



PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE PARA EL SECTOR RURAL: ESTUDIO DE CASO “COMUNIDAD BUENAVISTA”, MUNICIPIO DE CAJEME, SONORA, MÉXICO

¹Marcela Guzmán Ortiz

²Francisco Enrique Montaña Salas

³Arturo Cervantes Beltrán

³Jony Ramiro Torres Velásquez

Instituto Tecnológico de Sonora
México

fmontano@itson.mx

RESUMEN

Este estudio se realizó en la comunidad de Buenavista, municipio de Cajeme, Sonora. Buenavista, y a pesar de pertenecer a una región agrícola y ganadera por excelencia, está inmersa en una problemática social, económica y ambiental compleja. Situaciones como emigración, baja escolaridad, desorganización, deterioro de sus recursos naturales, así como la ausencia de un plan de desarrollo, son factores que impiden a sus pobladores estar en mejores condiciones de vida. Por tal razón, surgió la necesidad de contar con un plan de acciones estratégicas de gestión para desarrollo local más sostenible, mediante un enfoque participativo y sistémico.

Se consideró a la comunidad como un sistema y los subsistemas estudiados fueron el social, ambiental, económico e institucional. Se planteó como objetivo principal la elaboración de un Plan de acciones estratégicas para promover el desarrollo sustentable en la comunidad bajo estudio. Se empleó la metodología de análisis estratégico para el desarrollo local con carácter participativo propuesta por Wong (2005). Se evaluaron 25 variables para el desarrollo social, 14 para el desarrollo ambiental sustentable y 19 relacionadas con el desarrollo institucional eficiente y participativo. A través de talleres de participación comunitaria se elaboró un diagnóstico sobre la problemática social y sus recursos.

El análisis de las variables para cada subsistema indicó niveles mínimos de desarrollo en el área social, económica y ambiental, alcanzando en algunos rubros niveles inaceptables, como fue el caso de los recursos institucionales, jurídicos y normativos. El principal problema social correspondió a la falta de organización. Bajo este contexto se propone un plan de acciones, el cual incluye los programas de ordenamiento ecológico, educación ambiental, desarrollo humano y empresarial, equipamiento y fortalecimiento institucional.

Se concluye que Buenavista cuenta con recursos potenciales, pero estos no son suficientes para alcanzar el desarrollo si no se tiene una adecuada participación de los pobladores. Lo anterior justifica y hace necesaria la implementación de un plan de acciones, con una serie de

¹ M. en C. Profesora del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos de Sonora (CECyTES), plantel Esperanza, Sonora. marcelago67@hotmail.com, marcelago67@prodiqy.net.mx

² M. en C. Profesor investigador responsable del programa de la maestría en ciencias en recursos naturales del Instituto Tecnológico de Sonora. fmontano@itson.mx

³ Estudiantes de la Maestría en ciencias en Recursos naturales. ITSON.

estrategias que tengan como finalidad organizar al pueblo, capacitarlo y asesorarlo para que pueda ser copartícipe de su propio desarrollo.

PALABRAS CLAVES: Plan de desarrollo, desarrollo sostenible, estudio de caso, sector rural

1. INTRODUCCIÓN

El principal desafío que enfrentan los gobiernos desde los niveles locales, municipales o microrregionales hasta los niveles nacionales, es el de saber cómo diseñar y aplicar sistemas de gestión capaces de fomentar y conciliar tres grandes objetivos, que en teoría llevarían al desarrollo sustentable: el crecimiento económico; la equidad social, económica y ambiental y la sustentabilidad en el manejo de los recursos naturales. Por desarrollo sustentable y equitativo debe entenderse una estrategia que permita entregar a las generaciones venideras la posibilidad de mejorar su calidad de vida, sin destrucción de los recursos naturales renovables del planeta y con protección de la biodiversidad (Aguilar, 2003; Fernández, 2003; Blanco, 1999).

El plan incluye las fases de diagnóstico comunitario, evaluación de las variables de desarrollo local y formulación de un plan de acciones estratégicas orientadas a propiciar el desarrollo local en la comunidad de Buenavista. Las etapas de ejecución y evaluación del plan no están contempladas en la realización del presente trabajo de investigación.

2. LOCALIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DEL ÁREA DE ESTUDIO

Buenavista se encuentra ubicada al noreste de la cabecera municipal a un costado de la Presa Gral. Álvaro Obregón, sobre los paralelos latitud $27^{\circ} 48' 05''$, longitud $109^{\circ} 54' 09''$ a una altura de 60 msnm (INEGI, 2000); delimitada geográficamente por Cumuripa al Norte, el ejido Hornos al Sur, al oriente con rancherías de propiedad privada y al poniente con territorio yaqui. Tiene un área calculada de 30,000 hectáreas. De acuerdo con el acta constitutiva, el pueblo fue fundado en 1951 y la tenencia de la tierra es de carácter comunal.

De acuerdo con datos de INEGI (2000), para el año 2000 Buenavista contaba con una población económicamente activa de 135 personas, mismas que representan el 36% de la población total. De los 371 habitantes se estima que el 53% son hombres y el 47% lo representan las mujeres. La migración es un proceso generalizado en la comunidad, siendo los jóvenes (hombres y mujeres), seguidos de familias completas, los que tienden a dejar el campo. Si se tienen en cuenta las tasas de crecimiento poblacional como indicador de sostenibilidad, es claro que en la región hay un fenómeno de insostenibilidad que expulsa a los campesinos del campo. Se cree que la principal razón de la emigración lo constituye la búsqueda de trabajo y mejores oportunidades de desarrollo.

De la división en regiones hidrológicas, elaborada por la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Buenavista pertenece a la Región Hidrológica Sonora Sur (RH-9), Cuenca Río Yaqui. La región comprende parte de la provincia Llanura Costera del Pacífico; ésta ofrece la mayor superficie con potencial para el desarrollo de la agricultura y ganadería intensivas; es una región apta para el desarrollo de praderas cultivadas y para el aprovechamiento de la vegetación natural diferente del pastizal; sin embargo, es aquí donde se manifiestan los climas más secos de la entidad, por ello los terrenos que se destinen a las actividades agropecuarias deben ser irrigados durante todo el año, empleando principalmente el agua subterránea (INEGI, 2000). La pesca es una actividad importante para los pobladores de la región; ésta la realizan en la presa Álvaro Obregón donde obtienen tilapia, lobina y bagre. Por otra parte, como consecuencia del problema asociado con el fenómeno de la sequía, aunado a programas de apoyo para el campo poco eficientes y mal administrados, la agricultura en la última década dejó de ser rentable para los habitantes de esta comunidad. La extensión territorial comprende áreas dominadas por vegetación de tipo selva baja caducifolia, Matorral xerófilo, como el mauto *Lysiloma divaricata* y el torote *Bursera microphylla*, palo fierro, mezquite *Prosopis juliflora*, álamos, eucalipto, guamúchil, palo verde *Cercidium microphyllum*, sangregado *Jatropha cinerea*, entre otros. En relación con la fauna, además de las especies introducidas como animales domésticos y algunas especies de peces, por su carácter de bioma

semidesértico con clima seco cálido, la región es albergue de especies animales de gran importancia ecológica, cultural y económica, entre ellos se puede mencionar ganado vacuno, borregos, caballos, asnos, venado cola blanca, tortugas, pericos, patos, cochi jabalí, liebres y ranas, entre otros.

En general, Buenavista no posee un sistema de explotación de recursos forestales valiosos para el mercado, pero su contribución en la demanda local es satisfecha en el ámbito de productos como leña, carbón de mezquite, postes para cercas y algunas necesidades para vivienda. En particular, el recurso selva baja caducifolia no cumple una función económica comercial pero, sí satisface la demanda doméstica de los predios y hogares, nichos de fauna y protección de aguas. Con respecto a los servicios de apoyo, ha sido notoria la ausencia de crédito para pequeños productores y campesinos sin tierra (avecindados). Una característica importante a lo largo de la historia de Buenavista ha sido la carencia de una institucionalidad pública y social que exprese los intereses de un estado democrático y que represente las aspiraciones y necesidades de las personas que conforman la comunidad. Quizá lo más preocupante sea el alto grado de descoordinación a todos los niveles de representación del estado en la localidad. La mayoría de las veces, las decisiones de las instituciones del orden federal, estatal y/o municipal guardan muy poca o ninguna relación con las necesidades e intereses de los pobladores a nivel local.

Para comprender la estructura de cualquier sistema desde un punto de vista analítico, se debe examinar tanto su composición interna como las funciones que desempeña, así como sus relaciones con el entorno global y con los entornos específicos con los que interactúa. La calidad de vida de una población está en función al adecuado equilibrio de los diferentes subsistemas y variables que componen un determinado espacio territorial. El equilibrio armónico en la interrelación de los diferentes subsistemas genera desarrollo sostenible. La interrelación desequilibrada, especialmente con el subsistema de recursos naturales, genera depredación y subdesarrollo, afecta la calidad de vida de los seres humanos y pone en peligro los ecosistemas naturales (Dejo, 2003).

3. MÉTODO

En un primer momento se utilizó la metodología de participación comunitaria propuesta por Mosquera (s/f), que incluye diferentes etapas. En un segundo momento, se utilizaron las metodologías propuestas por Wong (2005), denominada, "Análisis estratégico participativo de desarrollo Local-Regional, pero adaptada a los requerimientos de la comunidad y de Dejo (2003), llamada "Guía Integral para el desarrollo local).

Etapas I. Diagnóstico comunitario. Incluyó dos fases:

a) Fase I Descriptiva:

- Identificar a los actores sociales.
- Realizar "Taller" para identificar problemas.
- Identificación de subsistemas y variables a evaluar.
- Inventario de variables causales de los problemas detectados para cada subsistema.
- Recopilar la información.

b) Fase II Analítica:

- Formar mesas de trabajo.
- Evaluación de las variables de desarrollo local.
- Calificación de variables y diagnóstico integral.
- Realización del análisis valorativo de las variables del desarrollo local.
- Realización del análisis FODA.
- Utilización de la matriz de confluencia para el análisis FODA.
- Utilización de la matriz causa-efecto.

- Utilización de la matriz de triangulación.
- Utilización de la matriz de soluciones.

Etapa II: Formulación del plan de acciones estratégicas para el Desarrollo Local.

- Formulación de los objetivos del plan, la misión y la visión a través de talleres participativos.
- Estructuración del Plan acciones estratégicas para el Desarrollo Local
- Criterios de análisis. Para validar el plan de acciones estratégicas, se invitó a especialistas para que lo analizaran en función a los criterios de pertinencia, congruencia, contenido y estructura.

4. Resultados

De acuerdo con la metodología propuesta por Mosquera (s/f), una vez convocados los principales actores de la comunidad, se llegó a la identificación de los problemas más relevantes. Con el uso de la matriz de priorización se obtuvo a su vez la jerarquización de los mismos, de mayor a menor grado de importancia, a continuación se muestra el listado de los problemas identificados en la comunidad de Buenavista (Cuadro 1), a través de talleres de participación comunitaria.

Cuadro 1. Problemática de la comunidad de Buenavista, ordenada por su prioridad.

Priorización de problemas	
1.	Falta de organización
2.	División en la gente
3.	Falta de empleo
4.	Abandono escolar
5.	Poca participación de la gente en actividades para beneficio de la comunidad
6.	Deficiencia en los servicios médicos
7.	Falta de asistencia técnica o asesoría
8.	Drogadicción y alcoholismo
9.	Mala calidad del agua potable
10.	Comercialización de productos pesqueros
11.	Se carece de un programa de desarrollo comunitario
12.	Emigración
13.	Falta de vivienda
14.	Improductividad de las actividades económicas (pesca, agricultura y ganadería)
15.	Se carece de un programa de conservación, explotación y rehabilitación de los recursos naturales

Fuente: Elaboración Propia

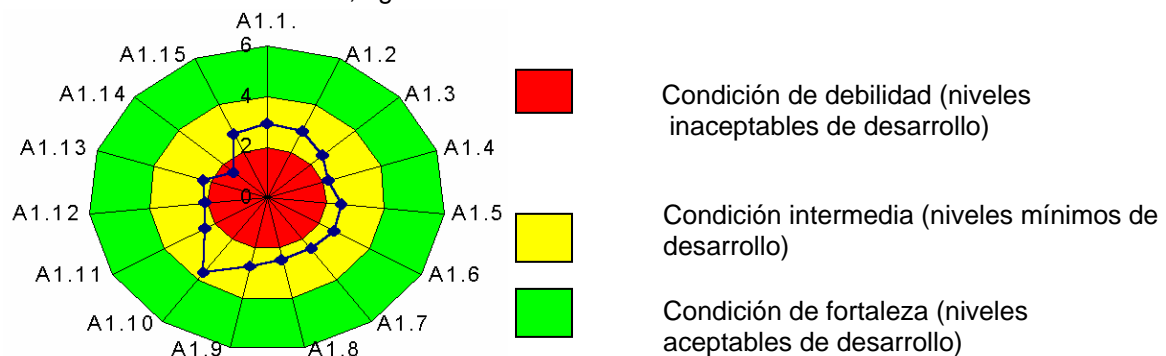
El problema principal que enfrentan los pobladores es la falta de organización, seguido por la división de la gente. Al respecto, en sus experiencias como activista, Bartle (1998), se enfrentó con situaciones similares en las comunidades donde intervenía; de acuerdo con este autor, la apatía era producto de la falta de interés de la gente por mejorar sus condiciones de vida, o bien, se sentía tan impotente que no intentaba cambiar las cosas. Un sentimiento similar se pudo percibir en esta ocasión, si bien es cierto, como lo comenta Bartle (1998), aunque una comunidad es un sistema cultural, no se puede asumir que sea una unidad armoniosa. Definitivamente no lo es. Está llena de facciones, luchas y conflictos, basados en las diferencias de sexo, religión, acceso a la sanidad, etnia, clase, nivel educacional, ingresos, propiedad de capital, lengua y otros muchos factores.

5. CALIFICACIÓN DE VARIABLES Y DIAGNÓSTICO INTEGRAL

De acuerdo con la metodología propuesta por Wong (2005) y Dejo (2003), en un segundo momento de la investigación se analizaron las variables para el desarrollo local para cada subsistema, a través de un análisis estratégico. Los resultados se expresan en una gráfica tipo "telaraña".

A. Subsistema Recursos Técnicos, Científicos y Productivos (*Desarrollo Económico Sostenible*).

A.1. Estructura económica, agentes e innovación.



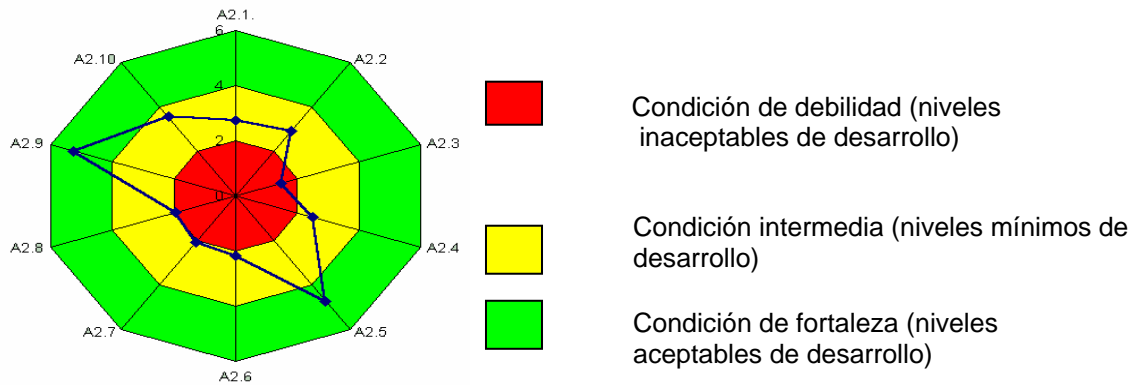
Descripción de las variables:

- A.1.1. Evolución reciente de la economía local.
- A.1.2. Acciones de reconversión y diversificación productiva.
- A.1.3. Presencia activa de pequeñas y medianas empresas (PyMES).
- A.1.4. Existencia de programas de apoyo a las PyMES.
- A.1.5. Actitud, cultura emprendedora y proactiva de la comunidad.
- A.1.6. Espíritu innovador, creatividad e inventiva de agentes económicos.
- A.1.7. Asociatividad y cooperación empresarial.
- A.1.8. Difusión y transferencia de nuevas tecnologías.
- A.1.9. Condición del ambiente laboral y de negocios.
- A.1.10. Aprovechamiento de los recursos locales (humanos, etc.).
- A.1.11. Aprovechamiento estratégico de recursos exógenos.
- A.1.12. Generación de empleos bien remunerados.
- A.1.13. Existencia de fuentes de financiamiento accesibles.
- A.1.14. Existencia de empresas locales con calidad de exportación.
- A.1.15. Visión económica de largo plazo.

Principal debilidad: no cuentan con empresas con calidad de exportación; ausencia de empleos bien remunerados.

Principal fortaleza: Aprovechamiento de los recursos locales (humanos, etc.).

A.2. Infraestructura, servicios y accesibilidad.



Descripción de las variables:

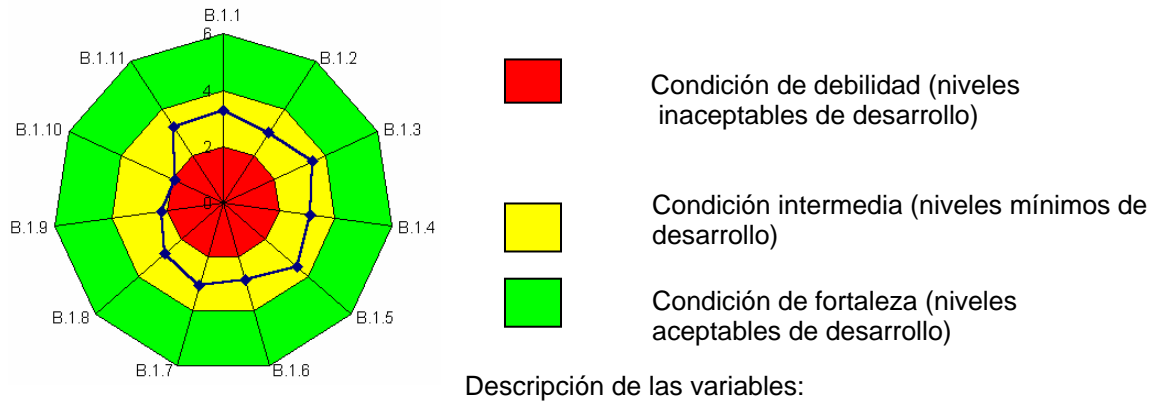
- A.2.1. Accesibilidad en el contexto regional.
- A.2.2. Infraestructura de comunicaciones y transporte.
- A.2.3. Infraestructura y equipamiento industrial.
- A.2.4. Infraestructura agropecuaria.
- A.2.5. Disponibilidad de espacio físico para actividades económicas.
- A.2.6. Existencia de sistemas y centros de información.
- A.2.7. Existencia de unidades de capacitación para el desarrollo.
- A.2.8. Servicios especializados a la producción.
- A.2.9. Nivel de atraktividad del lugar (inversiones, turismo, etc.).
- A.2.10. Imagen desde el exterior.

Principal debilidad: ausencia de infraestructura y equipamiento industrial; ausencia de unidades de capacitación para el desarrollo; ausencia de servicios especializados a la producción.

Principal fortaleza: Disponibilidad de espacio físico para actividades económicas; Nivel de atraktividad del lugar (inversiones, turismo, etc.).

B. Subsistema Recursos Poblacionales (*Desarrollo Social Equitativo*).

B.1. Calidad de vida y recursos humanos.

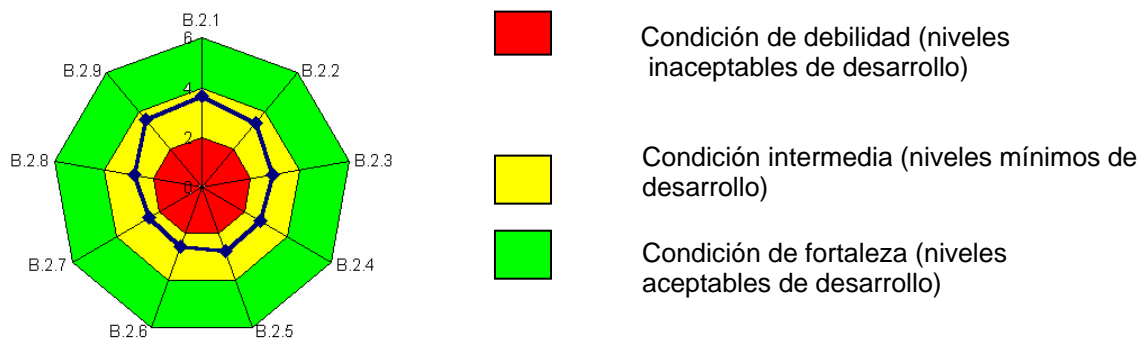


- B.1.1. Cobertura de equipamiento y servicios públicos.
- B.1.2. Calidad de equipamiento y servicios públicos.
- B.1.3. Servicio de transporte urbano.
- B.1.4. Seguridad pública.
- B.1.5. Condición de bienestar.
- B.1.6. Combate a la pobreza y marginación.
- B.1.7. Calidad y oferta educativa.
- B.1.8. Disponibilidad de recursos humanos calificados.
- B.1.9. Habilidad para retener recursos humanos calificados.
- B.1.10. Infraestructura para personas con discapacidad.
- B.1.11. Ambiente cultural y recreativo.

Principal debilidad: ausencia de infraestructura para personas con discapacidad; no hay habilidad para retener recursos humanos calificados.

Principal fortaleza: no presenta ninguna fortaleza.

B.2. Cohesión social, organización e identidad territorial



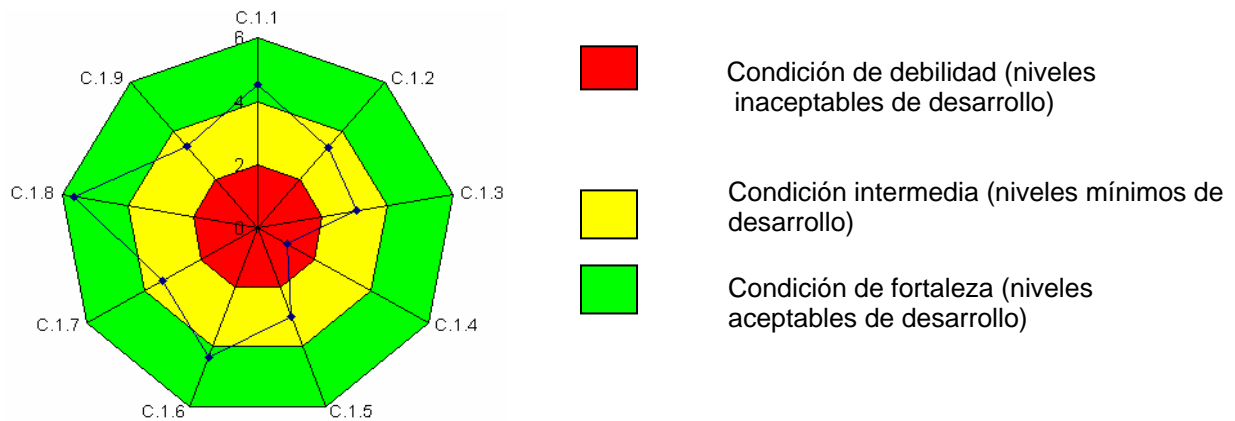
- B.2.1. Actitud pro-activa hacia el desarrollo.
- B.2.2. Arraigo de la cultura e identidad local.
- B.2.3. Grado de participación social en el proceso de desarrollo.
- B.2.4. Condición de consenso entre actores sociales.

- B.2.5. Condición de cooperación entre actores sociales.
- B.2.6. Condición de inclusión social (etnias, género, etc.).
- B.2.7. Grado de organización de la comunidad.
- B.2.8. Existencia de liderazgo local capaz de convocar y movilizar a los actores sociales en torno al proceso de desarrollo.
- B.2.9. Grado de vinculación entre centros de investigación, universidades, sector productivo y agencias gubernamentales.

Todas las variables presentaron un nivel mínimo de desarrollo.

C. Subsistema Recursos Naturales (*Desarrollo Ambiental Sustentable*).

C.1. Medio ambiente y recursos naturales.



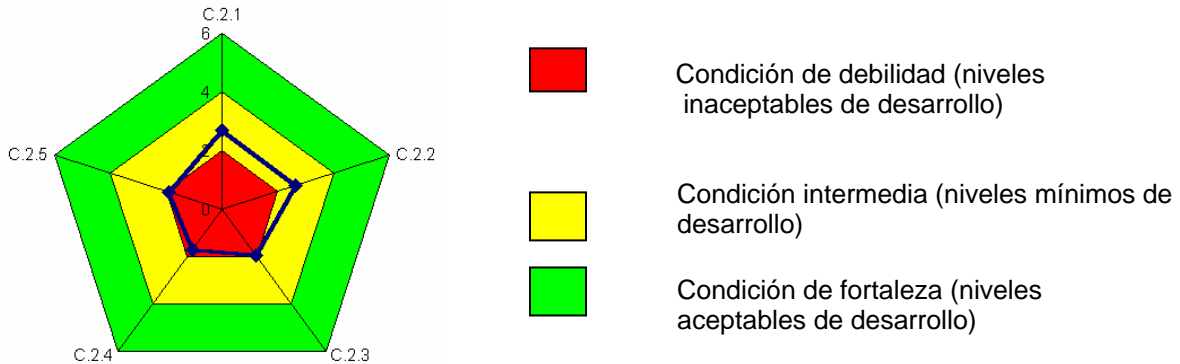
Descripción de las variables:

- C.1.1. Estado del medio ambiente general.
- C.1.2. Grado de educación ambiental.
- C.1.3. Aprovechamiento y gestión adecuada de recursos naturales.
- C.1.4. Existencia de áreas naturales protegidas.
- C.1.5. Estado de la contaminación.
- C.1.6. Disponibilidad de agua para el desarrollo de largo plazo.
- C.1.7. Cultura y cuidado del agua.
- C.1.8. Existencia de áreas verdes en la comunidad.
- C.1.9. Inclusión de criterios ambientales a la producción (armonía entre actividades productivas y medio ambiente).

Principal debilidad: ausencia de áreas naturales protegidas.

Principales fortalezas: buen estado del medio ambiente; disponibilidad de agua para el desarrollo de largo plazo; existencia de áreas verdes en la comunidad.

C.2. Organizaciones, normatividad y programas



Descripción de las variables:

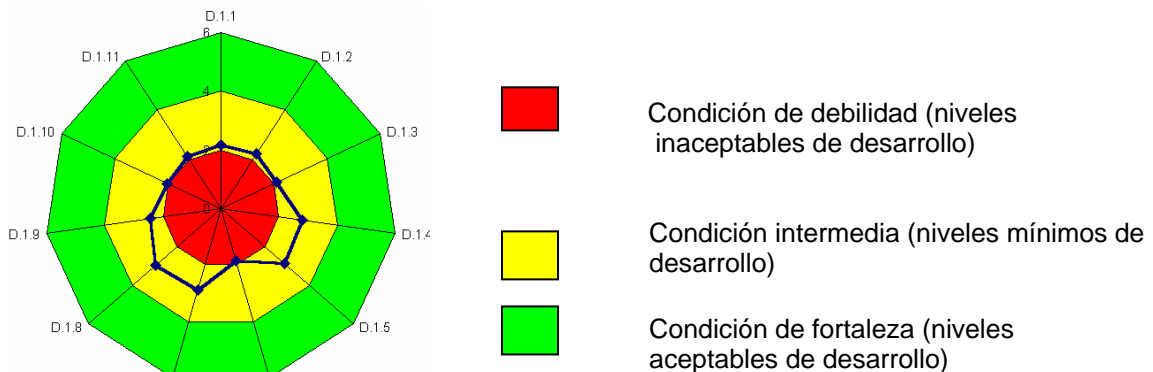
- C.2.1. Existencia/contribución de organizaciones sociales en pro del medio ambiente.
- C.2.2. Existencia de grupos de investigación sobre desarrollo sustentable.
- C.2.3. Existencia de infraestructura ambiental (plantas de tratamiento de agua; disposición de desechos, etc.).
- C.2.4. Aplicación de la normatividad ambiental.
- C.2.5. Implementación de programas de ordenamiento ecológico-territorial.

Principal debilidad: ausencia de infraestructura ambiental (plantas de tratamiento de agua; disposición de desechos, etc.); no hay aplicación de la normatividad ambiental; no implementación de programas de ordenamiento ecológico-territorial.

No presenta fortalezas.

D. Subsistema Recursos Institucionales, Jurídicos Normativos (*Desarrollo institucional eficiente y participativo*).

D.1. Eficiencia Operativa Local.



Descripción de las variables.

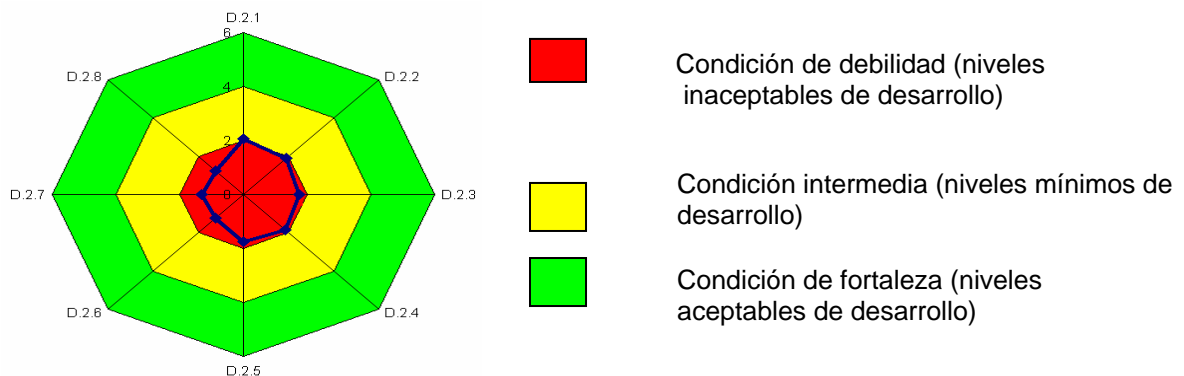
- D.1.1. Grado de coordinación intra e interinstitucional.
- D.1.2. Grado de autonomía programática y financiera.
- D.1.3. Descentralización de la estructura institucional.
- D.1.4. Calidad en la provisión de servicios públicos.
- D.1.5. Transparencia y democracia en la toma de decisiones.
- D.1.6. Seguimiento y evaluación de programas y proyectos.
- D.1.7. Transparencia en la administración de recursos.
- D.1.8. Eficiencia en la provisión de servicios públicos.
- D.1.9. Grado de profesionalización de servidores públicos.
- D.1.10. Grado de modernización y tecnificación administrativa.

D.1.11. Simplificación en la regulación y trámites para el desarrollo (simplificación administrativa).

Principal debilidad: no hay seguimiento y ni evaluación de programas y proyectos; no hay un grado de modernización y tecnificación administrativa; no hay una simplificación administrativa.

No presenta fortalezas.

D.2. Institucionalización y Planeación Estratégica



Descripción de las variables:

- D.2.1. Existencia de instancias de inclusión y participación social.
- D.2.2. Proyectos y programas implementados propuestos por la comunidad.
- D.2.3. Promoción y fomento del desarrollo local.
- D.2.4. Existencia de instancias para la cooperación público-privada.
- D.2.5. Conformación de fondos regionales de inversión con la aportación de los diversos agentes económicos y de gobierno.
- D.2.6. Existencia de un plan estratégico municipal-local con carácter participativo.
- D.2.7. Existencia de un Grupo de Gestión de Desarrollo Local.
- D.2.8. Existencia de una Agencia para el Desarrollo Local.

Todas las variables presentaron una condición de debilidad.

Una vez que se obtuvo la calificación de las variables, se realizó el diagnóstico integral, a través de una matriz para tal efecto (Matriz No. 1). Dicha matriz posibilita realizar una caracterización del conjunto, contrastando las diferencias del estado o condición en que se encuentran los diferentes subsistemas. Esto permite tener una primera aproximación de cuál o cuales son los subsistemas con más problemas, y a su vez, dentro de cada subsistema, cuales son las variables que se encuentran en peor situación. Este diagnóstico cumple dos funciones: por un lado, señala donde están las variables problemas que generan consecuencias negativas en los diferentes subsistemas; y por otro, identifica aquellas variables que son recursos en buen estado y que ayudan a generar oportunidades para el desarrollo sostenible.

DELOS
Revista Desarrollo Local Sostenible

Matriz 1 Diagnóstico Integral de la Comunidad de Buenavista, resultado del análisis de las variables para cada subsistema.

Subsistema R.N.		Subsistema R. Poblacionales		Subsistema Técnico Productivo		Subsistema Jurídico Normativo	
Variables	Calificación	Variables	Calificación	Variables	Calificación	Variables	Calificación
Medio ambiente y recursos naturales (educación ambiental, aprovechamiento y gestión R.N. , áreas naturales protegidas, contaminación ,disponibilidad de agua, áreas verdes)	Nivel mínimo-aceptable	Calidad de vida y recursos humanos (transporte urbano, Seguridad pública, condición de bienestar, combate a la pobreza y marginación, calidad y oferta educativa, recursos humanos calificados, infraestructura para personas con discapacidad, ambiente cultural y recreativo)	Nivel mínimo	Estructura económica, agentes e innovación (economía local, diversificación productiva, presencia activa (PyMES), cultura empresarial, nuevas tecnologías, aprovechamiento de los recursos locales, empleos, financiamiento, exportación, Visión económica)	Nivel mínimo	Eficiencia Operativa Local (autonomía programática y financiera, descentralización, provisión de servicios públicos, transparencia y democracia, seguimiento y evaluación de proyectos, transparencia en la administración de recursos, profesionalización de servidores públicos, simplificación administrativa)	Nivel mínimo
Organizaciones, normatividad y programas (en pro del medio ambiente, investigación sobre desarrollo sustentable, infraestructura ambiental (plantas de tratamiento de agua; disposición de desechos, etc.), normatividad ambiental, programas de ordenamiento ecológico-territorial)	Nivel inaceptable-mínimo	Cohesión social, organización e identidad territorial (Actitud pro-activa, cultura e identidad local, participación social, consenso, cooperación, inclusión social -etnias, género, etc.-, organización, vinculación centros de investigación, universidades, sector productivo y agencias gubernamentales)	Nivel mínimo	Infraestructura, servicios y accesibilidad (contexto regional, comunicaciones y transporte, industrial, agropecuaria, espacio físico para actividades económicas, centros de información, capacitación , inversiones, turismo, Imagen desde el exterior)	Nivel mínimo-aceptable	Institucionalización y Planeación Estratégica (inclusión y participación social, fondos regionales de inversión, existencia de un plan estratégico municipal-local con carácter participativo, existencia de un Grupo de Gestión de Desarrollo Local, existencia de una Agencia para el Desarrollo Local)	Nivel inaceptable

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar los gráficos donde se presentan las variables para cada subsistema es fácil detectar que las condiciones de debilidad superan a las fortalezas presentes en el sistema. El grado de organización, la condición de consenso, el nivel de participación y la situación de bienestar presentan una condición mínima en el nivel de desarrollo, de acuerdo con la escala de valoración propuesta por Wong (2005). Esta realidad ya la habían expresado los pobladores (Cuadro 1) en los talleres de participación comunitaria, realizados en un primer momento del proceso. Al hacer el análisis integral (Matriz 1) los resultados indican una condición de insostenibilidad en el sistema en estudio; Situaciones diagnosticadas en la comunidad Buenavista, tales como el sobrepastoreo, la baja productividad de las actividades agropecuarias, la ausencia de una cultura ambiental, entre otras, genera depredación y subdesarrollo; esto afecta la calidad de vida de los pobladores; por otro lado, la apatía, la ignorancia, la corrupción y la dependencia son factores que inciden directamente en la pobreza; estos, a su vez, contribuyen a factores secundarios (debilidades del sistema) como la falta de mercados, infraestructura pobre, carencia de liderazgo, mal gobierno, desempleo, escasez de conocimientos y falta de capital, entre otros; un análisis sobre causa-efecto relacionado con estas variables se presenta en la siguiente matriz (Matriz 2):

DELOS

- Matriz 2a. Diagnóstico integral de la comunidad Buenavista, identificando problemas, las causas posibles y el grado de influencia de los factores causales sobre los problemas

Identificación de problemas por subsistema Causas	Subsistema Recursos Naturales		Subsistema Recursos Poblacionales				Subsistema Recursos Técnico Productivos		
	Mala calidad del agua	Contaminación del agua de la presa	Desorganización, división de la gente, poca participación	Falta de vivienda, drenaje, nomenclatura en calles y casas	Deserción escolar, falta infraestructura y equipamiento escolar	Emigración, drogadicción y alcoholismo	Falta de asistencia técnica.	Falta de empleo	Improductividad de las actividades económicas (pesca, agricultura y ganadería)
Subsistema R.N.									
Escasez de agua	2								2
Falta de cultura		3	3						
Falta de infraestructura	3				1	1			3
Falta de inspección y monitoreo	3	3							
Subsistema R.P.									
Falta de comunicación			3		1	3			
Falta de consenso			3						
Falta de información			3	2	2	3	3		
Falta de gestión	3			3	3		3	3	3
Subsistema R.T.P									
Desconocimiento de programas de apoyo			3	3	3	3	3	3	3
No hay inversión	3							3	3
No hay flujo de capital			3			3		3	3
Ausencia de proyectos para reactivar la economía			3			3	3	3	3
Subsistema R.I.J.N									
Ausencia de un equipo de gestión	2		3	3	3		3	3	3
Infraestructura y Equipo para brindar seguridad	3				3	3			3
No hay relación con instituciones de educación, gubernamentales u ONGs							2		2
No. de veces que un problema influye	7 (19)	2 (6)	8 (24)	4 (11)	7 (16)	7 (19)	6 (17)	6 (18)	10 (28)

Puntaje 1 Relación débil 2 Relación moderada 3 Relación fuerte

Fuente: Elaboración Propia

DELOS
Revista Desarrollo Local Sostenible

Matriz 2b. Diagnóstico integral de la comunidad Buenavista, identificando problemas, las causas posibles y el grado de influencia de los factores causales sobre los problemas (Continuación).

Identificación de problemas por subsistema Causas	Sistema Recursos Institucionales, Jurídicos Normativos							No. de veces que un factor causal influye	
	Se carece de un programa de desarrollo comunitario	Abigeato	Deficiencia en servicios médicos	Falta de becas	Falta más vigilancia	Acumulación de basura, Polvo en las calles	Se carece de un programa de conservación, explotación y rehabilitación de los recursos naturales	# de veces	Puntaje
Subsistema R.N.									
Escasez de agua								2	4
Falta de cultura	2	3				3	3	6	17
Falta de infraestructura			3		3	3		7	17
Falta de inspección y monitoreo	3	3		3	3			6	18
Subsistema R.P.									
Falta de comunicación							3	4	10
Falta de consenso							3	2	6
Falta de información	3			3			3	8	22
Falta de gestión	3		3	3		3	3	11	33
Subsistema R.T.P									
Desconocimiento de programas de apoyo	3			3			3	10	30
No hay inversión	3		3				3	6	18
No hay flujo de capital	3						3	6	18
Ausencia de proyectos para reactivar la economía	3						3	7	21
Subsistema R.I.J.N									
Ausencia de un equipo de gestión	3	2	3	3	2	3	3	14	39
Infraestructura y Equipo para brindar seguridad		3	3		3	3		8	24
No hay relación con instituciones de educación, gubernamentales u ONGs	3			3			3	5	13
No. de veces que un problema influye	10 (29)	4 (11)	5 (15)	6 (18)	4 (11)	5 (15)	11 (33)		

Puntaje 1 Relación débil 2 Relación moderada 3 Relación fuerte

Fuente: Elaboración Propia

En esta matriz se puede observar cómo un determinado factor causal impacta a los diferentes subsistemas. Así, se tiene que la causa que tiene incidencia en el mayor número de problemas con un puntaje de 39 es la ausencia de un equipo de gestión, seguido por la falta de gestión con 33 puntos y el desconocimiento de programas de apoyo (30 puntos). En teoría, esto significa que si se contara con un equipo de gestión, se impactaría de manera positiva en la solución del 87.5% de los problemas presentes en la comunidad (Figura 1).

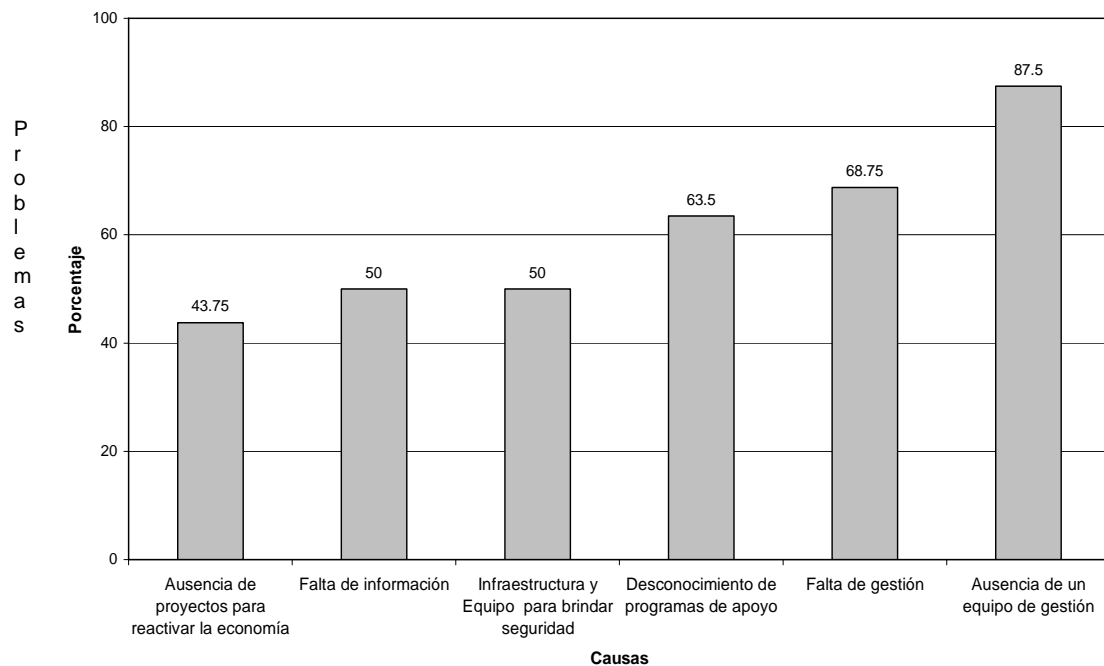


Figura 1. Grado de influencia de los factores causales sobre los problemas.

Con el método participativo, la información que se obtiene representa en forma cualitativa y/o cuantitativa las condiciones de los recursos con los que cuenta la comunidad, la problemática social y la condición ambiental; la mayor parte de las herramientas proveen información confiable y comprobable, sin embargo, de acuerdo con Geilfus (2000), los métodos permiten y necesitan la “triangulación” de fuentes, es decir, la verificación de resultados a partir de varias fuentes de información, varios métodos y varios participantes. La triangulación permite tener una visión amplia y holística del espacio materia de estudio. Es entonces posible generar las soluciones posibles a los problemas detectados.

6. Formulación del plan de acciones estratégicas para el Desarrollo Local

Una vez realizado el diagnóstico integral del sistema, con conocimiento de las fortalezas y oportunidades, amenazas y debilidades, se propone un plan de acciones estratégicas (cuadros 2 al 5) por y para los pobladores, con el único objetivo de promover el desarrollo local, de tal manera que la meta principal sea la erradicación de la pobreza, seguido de la consecución de un buen gobierno, un cambio en la organización social, el desarrollo de la capacidad comunitaria, la potenciación de la gente, así como la igualdad de género.

Proyectos, objetivos, estrategias y acciones por programa por subsistema

Se presenta a continuación los programas y proyectos del plan para cada subsistema:

DELOS
Revista Desarrollo Local Sostenible

**Cuadro No. 2. Plan de acciones estratégicas para el desarrollo sostenible de la comunidad de Buenavista.
Subsistema Recursos Naturales**

Programas	Proyectos	Objetivo	Estrategias	Acciones
Programa de Ordenamiento Ecológico	Ordenamiento ambiental para el uso y la conservación de la región de Buenavista	Realizar los planes de ordenamiento para el uso sostenible de la comunidad de Buenavista	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios de cooperación instituciones de educación e investigación • Gestionar ante instituciones públicas o privadas los apoyos necesarios • Participación activa de integrantes de la comunidad en la elaboración del POE 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una caracterización socioeconómica y de los R.N. • Elaborar un diagnóstico de los R.N. • Elaborar un pronóstico • Elaborar el programa de ordenamiento ecológico
	Ecosistemas estratégicos	Identificar y valorar los ecosistemas presentes en la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios de cooperación instituciones de educación e investigación • Gestionar ante instituciones públicas o privadas los apoyos necesarios • Participación activa de integrantes de la comunidad en la elaboración del POE 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el inventario de las especies de fauna y flora • Evaluar los ecosistemas estratégicos. • Caracterizar las poblaciones de peces, la productividad del sistema y la actividad pesquera en Buenavista • Identificar áreas naturales con vocación ecoturística.
Programa de Educación ambiental	Construcción de una cultura ecológica	Fortalecer los procesos de identidad cultural en la comunidad a través de acciones participativas para el manejo integral del ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer acuerdos con los docentes de las escuelas de la comunidad para elaborar un programa de educación ambiental no formal que se lleve a la par con los alumnos durante el ciclo escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Talleres, campañas, cursos, conferencias sobre el aprovechamiento de los R.N. y el manejo de la basura • Fortalecer la participación ciudadana en la toma de decisiones y ejecución de acciones • Creación de alianzas estratégicas entre docentes y la comunidad.

Fuente: Elaboración Propia

DELOS
Revista Desarrollo Local Sostenible

Cuadro No. 3. Plan de acciones estratégicas para el desarrollo sostenible de la comunidad de Buenavista.
Subsistema Recursos Poblacionales.

Programas	Proyectos	Objetivo	Estrategias	Acciones
Programa de capacitación y desarrollo humano	Capacitación laboral	Atender las necesidades de la población local y apoyar la creación de capacidad en las organizaciones para que éstas pueden asumir su propio desarrollo social y económico, incluido el manejo sostenible de los recursos naturales y la mejora en los niveles de bienestar de la población	<ul style="list-style-type: none"> • Acudir a las instancias que corresponda, sean públicas o privadas para solicitar capacitación centrada en aspectos empresariales, manejo de proyectos, desarrollo comunitario y liderazgo. • Gestionar los recursos que sean necesarios ante la instancia correspondiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar actividades de educación, capacitación tecnológica y socio empresarial. • Capacitar a los líderes de la región en temas de tierras y manejo de conflictos sociales y ambientales. • Dar capacitación a las comunidades para la autogestión de sus recursos y la apropiación del manejo de áreas de conservación ambiental • Procesos sostenidos de capacitación, educación y apoyo al desarrollo organizacional, de tal manera que se incrementen los niveles de formación, comunicación y articulación de la población
	Desarrollo humano	Desarrollar las capacidades de las personas para ampliar sus opciones y oportunidades, de tal manera que éstas les permitan alcanzar una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos, aprender destrezas y contar con los recursos necesarios para disfrutar una alta calidad de vida.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar qué institución ofrece este servicio, así como la gestión de los recursos necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar talleres de sensibilización, motivación, autoestima y autodesarrollo, donde queden comprendidos los elementos fundamentales del desarrollo humano: la equidad, la potenciación, la productividad, la sostenibilidad, la seguridad y la cooperación • Concientización sobre los nuevos esquemas de trabajo participativo y el desarrollo comunitario

Fuente: Elaboración Propia

DELOS
Revista Desarrollo Local Sostenible

**Cuadro No. 4. Plan de acciones estratégicas para el desarrollo sostenible de la comunidad de Buenavista.
Subsistema Recursos Técnico Productivos**

Programas	Proyectos	Objetivo	Estrategias	Acciones
Programa de desarrollo empresarial	Programa de capacitación empresarial	Habilitar a los pobladores sobre las herramientas básicas para el manejo de una empresa	<ul style="list-style-type: none"> Vinculación con instituciones de educación superior, gubernamentales y empresariales Establecer contacto con Incubadoras de empresas comerciales que brinden orientación, asesoría técnica y financiera para iniciar un negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos básicos sobre: Administración básica y toma de decisiones, Compras o manejo de inventarios, Mercadotecnia, Contabilidad
	Investigación y transferencia de tecnología agropecuaria	Propiciar el estudio sobre la oferta natural, conocimiento y aprovechamiento de la flora nativa para uso medicinal e industrial y el desarrollo de tecnologías apropiadas a las condiciones agroecológicas y socioeconómicas de los agricultores de Buenavista, con la participación activa de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> Vinculación con instituciones de educación superior Vinculación con instituciones gubernamentales que brinden asesoría 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de estudios básicos de tipo biotecnológico, silviculturales, agrícolas y pecuarios orientados a profundizar en el conocimiento de las especies con mayor grado de adaptación a las condiciones de la región y de nuevas especies que puedan ser introducidas en la zona. Desarrollo de investigación aplicada orientada a la consolidación de un conjunto de tecnologías apropiadas para la región: selección genética, manejo de especies, procedimientos de agrosilvicultura, desarrollo de métodos de cosecha sostenibles y técnicas pre y post cosecha eficientes. Realizar una evaluación del impacto de la actividad agrícola sobre el terreno Realizar la cartografía detallada de las áreas aptas para la agricultura Implementar proyectos productivos para seguridad alimentaria.
Programa de equipamiento e Infraestructura	Rehabilitación de Caminos Rurales	Proponer una estrategia de rehabilitación de los caminos de acceso a la comunidad de tal manera que se facilite la movilidad tanto de carga como de pasajeros	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un proyecto sobre las condiciones de infraestructura y su problemática, para gestionar recursos ante las instancias del gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un inventario de las vías rurales precisando su estado de conservación y mantenimiento. Diseñar la estructura mas conveniente para las vías de acceso a la comunidad, calculando cantidades de obra y costos de los mismos, teniendo en cuenta el estudio de impacto ambiental, con el fin de mitigar las posibles afectaciones ambientales de la zona.
	Mejoramiento de la Imagen de la comunidad	Darle una nueva imagen a la comunidad, en cuanto a espacios físicos y embellecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Establecer convenios de cooperación instituciones de educación e investigación Gestionar ante instituciones públicas o privadas los apoyos necesarios Participación activa de integrantes de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar la elaboración de una propuesta que permita transformar la imagen de Buenavista

Fuente: Elaboración Propia

DELOS
Revista Desarrollo Local Sostenible

Cuadro No.5 Plan de acciones estratégicas para el desarrollo sostenible de la comunidad de Buenavista.
Subsistema Recursos Institucionales, Jurídicos, Normativos.

Programas	Proyectos	Objetivo	Estrategias	Acciones
Programa para el fortalecimiento institucional	Establecimiento de una Unidad de Gestión del Programa de Desarrollo Sostenible de Buenavista	Realizar la coordinación y gestión del Programa de Desarrollo Sostenible a nivel local a través del equipo para la gestión del cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Reunir a los integrantes de la mesa directiva del comité de bienes comunales, así como a los representantes de cada uno de los comités, para que formen parte del equipo para la gestión del cambio • Éstos a su vez que sean multiplicadores de la información para los integrantes de los comités que representan, • Nombrar representantes para cada una de las áreas que conforman el plan • En una asamblea general, mostrar los avances e invitar a la población a que participe, de acuerdo con el área de interés. • Conformación de los Núcleos de Desarrollo Local para la gestión del PDSB 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de un equipo para la gestión y administración del cambio. • Coordinar el establecimiento y funcionamiento del PDSB, en cada una de las áreas de atención • Desarrollar y supervisar las actividades relacionadas con la gestión de proyectos. • Promover el desarrollo local. • Coordinar las relaciones entre lo local, lo regional, lo nacional y lo internacional. • Coordinar las actividades de los diferentes actores locales con incidencia en el PDSB • Supervisar el cumplimiento de las metas del PDSB y brindar apoyo técnico para su realización • Coordinar el establecimiento y funcionamiento de los núcleos locales, en cada una de las áreas de atención.
	Seguimiento y evaluación participativo	Implementar un sistema de seguimiento y evaluación participativo para verificar la utilización y la eficacia de los recursos del PDSB.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar asesoría con Instituciones de educación superior a cerca del diseño y aplicación de indicadores de evaluación • Participación activa de integrantes de la comunidad en la elaboración de los indicadores para el seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar el sistema de seguimiento y evaluación del Plan de desarrollo local para Buenavista • Desarrollar procesos de acompañamiento para las organizaciones comunitarias formadas durante la segunda fase (5 años) •

DELOS
Revista Desarrollo Local Sostenible

	Comunicación	Fomentar la comunicación participativa promoviendo el intercambio de saberes con la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer contacto con los medios de comunicación de la región, prensa, radio y televisión, para la prestación del servicio • Gestionar recursos para aplicarlos en esta actividad • Participación activa de integrantes de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar una campaña divulgativa de cobertura masiva sobre el desarrollo sostenible con perspectiva ambiental. • Diseñar y contratar la impresión de posters y murales para distribución en la localidad, en la región y en el municipio, relacionados con la promoción del PDSB, así como mensajes por radio para crear conciencia crítica, identidad, pertenencia, confianza de la población y las instituciones como proceso de doble vía para la concertación y la construcción del desarrollo sostenible en la región. • Diseñar y contratar la divulgación de mensajes por televisión abierta, con cobertura local, regional y estatal. • Establecimiento de un centro de comunicación en la comunidad, dotado de radio, Internet y centro de video para la edición de materiales y coordinación de acciones orientadas a la gestión ambiental. • Capacitación de líderes comunitarios en el manejo de medios orales y telemáticos.
	Apoyo al micro crédito rural de Buenavista	Implementar esquemas de micro crédito rural que permitan el acceso de recursos financieros a la población	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer contacto con instituciones públicas y privadas que ofrezcan programas de crédito a la pequeña y mediana empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un consultor en crédito y finanzas, durante los tres primeros años de operación. • Realizar un estudio de mercado para los servicios financieros en Buenavista. • Gestionar recursos de subsidio y/o crédito con entidades internacionales.

Fuente: Elaboración Propia

7. CONCLUSIONES

- Los integrantes de la comunidad de Buenavista tienen derecho a participar en las decisiones que afecten sus condiciones de vida y trabajo. El carácter participativo en los programas de intervención en la comunidad tiene entonces justificación. Ello requiere una participación real de la gente en todas las fases del proceso de desarrollo: la planificación, la implementación, el mantenimiento y la supervisión.
- De acuerdo con los resultados del diagnóstico estratégico, las cuatro dimensiones – ambiental, social, económica e institucional- que fueron objeto de análisis presentaron un alto porcentaje de indicadores con valores mínimos de desarrollo, lo cual, indica que la comunidad de Buenavista presenta un alto nivel de insostenibilidad.
- Dentro de las fortalezas percibidas durante el análisis, queda claro que la comunidad cuenta con recursos potenciales para un mejor desarrollo, pero las posibilidades del desarrollo de Buenavista dependen más de actitudes colectivas y de conducción social que de los recursos.
- Una de las debilidades que arrojó el diagnóstico de la comunidad de Buenavista es su falta de organización; de acuerdo con el análisis la desorganización, la división de la gente y la poca participación influyeron en aproximadamente el 50 % de las causas que provocaron los principales problemas en la comunidad.
- La causa que tuvo incidencia en el mayor número de problemas fue la ausencia de un equipo de gestión, seguido por la falta de gestión y el desconocimiento de programas de apoyo. En teoría, esto significa que si se contara con un equipo de gestión, se impactaría de manera positiva en la solución del 87.5% de los problemas presentes en la comunidad.
- Para que la comunidad de Buenavista tenga acceso a los apoyos que por ley se establecen, es indispensable que esté bien organizada. Una comunidad bien organizada adquiere poder. Lo anterior permite concluir que es necesaria la implementación de un plan de acciones estratégicas que tengan como finalidad organizar al pueblo, capacitarlo y asesorarlo para que pueda ser copartícipe de su propio desarrollo.
- La planeación estratégica, enfocada desde un punto de vista sistémico, permitió tener una concepción holista del sistema en estudio, al analizar la interrelación entre los diferentes subsistemas. Esto a su vez permitió proponer soluciones concretas a la problemática identificada.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, G. 2003. **Planeación del uso de los recursos naturales (un enfoque regional)**, Universidad Autónoma Chapingo PNIRNE-SUELOS-MCDRR Editorial Futura, México
- Bartle, P. 1998. Potenciación comunitaria, traducción de M^a Lourdes Sada, Uganda (ver <http://www.scn.org/ip/cds/ctas>) recuperado en marzo de 2004.
- Blanco, J. 1999. **Desarrollo, desigualdad y medio ambiente**, Editorial Cal y arena, México. pp. 9, 10, 12, 13, 15.
- Dejo, F. 2003. **Manual de Gestión Integral para el Desarrollo Local**, Lima, Perú. pp. 8,9,10,29,30,31,35,39,41,42,44,50.
- Fernández, J. 2003. Reducción de la pobreza mediante el desarrollo del capital humano (Ver <http://www.elpoderdelaetica.com/valores/valor146.html>), recuperado en junio de 2004.
- INEGI 2000). XII censo de población y vivienda. Mapa de fisiografía. Mapa de climas. Regiones y cuencas hidrológicas. Mapa de uso potencial de la tierra. (Ver www.inegi.gob.mx), recuperado en abril de 2004.

Mosquera, C. (s/f). **Planificación por acciones estratégicas, guía metodológica para facilitadores del desarrollo local.** (Ver <http://amauta.org/pelf/Mosquera.html>), recuperado en agosto de 2003.

Wong, P. 2005. Propuesta Metodológica para el Análisis Estratégico Participativo de Desarrollo Local-Regional, Coordinación de Desarrollo Regional CIAD, A.C., Hermosillo, Sonora México.