho modelo liberal ha dañado a los pequeños y medianos productores afectando con ello el mercado laboral rural y el desarrollo económico (Vargas, 2005) ya que han quedado subordinadas a las políticas macroeconómicas y al libre mercado que han demostrado crisis y fallas recurrentes (FIDA, 2008). Relacionado con ello, el Estado centra sus programas sectoriales en la búsqueda de viabilidad política mediante la utilización de conocimientos incompletos para la solución a una problemática que la sociedad o un grupo de ésta considere de importancia (González, 1981; Guillaumuín, 1985; Matus, 1993). Las políticas (agrícolas y rurales) mencionadas tienen un rol importante en la distribución de la riqueza y pueden generar, eventualmente, desarrollo económico e igualdad social (Vargas, 2005). Para el caso de México, tales políticas deberían considerar la complejidad de la ruralidad (Dufumier, 1990;

Segrelles, 2000; Durand, 2002); por ejemplo, los sectores con mayor participación económica en el ingreso nacional (petróleo y ganadería) contribuyen más al agotamiento de los recursos naturales y a su vez, gran parte de la población se concentra en zonas rurales (Hernández *et al.*, 2006, González *et al.*, 2008).

Los elementos del desarrollo rural, en opinión de la corriente territorialista, son la competitividad en relación con el progreso técnico, el conocimiento para la superación de la pobreza, la innovación, entendida como los cambios productivos u organizacionales para mejorar los ingresos; el enfoque sistémico por la interrelación entre las instituciones, gobierno y productores; la demanda externa al territorio como apalancamiento del cambio productivo y social; el vínculo urbano-rural en cuanto a la conformación de sinergias y redes; y el territorio, como el conjunto de relaciones sociales más que el espacio físico (Schejtman y Berdegué, 2004).

La planificación es un proceso donde se relaciona al problema con el objetivo (la finalidad) y a éstos con la estrategia (cómo lograrlo) y los instrumentos (con qué lograrlo) (Soms, 2006). Para ello, se debe contar con tres elementos fundamentales: el diagnóstico, el pronóstico y el control, retroalimentándose éstas a través de la teoría y la práctica (Guillaumuín, 1985). Por tanto, la planificación de los programas de desarrollo por parte del Estado, cuando hay énfasis en el estudio de cadenas productivas (CP) necesita de instituciones y personas que han desarrollado sus capacidades analíticas y que pueden identificar problemas en dichas cadenas y contribuir con ello en la definición de propuestas de acción efectivas (Van der Heyden y Camacho, 2004). Para este proceso se consideró como CP al conjunto de relaciones socioeconómicas que inciden de modo directo en los procesos de producción, transformación, acopio, distribución y consumo de alimentos (Molina, 1995). Contrariamente a lo que se piensa, las CP no son estructuras que se construyen solamente desde el Estado o la academia; éstas

se han establecido y evolucionado desde hace mucho tiempo y existirán como una parte de la división social del trabajo. Su análisis permite identificar los principales puntos críticos que frenan la competitividad de un producto para luego definir e impulsar estrategias entre los principales actores involucrados. Sin embargo, aunque se definen objetivos de participación-actuación para mejorar las condiciones de vida en una región determinada, los procedimientos conceptuales, teóricos y metodológicos son difusos en el ámbito operativo e inclusive en un sector del ámbito académico. Por su parte, una estrategia para el desarrollo territorial es un análisis y un proyecto donde se interrelacionan los aspectos productivo, económico, político y social en un plano abstracto para crear un modelo que representa la realidad con capacidad de responder a una problemática específica (Matus, 1993) la cual se pone en práctica mediante programas y planes (Soms, 2006); por tanto, es una actividad analítica que conduce a un resultado, una conclusión y un posicionamiento (Matus, 1993).

En el modelo de CP utilizado para comparar las acciones realizadas en la EDT del DDR 008 se define que existen diferentes momentos y niveles de participación (Tabla II). A lo largo del análisis de la CP se debe buscar las mejores condiciones para promover la participación y retroalimentación de la información aunque ello implique procesos lentos y largos periodos hasta conseguir suficientes garantías como para que los actores participen en un clima satisfactorio y de mutuo respeto. Para el EATC, el desarrollo rural territorial se cimentó primordialmente en un desarrollo agrícola considerado éste como proceso basado en cambios de actitud y comportamiento de los productores y su contexto socioeconómico en relación con el manejo de los factores de la producción, tecnología y organización endógena para lograr mediante el financiamiento, capacitación y transferencia de tecnología el incremento de la producción de alimentos, bienes y servicios en forma cualitativa y cuantitativa que demanda la sociedad con el uso racional de los recursos naturales.

TABLE II  
ALGUNAS PAUTAS PARA IDENTIFICAR DIFERENTES MOMENTOS Y NIVELES DE PARTICIPACIÓN EN EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS

Niveles de participación	Tipo de participación de los actores
Recolección de información Análisis de la información	Los involucrados proporcionan información individual y grupal Reflexión y desarrollo de nuevos conocimientos sobre su cadena productiva
Socialización de información, retroalimentación y definición de estrategias con los actores	Definición de nuevas opciones y toma de decisiones en conjunto
Ejecución de las acciones concertadas	Ejecución de acciones

Fuente: Van der Heyden y Camacho (2004).

Este proceso, operado en la EDT mediante un PET como herramienta operativa tiene la finalidad de contribuir a mejorar el manejo de sus sistemas de producción y en la calidad de vida de los productores-familias en el DDR 008. Para el presente trabajo se consideró al financiamiento como los programas de la banca privada o social que brindan apoyo a al sector primario, la capacitación acorde a lo planteado por Orozco (1998), como un proceso sistematizado orientado a la formación de individuos para que estos tomen decisiones, mediante la organización y concientización, acorde a sus intereses y contexto social para dar solución a sus problemas; y la transferencia de tecnología ganadera como un proceso basado en la transmisión recíproca del conocimiento entre los tres componentes (productor, asistencia técnica e institucional) siendo el componente productor el actor principal (Vilaboa *et al.*, 2007). Así, con base en las teorías evolucionista y del crecimiento, bajo un enfoque neoclásico, se buscó una mejora en el proceso productivo (técnico) que generará incremento en lo económico (Esquivel *et al.*, 2007).

## Resultados

### *Diagnóstico territorial enfocado a la cadena productiva BVP*

Se encontró que la ganadería doble propósito (GDP) en el DDR 008 cuenta con un inventario de cerca de 4000 productores y 275000 bovinos (Tabla III). Se producen  $20 \times 10^9$  l de leche y 11t de carne con un valor superior a los  $55 \times 10^6$  MXN por año. Este sistema orienta su producción hacia leche, carne o la combinación de ambos de acuerdo con los precios del mercado; se caracteriza por utilizar cruzamientos *Bos taurus* × *Bos indicus* (Suizo o Cebú), el pastoreo extensivo como principal sistema de alimentación no obstante la

estacionalidad en la disponibilidad de forraje, carecen de infraestructura y se desarrolla en condiciones de gran rusticidad con poca utilización de tecnología y bajos rendimientos productivos siendo multifactoriales las causas de estas características del producción. El becerro es el más importante dentro del componente carne, seguido de novillonas y vacas consideradas de desecho mientras que el componente leche se utiliza generalmente para el autoconsumo y/o manutención del rancho. Además, se ha documentado que aparte del ingreso monetario, el arraigo a la tierra y el orgullo de ser ganadero cobra importancia ya que es una actividad generacional transmitida de padres a hijos (Espinoza *et al.*, 2000; Pech *et al.*, 2002; Pérez *et al.*, 2003; Gobierno del Estado de Veracruz, 2005; Berumen, 2005; Vilaboa *et al.*, 2009).

### *Escenario actual de la GDP en el DDR 008*

Se realizó un taller FODA (Tabla IV) sobre la situación de la GDP en el distrito con la participación del Consejo, Jefes de CADERs, productores ganaderos y el Jefe del Distrito. En el taller se identificó como principal fortaleza, la experiencia de los ganaderos en la producción de carne y leche, así como la seguridad jurídica al estar conformados en Asociaciones Ganaderas Locales (AGL) con representación en el nivel municipal, estatal y federal. Como principal debilidad, la falta de organización tanto para la producción como para la comercialización

TABLA III  
INVENTARIO BOVINO Y NÚMERO DE PRODUCTORES EN EL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL 08, CIUDAD ALEMÁN, VERACRUZ

Municipio	Productores	Bovinos	Bovinos por productor
Carlos A. Carrillo	198	9 942	50
Cosamaloapan	186	49 638	267
Chacaltianguis	178	8 071	45
Otatitlán	33	1 117	34
Tlacojalpan	40	1 235	31
Tuxtilla	165	3 614	22
Tres Valles	370	19 406	52
Acula	165	11 232	68
Amatitlán	175	6 160	35
Ixmatalhuacan	322	22 630	70
Tlacotalpan	400	56 200	141
Tierra Blanca	1,666	86 258	52
Total	3 898	275 303	

Fuente: Vilaboa *et al.* (2009).

de sus productos y la escasa visión empresarial. Como oportunidades, el acceso a programas de apoyo y/o subsidio por parte del Gobierno es sus tres niveles para compra de animales y/o tecnificación (40%); la posibilidad de establecer estrategias de conservación de forrajes debido a la abundancia de éstos en épocas de lluvia (35%). Como amenaza se identificó la estacionalidad tanto en la producción de forrajes, como de carne y leche (60%), escenarios climáticos adversos (inundaciones y sequías; 30%).

### *Principal problemática en la GDP en el DDR 008*

Con base en entrevistas abiertas aplicadas a los 16 presidentes, como informantes clave de las AG que conforman el DDR 008, se identificó como los principales problemas en el DDR 008: los bajos precios de leche y carne pagados al productor, escasez de alimento (forraje) para el ganado y falta de subsidios directos al productor (71%); y en menor porcentaje, la falta de organización de los productores para la producción y capacitación (29%). Estos datos concuerdan con los resultados del taller FODA realizado en el distrito.

### *Principales necesidades en la GDP en el DDR 008*

La principal necesidad identificada, acorde a los informantes clave, es el acceso a financiamiento, capacitación y transferencia de tecnología, que se convirtieron

TABLA IV  
FODA SOBRE LA GANADERÍA DOBLE PROPÓSITO EN EL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL 008. CD., ALEMÁN, VERACRUZ

Fortalezas	Oportunidades
- Experiencia en la actividad (50%)	- Acceso a programas de gobierno y crédito (40%)
- Seguridad jurídica AGL (25%)	- Estrategias de conservación de forrajes (35%)
- Abundancia de pastos en época de lluvias (15%)	- Mejoramiento genético (10%)
- Transformación leche (quesos) (10%)	- Nichos de mercado (10%)
	- Conservación de agua (5%)
Debilidades	Amenazas
- Falta de organización y trabajo en equipo (60%)	- Estacionalidad en la producción (60%)
- Visión empresarial (20%)	- Problemas climáticos (inundaciones y sequías) (20%)
- Poco o nula capacitación sobre procesos productivos y sanitarios (10%)	- Inestabilidad de precios y del sector ganadero (10%)
- Altos costos de producción (10%)	- Enfermedades/plagas (10%)

en las tres líneas de acción de la EDT para resolver las disfunciones antes mencionadas. Los presidentes de las AGL consideraron que el principal apoyo que requieren del distrito es el establecimiento de centros de acopio de carne y leche para evitar el intermediario (60%), así como asesoría técnica (20%) y acompañamiento en la búsqueda de apoyos en los programas gubernamentales (20%). Además de ello, requieren de apoyo y subsidio por parte del gobierno federal y estatal para la alimentación del ganado (71%) así como la creación de infraestructura (29%).

#### Conformación del grupo de productores

Para la conformación del grupo de productores se consideró un enfoque descendente mediante el programa de la Estrategia de Desarrollo Territorial (EDT) y uno ascendente mediante las necesidades identificadas en el DDR 008. Se acordó trabajar con las AGL ya que éstas cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propio, además de poseer presencia política en el nivel municipal, regional a través de las Uniones Ganaderas Regionales y Nacional en la Confederación Nacional Ganadera (Vilaboa *et al.*, 2007). Ocho de las 16 AGL decidieron participar en la EDT. Cada presidente de AGL invitó a participar como máximo a seis productores al programa de la EDT con la finalidad conformar un grupo inicial de trabajo con 48 integrantes, al cual se le denominó Grupo Semilla de Productores Ganaderos del DDR 008 (GSP). Las características de los productores invitados se establecieron a partir de: ser un productor responsable y participativo, contar con un hato entre 20-50 bovinos, ser una

persona con posibilidad de acceso a crédito ante la banca privada o social, y que su predio fuera de fácil acceso a vías de comunicación.

#### Características socioeconómicas y tecnológicas del GSP

El Grupo Semilla de Productores Ganaderos (GSP) del DDR 008 se conformó por 43 productores (39 hombres y 4 mujeres) de las AGL de Acula (6), Carlos A. Carrillo (3), Cosamaloapan (5), Chacaltianguis (6), Ixmatalhuacan (5), Tres Valles (4), Tierra Blanca (6) y Tlacotalpan (8). Posterior a ello, mediante la aplicación de una encuesta semi-estructurada y visita a sus ranchos, se realizó la caracterización socioeconómica y tecnológica de las unidades de producción que conformarían el Grupo (Tabla V). Además de lo anterior, el GSP manifestó la necesidad de apoyo por parte del distrito para la concretar apoyos de los programas de gobierno (43%), asistencia técnica y capacitación (26%) e infraestructura y equipo (31%); por parte del gobierno federal y estatal requiere concretar apoyos de programas (52%), asistencia y capacitación (23%) así como infraestructura y equipo (25%).

#### Identificación de necesidades del GSP del DDR 008

**Financiamiento.** Las principales necesidades de financiamiento del GSP del DDR 008 se definieron para resolver la problemática de la alimentación del ganado (40%), infraestructura y equipo (35%), mejoramiento genético (19%) y pago de asesoría técnica (7%). Por ello, se gestionaron pláticas informativas con dos

instituciones, de la banca social y comercial. Esto con la finalidad de que el Grupo conociera la gama de programas y apoyos a los que podrían acceder además de los requisitos de ingreso para los mismos. Un requisito primordial solicitado por ambas instituciones, es ser estar conformados en grupos de productores organizados.

**Capacitación.** Las principales necesidades de capacitación fueron en relación con procesos productivos (51%), alimentación del ganado y estrategias de conservación del alimento (33%); diagnóstico y control de enfermedades (7%), utilización de energía solar (5%); establecimiento de puntos de venta de carne y leche (2%), y ninguna (2%).

**Transferencia de tecnología.** En cuanto a transferencia de tecnología, las principales necesidades identificadas fueron procesos de productos (30%), prácticas de conservación del forraje (42%), tecnificación agrícola (16%), detección y control de enfermedades (7%) y ninguna (5%).

#### Organización del GSP del DDR 008

Se conformó una directiva integrada por un presidente, un secretario y un tesorero; encargados de la representación, control de actividades al interior y manejo de los recursos del GSP, respectivamente. Después, se elaboró un reglamento interno que estableciera las reglas de convivencia entre los integrantes del grupo y un acta constitutiva con el aval del Consejo Distrital. Se estableció que el grupo fuera incluyente; es decir, otro productor podría participar en cualquier actividad del grupo pero sin tener voto en las decisiones del mismo hasta

TABLE V  
CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS Y TECNOLÓGICAS DEL GRUPO SEMILLA DE PRODUCTORES GANADEROS DEL DDR 008 DE CD. ALEMÁN, VERACRUZ, MÉXICO

Variable	Media
Edad (años)	55 ±12
Escolaridad (años)	6 ±5
Antigüedad en la actividad (años)	25 ±15
Tenencia de la tierra	Pequeña propiedad y Ejido
Superficie promedio (ha)	46,0 ±37,1
Mano de obra utilizada (personas)	4 ±2 (familiar principalmente)
Tipo de alimentación	Pastoreo
Sistemas de pastoreo	Rotacional (67%), alterno (28%), continuo (5%) continuo
Tipo de suplementación	Mineral (58%), mineral-energética-proteica (19%) y alimento comercial (12%)
Tipo de bovino suplementado	Todo el hato (4%), vacas y becerros (28%), vacas (12%) y 7% becerros(as) en periodos de 3, 6 y 12 meses
Razas utilizadas	Suizo x Cebú (53%), Holstein x Cebú (16 %), Suizo (19%), Sardo Negro (5%), Cebú (7%).
Tipo de ordeño	Manual
Vacas en producción (animales)	11 ±8
Producción promedio por ordeña (lit)	52 ±35
Porcentaje de asistencia veterinaria (%)	28
Productos a comercializar	Vacas para el abasto, bcerros al destete (6-8 meses), leche y queso artesanal
Precios (\$MEX)	Leche \$4,3 ±1,6; queso 45 ±5; vacas 12,2 ±1; becerro 19,5 ±1,2

que decidiera su incorporación. Las reuniones de trabajo se realizaban semanalmente en los predios de los productores o en las instalaciones de alguna AGL esto acorde con las características y necesidades de las actividades a realizar. El secretario en coordinación con el EATC se encargaba de invitar a los integrantes del GSP así como a otros productores a las reuniones; el EATC se encargaba de la invitación y logística de los ponentes, el desarrollo del evento así como el control y seguimiento de la carpeta de evidencias; la cual se presentaba mensualmente en las reuniones de Consejo Distrital, en las evaluaciones del INCA y SEDARP; estos últimos verificaban que las acciones establecidas en el plan de trabajo, se llevarán con base a lo establecido o en su caso se modificara alguno de acuerdo con las circunstancias.

#### *Desarrollo de capacidades del GSP del DDR 008*

Con base en las necesidades identificadas, el EATC elaboró un programa de capacitación y transferencia de tecnología para el GSP. En total se realizaron 11 actividades, entre las que destacan pláticas sobre estrategias de conservación de forraje, talleres teórico-práctico y establecimiento de un silo demostrativo de maíz; taller sobre buenas prácticas de ordeño y calidad en la leche; pláticas sobre características físico-químicas en la leche y determinación de la calidad de la misma, mediante un analizador computarizado además de ponencias sobre sistemas agro-silvopastoriles, enfermedades de importancia socioeconómica (brucelosis, leptospira), elaboración de calendarios de vacunación y desparasitación así como medidas sanitarias preventivas en el hato. Se establecieron semilleros de pastos Limpo (*Hemarthria altissima*), como parcelas demostrativas, en predios de productores. Se realizó un taller para la elaboración de quesos genuinos mexicanos y otro sobre la elaboración de bloques multinutricionales.

#### *Identificación de proyectos potenciales a desarrollar en el DDR 008*

Con la participación del Consejo del DDR 008 e integrantes del GSP, el EATC realizó un Taller TKJ para identificar los proyectos potenciales a desarrollar en distrito. Los proyectos potenciales a desarrollar en el DDR 008 fueron sobre capacitación, equipamiento y conservación de forraje y manejo de praderas (70%), sistemas de riego y pozos profundos (20%), mejoramiento genético del

hato (5%), procesamiento y elaboración de productos lácteos (5%).

#### *Evaluación de la intervención del EATC en la (EDT)*

El Equipo de Asistencia Técnica (EATC) fue evaluado favorablemente por los actores participantes en la Estrategia de Desarrollo Territorial (EDT): SAGARPA, SEDARP, INCA, DDR y productores. No obstante, al término del programa, en julio 2012, un 42% (18 productores) de los integrantes iniciales (43 productores) decidió separarse de las actividades del GSP. Las principales razones para ello fueron, de acuerdo con resultados de 18 entrevistas interpersonales, no estar acostumbrados al trabajo en equipo para producir, comprar insumos y/o vender productos (99%), y por motivos personales (1%); esto, a pesar que se demostró la ventaja productiva de trabajar de manera organizada, ya que el número de vientres y producción de manera individual presentaba menores cifras que en comparación con el grupo de productores. El número de vientres promedio ( $22 \pm 15$  vacas), vacas en producción ( $10 \pm 5$  vacas), litros promedio por ordeña ( $49 \pm 30$ ) y venta de becerros por año ( $7 \pm 6$ ) era menor de manera individual que de manera colectiva, siendo ésta de  $890 \pm 300$  vientres,  $446 \pm 174$  vacas en producción,  $2106 \pm 10751$  de leche por ordeña y  $282 \pm 50$  becerros para la venta por año. Además, los productores que decidieron separarse del grupo consideraban que la finalidad de la EDT fue la obtención de apoyos y recursos económicos directos *per se* y que la esencia de los EATC era la gestión de recursos económicos de programas de gobierno ya fuera federal o estatal. En contraste, el 58% (25 productores) decidió permanecer en las actividades del grupo pues consideraron que sólo de manera organizada podrían tener mayor acceso a capacitación, financiamiento y transferencia de tecnología así como precios en el mercado. Éstos se consideraron, a la firma del acta constitutiva, como los miembros fundadores del GSP; algunos otros productores de otras AGL manifestaron su interés de incorporarse a las actividades del grupo debido que habían participado en algunas actividades que consideraron de su interés. Sin embargo, la totalidad de los productores coincidieron en la necesidad de la continuidad de los procesos (3-5 años) para lograr la consolidación de GSP. Por ello consideraron en una primera decisión que los predios seguirían trabajando de manera individual; y en esta primera etapa, la organización del grupo se basaría para capacitación y transferencia de tecnología; en una segunda etapa,

para compra de insumos; en una tercera etapa, para homogeneizar la producción mediante calendarios productivos; y, finalmente para el acceso al crédito y financiamiento a partir del quinto año.

#### **Discusión**

Para que exista desarrollo rural sustentable (DRS) debe existir bienestar humano y ambiental; para ello, todas las interacciones (desarrollo social y económico) deben ser favorables para alcanzar productos, bienes y servicios que permitan mejorar la calidad de vida de los pobladores fuera de las áreas urbanas. Este paradigma se ha adecuado a los cambios sociopolíticos pasando por el desarrollo comunitario, la modernización agrícola, agentes del desarrollo, la participación-empoderamiento, los medios de vida sostenible, el desarrollo rural integral hasta llegar a la nueva ruralidad, cuyos pilares son el capital humano, la equidad y la economía de los recursos naturales bajo un enfoque territorial de desarrollo conformado por las interrelaciones entre el ámbito rural y el urbano. En este sentido, Kuhn (1971) menciona que el desarrollo del conocimiento se da en dos sentidos: 1) la aceptación acerca de cómo usar los avances que permiten resolver problemas, y 2) el establecimiento de nuevas teorías, conforme las anteriores pierden su valor predictivo; de igual forma Engels (1820-1895) establece que los cambios tecnológicos y el modo de producción son los principales factores del cambio social y político (Pérez, 1998). Sin embargo, los indicadores de medición del DRS y la incompatibilidad entre sus parámetros dificulta una evaluación integral (Nijkamp, 1990). Por su parte, el enfoque de cadenas originado por la Universidades de Harvard (*Agribusiness*) y Montpellier (*Affaires*) se establece para explicar e interpretar cómo se encadenan los diversos agentes que participan en la producción-transformación-comercialización-distribución-consumo, los cuales establecen relaciones con la economía en su conjunto (Morales, 2000; Caldentey y De Haro, 2004; Piña, 2006). Puede decirse que el modelo de cadenas utilizado ayuda en el proceso de instrumentación y operación de proyectos para el desarrollo territorial. Empero, en ambos existen ciertas disfunciones a resolver que han limitado la mejoría en la calidad de vida. Aunado a ello, en ambos la agricultura es fundamental como proceso social y encadenamiento con los sectores transformación y servicios; por tanto, ambos enfoques son complementarios entre sí conceptual y metodológicamente ya que coinciden en la necesidad de la planificación, gestión,

desarrollo de estrategias, negociación y resolución de conflictos (ISNAR, 1998, 1999; Bernal, 1999).

Ambos enfoques coinciden en recoger opiniones diferentes, formular propuestas desde las necesidades e intereses de los actores, consensuar decisiones sobre las estrategias a adoptar y facilitar la generación de responsabilidad entre los actores para su desarrollo. Van der Heyden y Camacho (2004) recomiendan diferentes niveles y tipos de participación, los cuales son similares a lo instrumentado en la EDT. La recolección de información fue desarrollada eficientemente a través de un diagnóstico donde los involucrados proporcionaron parte de la información; ello contribuyó a determinar los principales problemas de la cadena BDP. Esta información fue analizada, socializada y reflexionada por los actores, siendo retoolimentada para la elaboración del plan de trabajo. Aun cuando la duración del programa de la EDT fue de siete meses y operó solamente para BDP, el grupo innovador reconoció las bondades de trabajar de manera organizada. La conformación de un grupo piloto se definió con el propósito de lograr que sus miembros desarrollen a partir de sí mismos con ciertas capacidades y competencias a través de su organización. Lo ideal hubiese sido, en el largo plazo: 1) la continuidad del programa, y 2) la réplica en otras cadenas productivas. Así, el EATC se convertiría en un dinamizador de los actores del desarrollo rural en el DDR 008.

## CONCLUSIONES

La experiencia de participar en el Distrito de Desarrollo Rural 008 permitió comprender que las bases para la elaboración de un Proyecto Estratégico Territorial que permita alcanzar la visión y misión de una Estrategia de Desarrollo Territorial se necesita del apoyo de modelos teóricos y metodológicos de la literatura científica. Se logró también entender que no todos los productores poseen las capacidades psicológicas ni las actitudes adecuadas para funcionar como innovadores iniciales y que deberá caracterizarse a los grupos reacios a este tipo de proyectos, aunque finalmente se agregan al ver los efectos del proyecto. Finalmente, se entendió que el enfoque de desarrollo basado en cambios de actitud y comportamiento de los productores para manejar mejor la cadena fue el correcto, ya que el grupo mostró entusiasmo y participación por la toma de decisiones compartida por productores, técnicos y autoridades.

## REFERENCIAS

- Bernal C (1999) Otra mirada al ordenamiento territorial. *Persp. Geogr.* 4(3):27-35.
- Caldentey A, De Haro T (2004) *Comercialización de Productos Agrarios*. 5ª ed. Agrícola Española. Madrid, España. 347 pp.
- Dufumier M (1990) *La Importancia de la Tipología de las Unidades de Producción Agrícolas en el Análisis-Diagnóstico de Realidades Agrarias*. Institut National Agronomique Paris-Grignon. Francia. 17 pp.
- Durand C (2003) La cuestión agraria, análisis de coyuntura: el caso mexicano. *Agroalimentaria* 16: 55-66.
- Esquivel H, Hernández U (2007) Crecimiento económico e información asimétrica en mercados financieros y microcrédito. *Econ. Soc. Territ.* VI(23): 773-805.
- Gobierno del Estado de Veracruz (2005) *Programa Veracruzano de Agricultura, Ganadería, Forestal, Pesca y Alimentación 2005-2010*. www.secver.gob.mx/difusion/pvd/PVD2005-2010 (Cons. 12/2007). pp. 16-22.
- Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave (2010) *Anuario Estadístico del Estado de Veracruz. Agricultura y Ganadería*. SEFIPLAN. Xalapa, México.
- González J (1981) Objetivos y características generales del diagnóstico. En *La Planificación del Desarrollo Agropecuario*. Texto VII. pp. 173-198.
- González R, Matus A, González M (2008) Efectos de las políticas económicas en los recursos naturales y el medio ambiente en México. *Agrociencia* 42: 847-855.
- Guillaumuín A (1985) *La Dimensión Científica y Tecnológica de la Planificación Regional*. Cuadernos del IIESES N° 5. 50 pp.
- Hernández M, Mora J, Martínez T, Vaquera H, Cruz A, García J (2006) El programa de certificación de derechos ejidales y titulación de solares urbanos (PROCEDE): Su impacto en Fresnillo, Zacatecas, México. *Agrociencia* 40: 249-256.
- INCA (2011a) Funciones y Procesos de Equipos de Asistencia Técnica a Consejos. En *Taller de Inducción A los Equipos de Asistencia Técnica a Consejos de Desarrollo Rural Sustentable*. 01-02/12/2011. Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural A.C. Xalapa, México. 15 pp.
- INCA (2011b) Estrategia de Desarrollo Territorial 2011: Orientaciones Metodológicas: Diagnóstico Territorial y Caracterización de los Modelos Económicos Prioritarios. En *Taller de Inducción A los Equipos de Asistencia Técnica a Consejos de Desarrollo Rural Sustentable*. 01-02/12/2011. Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural A.C. Xalapa, México. 15 pp.
- ISNAR (1998) *Nuevas Demandas Tecnológicas: Marco Metodológico de un Proyecto*. INIAs/BID/ISNAR. International Service for National Agricultural Research. La Haya, Holanda. 37 pp.
- ISNAR (1999) *Análisis Prospectivo de la Demanda Tecnológica en el Sistema Agroindustrial*. International Service for National Agricultural Research. La Haya, Holanda. 42 pp.
- Kuhn T (1971) *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Cotín A (Trad.). 8a. reimp. (2004). Fondo de Cultura Económica. México. 268 pp.
- Matus C (1993) La concepción de estrategias en desarrollo. En *Estrategia y Plan*. Siglo XI. México. pp. 101-147.
- Molina E (1995) Revisión de algunas tendencias del pensamiento agroalimentario (1945-1994). *Agroalimentaria* 1: 17-28.
- Morales A (2000) Los principales enfoques teóricos y metodológicos formulados para analizar el sistema agroalimentario. *Agroalimentaria* 10: 14-26.
- Nijkamp P (1990) *Regional Sustainable Development and Natural Resources Use*. World Bank Annual Conference on Development Economics, Washington DC, EEUU.
- Orozco F (1988) *Extensión y Capacitación Rurales*. Trillas. México. pp. 9-14, 33-36.
- Pech V, Santos J, Montes R (2002) Función de producción de la ganadería de doble propósito en la zona oriente del Estado de Yucatán, México. *Téc. Pec. Méx.* 40: 187-192.
- Pérez R (1998) *Los Filósofos de la Revolución Científica: Historia y Realidad*. Fondo de Cultura Económica. México. pp. 234-254.
- Pérez P, Rojo R, Álvarez A, García J, Ávila C, López S, Villanueva J, Chalate H, Ortega E, Gallegos J (2003) *Necesidades Investigación y Transferencia de Tecnología de la Cadena de Bovinos de Doble Propósito en el Estado de Veracruz*. Fundación Produce. Veracruz, México. 170 pp.
- Piña H (2006) *El Circuito Zábila (Aloe vera) en el Estado Falcón de Venezuela*. In: *Agroindustria Rural y Territorio: los Desafíos de los Sistemas Agroalimentarios Localizados*. Universidad Autónoma del Estado de México. pp. 229-245.
- Red Vasconcelos (2009). *Manual por Regiones. Distrito de Desarrollo Rural 008 Ciudad Alemán*. Departamento de Gestión Educativa y Área Productiva. Red Comunitaria Vasconcelos. Xalapa, México. 54 pp.
- Schejtman A, Berdegú J (2004) *El Desarrollo Territorial Rural*. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola / Banco Interamericano de Desarrollo. Santiago, Chile. 54 pp.
- Segrelles JA (2000) Desarrollo rural y agricultura ¿incompatibilidad o complementariedad? *Agroalimentaria* 11: 86-95.
- Soms E (2005) *Apuntes Metodológicos para la Elaboración de Estrategias y Planes Regionales*. www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc\_8\_88 pp.
- Van der Heyden D, Camacho P (2004) *Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas*. Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola. 90 pp.
- Vargas J (2005) El impacto económico y social de los desarrollos recientes en las políticas agrícolas y rurales e instituciones en México. *Agric. Soc. Desarr.* 2: 97-122.
- Vilaboa J, Martínez J, Reta J, Díaz P (2007) Modelo de transferencia de tecnología ganadera para el estado de Veracruz. *Agroentorno* 91: 36-40.
- Vilaboa J, Díaz P, Ruiz O, Platas D, González S, Juárez L (2009) Caracterización socioeconómica y tecnológica de los agroecosistemas con bovinos de doble propósito en la Región del Papaloapan, Veracruz. *Trop. Subtrop. Agroecosyst.* 10: 53-62.

---

## EXPERIENCES IN THE REGIONAL DEVELOPMENT STRATEGY FOR RURAL DEVELOPMENT IN DISTRICT 008, VERACRUZ, MEXICO

Julio Vilaboa Arroniz, Juan Pablo Martínez Dávila, Diego Esteban Platas Rosado, Pablo Díaz Rivera, Pedro Zetina Córdoba and William Bruce Campbell

### SUMMARY

*The Territorial Development Strategy (EDT) is an inter-agency program involving the three levels of government: federal, state and municipal. It centers on the creation of interdisciplinary teams of technical assistance to Rural Development Districts (DDR) for the design, operation and implementation of a Territorial Strategic Project based in agrifood chains of economic importance in an area of rural development. The purpose of the EDT is to increase regional com-*

*petitiveness by developing primarily human potential; therefore, it focuses on developing productive and organizational capacities of small and medium farmers participating in a given food chain (production-consumption) for their insertion in more dynamic markets. The aim of this study is to compare the actions taken in the EDT in Rural Development District 008 in Veracruz, Mexico, with a production-consumption chains management model.*

## EXPERIÊNCIAS NA ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL DO DISTRITO DE DESENVOLVIMENTO RURAL 008, VERACRUZ, MÉXICO

Julio Vilaboa Arroniz, Juan Pablo Martínez Dávila, Diego Esteban Platas Rosado, Pablo Díaz Rivera, Pedro Zetina Córdoba e William Bruce Campbell

### RESUMO

*A Estratégia para o Desenvolvimento Territorial (EDT) é um programa interinstitucional onde participam os três níveis de governo: federal, estadual e municipal. Centra-se na conformação de equipes interdisciplinares de assistência técnica aos Distritos de Desenvolvimento Rural (DDR) para o desenho, operação e implementação de um Projeto Estratégico Territorial baseado nas cadeias agroalimentares de importância socioeconômica em uma zona de desenvolvimento rural. A finalidade da EDT é incrementar a competitividade territorial*

*mediante o desenvolvimento do potencial humano principalmente; por isto, foca o desenvolvimento das capacidades produtivas e organizacionais de pequenos e medianos produtores que participam em uma cadeia agroalimentar (produção-consumo) para sua inserção em mercados mais dinâmicos. O objetivo do presente trabalho é comparar as ações desenvolvidas na EDT no Distrito de Desenvolvimento Rural 008 em Veracruz, México, com um modelo de gestão em cadeias produção-consumo.*