



ISSN: 1988-5245
<https://doi.org/10.51896/delos>

DELOS. DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE

D I C E latindex IDEAS EconPapers Dialnet InDICES CSIC MIAR Sucupira

EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y CAPACITACIÓN AGRÍCOLA. NÚCLEO AGRARIO DE SAN MARTÍN CUAUTLALPAN, MÉXICO

Flor Nallely Rodríguez Alfaro

Estudiante de Doctorado. Universidad Autónoma Chapingo
0000 000339784271
al17130855@chapingo.mx

Enrique Armando Gómez Lozoya

Profesor Investigador TC C2. Universidad Autónoma Chapingo.
0000-0003-3963-0854
EGOMEZL@chapingo.mx

Liberio Victorino Ramírez

Profesor Investigador. Universidad Autónoma Chapingo.
0000-0001-7732-6154
LVICTORINOR@chapingo.mx

...

Correspondencia:
al17130855@chapingo.mx

RESUMEN

Este análisis forma parte de la investigación denominada Alternativa para la Detección Eficaz de Necesidades de Capacitación Continua en Proyectos Ejidales, correspondiente al programa de Doctorado en Ciencias en Educación Agrícola Superior, en la Universidad Autónoma Chapingo. El objetivo general de esta investigación es detectar las necesidades de capacitación continua en núcleos ejidales y su relación con la situación actual de los proyectos productivos del núcleo agrario. Se presenta un análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación de la evaluación de factores internos y externos que impactan en el nivel de productividad de los proyectos del ejido de San Martín Cuautlalpan, integrando en la metodología de obtención de datos, un enfoque de Pedagogía Crítica, con el fin de lograr un análisis contextual democrático y participativo, que otorgue la base para la teorización de los datos a través del método de Teoría Fundamentada. Es una investigación de intervención social, desde una perspectiva dialéctica, siendo de corte cualitativo, transversal, comparativa y constante, en que se aplicó el método propositivo-transformador de la Investigación-Acción Participativa (IAP). Así como, un análisis situacional, trabajando con grupos focales, entrevistas a profundidad y cuestionarios de opinión en capacitaciones piloto. Para la organización y análisis sistémico de los datos obtenidos a través de los cuerpos textuales, videos y fotografías; se trabajó con el software Atlas ti 8.

Palabras Clave: Democratización de la Educación, Evaluación de Proyecto, Desarrollo Participativo, Necesidades Educativas, Educación y Desarrollo.

EVALUATION OF PROJECTS AND AGRICULTURAL TRAINING. AGRICULTURAL NUCLEUS OF SAN MARTÍN CUAUTLALPAN, MEXICO

ABSTRACT

This analysis is part of the research called Alternative for the Effective Detection of Continuous Training Needs in Ejido Projects, corresponding to the Ph.D. program in Higher Agricultural Education at the Universidad Autónoma Chapingo. The general objective of this research is to detect the continuous training needs in ejido nuclei and their relationship with the current situation of the productive projects of the agrarian nucleus. An analysis of the data obtained through the application of the evaluation of internal and external factors that impact the level of productivity of the projects of the ejido of San Martín Cuautlalpan is presented, integrating with the data collection methodology, a Critical Pedagogy approach, in order to achieve a democratic and participatory contextual analysis, which provides the basis for the theorization of data through the Grounded Theory method. It is an investigation of social intervention, from a dialectical perspective, being qualitative, transversal, comparative, and constant, in which the propositional-transformative method of Participatory Action Research (PAR) was applied. As well as a situational analysis, working with focus groups, in-depth interviews, and opinion questionnaires in pilot training. For the organization and systemic analysis of the data obtained through the textual bodies, videos, and photographs; The Atlas ti 8 software was used.

Keys Words: Democratization of Education, Project Evaluation, Participatory Development, Educational Needs, Education and Development.

INTRODUCCIÓN

Este documento forma parte de la investigación que realicé entre los años 2018 y 2021, sobre una alternativa de diagnóstico de necesidades de capacitación continua en las comunidades ejidales, respecto a sus proyectos agro-productivos.

Representa una investigación social, con perspectiva dialéctica, en la que retomé algunos principios, que determinan de acuerdo a Harvey, (2018, p. 248), que el análisis de los sistemas organizados como es el núcleo ejidal, requieren la comprensión de procesos y flujos de información, los cuales serán representados mediante la dinámica procesual de los proyectos actuales, en los que las relaciones entre asamblea ejidal, comisariado y trabajadores de los diferentes proyectos han sido interrelacionadas en el análisis de los discursos que sustentan las evaluaciones en consenso, por lo cual, en esta propuesta el diagnóstico, toma las características de “cosa” como uno de los elementos que, en conjunto con la estructura y el sistema ejidal, proporcionan la comprensión de los procesos que se han llevado a cabo en

el desarrollo y flujo de los proyectos ejidales, entendiendo que dialécticamente se encuentran en un cambio constante.

Consideraré la determinante de Ibáñez citado por Alberich (2008, pág. 5), quien indica que es necesario el análisis del sistema social para determinar la posición del sujeto, de tal forma que la transformación del sistema social puede ser dada mediante la investigación, para que el sujeto pueda sobrevivir en el sistema, por lo que en la investigación-acción se da énfasis a la necesidad de fomentar el desarrollo ejidal, como identidad de la comunidad rural que experimenta una fase en vía de extinción, en aras de la sobre población urbana que invade a pasos apresurados el ambiente rural, por ello esta propuesta transformadora, conlleva a sustentar la viabilidad de una alternativa de detección de necesidades de capacitación, que presumiblemente otorgará mayor efectividad, detonando un cambio en la toma de decisiones y en las acciones colectivas del núcleo ejidal.

La comunidad en la que desarrollé la investigación fue en el poblado de San Martín Cuautlalpan, Municipio de Chalco de Díaz Covarrubias, Estado de México. Entre las características de este Ejido, las más sobresalientes son las siguientes: es una zona periurbana, cercana a la Ciudad de México, está integrado por 412 ejidatarios, cuenta con un Parque Ecoturístico con aproximadamente 9 hectáreas y un aserradero que recibe insumos de su monte, que cuenta con una extensión de 3,900 hectáreas. El nivel educativo promedio es nivel medio superior, el rango de edad predominante de sus integrantes es entre los 50 y 75 años, las actividades productivas del ejido son complementarias a la actividad principal de la comunidad que es el comercio y el empleo en fábricas.

Lo anterior se entrelaza con los datos de rezago social que se observan en el Estado de México, y en este caso, en los datos particulares de San Martín Cuautlalpan, que se pueden ver en la Figura 1; en donde su población total al 2010 era de 23,501, de la cual el 35.55% de la población de 15 años o más cuenta con educación básica incompleta; este dato confirma el hecho de que el contar con bastos recursos naturales, no ha podido garantizar el adecuado desarrollo y crecimiento de la comunidad ejidal y de sus actividades agro-productivas.

Con base en estos datos, considero el supuesto de que al proponer una alternativa de detección de necesidades de capacitación, que considere las características del contexto rural periurbano en que se encuentra, podría ser el factor de cambio que integre el fortalecimiento de conocimientos agrícolas previos, con nuevos conocimientos que sean detectados en la operatividad actual de sus proyectos, a través de un análisis situacional en que participe la comunidad; con la perspectiva de transitar mediante capacitaciones efectivas, de una sobrevivencia diaria a una actividad de producción y modelos de desarrollo agrícolas a la par de la concientización comunitaria del cuidado y conservación de sus recursos naturales.

Figura 1

Población de la Comunidad Ejidal al 2010.

San Martín Cuautlalpan	2005	2010
Población total	12,560	23,501
% de población de 15 años o más analfabeta	10.26	4.85
% de población de 6 a 14 años que no asiste a la escuela	5.47	3.16
% de población de 15 años y más con educación básica incompleta	54.72	35.55

Fuente: Estimaciones del CONEVAL, con base en INEGI, II Conteo de Población y Vivienda 2005 y la ENIGI 2005. Estimaciones de CONEVAL con base en el Censo de Población y Vivienda 2010.

La importancia de esta investigación radica en la gran extensión ejidal que existe en México y que generan proyectos agro productivos a través de recursos que el gobierno les asigna: “En los casi 32 mil ejidos y comunidades, más de 5.6 millones de ejidatarios, comuneros y posesionarios ofertan al país y, en algunos casos, al mercado externo, alimentos, ganado, materias primas y forrajes -en primer lugar-“ (Morett-Sánchez & Cosío-Ruiz, 2017, pág. 126), por lo que, la detección eficaz de las necesidades de capacitación a través de una alternativa estratégica como lo es el método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), permite identificar en primer instancia lo que actualmente se realiza con poca eficiencia y lo que no se está considerando en la planeación a futuro, obteniendo al final del análisis una relación entre lo que es necesario implementar en capacitaciones para mejorar la productividad de los proyectos ejidales, ésta metodología tiene su origen en el Instituto de Investigación SRI Internacional , del que era miembro Albert Humphrey; en uno de sus boletines afirma palabras de Humphrey:

El análisis FODA, provino de la investigación realizada en SRI de 1960 a 1970. La investigación fue financiada por las compañías Fortune 500 para averiguar qué había salido mal con la planificación corporativa y crear un nuevo sistema para gestionar el cambio. Dirigido por Robert Stewart, el equipo de investigación también incluyó a Marion Doshier, el Dr. Otis Benepe, Birger Lie y yo.

Los rubros del análisis FODA son la base para la Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos, que de acuerdo con Nieves-Medrano, (2018, p. 8), fue ampliamente desarrollada por Heinz Weihrich, integrando al análisis FODA la generación de estrategias que mejoran la situación productiva de la organización, por lo tanto, se pretende en la comunidad ejidal, detectar los factores de forma participativa, a través de grupos focales, obteniendo datos apegados a su contexto. Comúnmente se detectan las necesidades de capacitación a través de encuestas individuales, aplicadas al personal involucrado en los procesos diversos de los proyectos, concluyendo en necesidades individuales y no organizacionales.

El análisis colectivo y democrático, en grupos focales, en esta investigación se aplica con base en una investigación acción participativa y desde la perspectiva de la Pedagogía Crítica de Freire , quien asume que para lograr una conciencia crítica del sujeto, se requiere integrar al proceso educativo el análisis

reflexivo de su pensamiento y con ello, una comprensión profunda de la realidad comunitaria para entonces detonar acciones lejanas a superposiciones, dirigidas a un beneficio común, analizando, describiendo y comprendiendo los sucesos que han contribuido al lento desarrollo de sus proyectos agrícolas y a la pérdida de gran parte de su ecosistema por la ausencia de una planeación estratégica de capacitaciones, previa a un análisis de su entorno, que incluye: ecosistema, reglamentos, economía, ruralidad, crecimiento urbano, competencia, entorno socioeconómico y ubicación geográfica, rubros que aumentan o disminuyen de acuerdo al consenso democrático al que se llegue dentro de la comunidad ejidal.

METODOLOGÍA

Diseño de la Investigación

Se aplicó una investigación social, desde una perspectiva dialéctica que determina al objeto como sujeto de investigación y pretendiendo que la alternativa de diagnóstico de necesidades de capacitación continua, incida en una transformación social, por lo que fue transversal, comparativa y constante, de tal forma que es importante resaltar que “Desde las ciencias sociales, se han desarrollado, desde hace bastantes años, teorías y metodologías que favorecen los valores de profundización democrática. Uno de los métodos que ha demostrado su utilidad es el conocido como Investigación-Acción Participativa (IAP).” , el tipo de Investigación Acción Participativa (IAP), basada en la clasificación de Alberich (2008), denominada “Niveles y perspectivas de la Investigación Social”, que define el autor, refiere al conocimiento que produce, como “propositivo-transformador”.

La investigación fue de corte cualitativo e inductiva, a lo que Strauss y Corbin explican este enfoque:

“Al hablar sobre análisis cualitativo, nos referimos, no a la cuantificación de los datos cualitativos, sino al proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones en los datos brutos y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico” .

El análisis cualitativo de la investigación, se ayudó de la herramienta tecnológica denominada Atlas ti 8, programa informático que facilitó la organización y clasificación de la información, segmentación de citas y codificación de la misma, así como la construcción de datos y la interpretación hermenéutica que proviene de un primer momento de interpretación del sujeto y de un segundo momento de reinterpretación considerando las fases de descripción, explicación, organización y construcción del modelo teórico explicativo.

Se consideró el sustento de Strauss & Corbin, (2002), al ocupar la interpretación de los datos contruidos con el análisis del discurso de los ejidatarios que participaron en los grupos focales para formular una Teoría fundamentada en la realidad del ejido, del sujeto y de la situación actual de los proyectos productivos que denotarán la necesidad de capacitaciones específicas a su contexto.

Análisis FODA con Evaluación de Factores Internos-Externos

Thompson, et al., (2012 pág. 101), consideran a la matriz FODA como un elemento de evaluación, el cual en este caso permite el determinar qué tan efectivas son las acciones internas en los proyectos ejidales, así como visualizar las oportunidades y amenazas del entorno en que están integrados los giros de los diversos proyectos. En el ejido se cuenta con los proyectos ecoturístico, forestal y de parcelas productivas, que se tomaron en cuenta para este análisis participativo; partiendo desde la perspectiva de que la capacitación favorece el desarrollo de uno de los recursos más importantes de todo proyecto, como lo es el personal que labora en los proyectos.

Cómo parte del análisis FODA, en una conclusión que dio el creador de esta técnica administrativa, Albert S. Humphrey, refirió un consejo clave que consistió en dos puntos:

- 1) Dar a todos los miembros del personal la oportunidad de presentar sus propios puntos de vista personales de lo que es bueno y malo / Presente y Futuro desde su posición en el negocio; 2) Instar al personal a identificar problemas triviales, es ahí donde se encuentra el oro y no en las Grandes Ideas.

Por lo cual, en la alternativa propuesta, en primera instancia se definió en consenso, los temas estratégicos en los que se enfocan las necesidades de capacitación y de concientización colectiva, abarcando al personal que integra el comisariado ejidal y al personal que labora en los proyectos, ya que incluí en los grupos focales, a personal involucrado en el desarrollo de las actividades dentro de las áreas funcionales de los proyectos productivos, generando por medio del análisis colectivo y democrático, una propuesta que proviene de los mismos integrantes, así como el compromiso dentro de la organización ejidal, al diseñar cooperativamente las estrategias de capacitación para aumentar la eficiencia productiva y compatible del ejido.

Es importante señalar que los factores de cultura e ideología se analizaron de forma independiente, a través del análisis del discurso y que no lo incluyo en este análisis situacional, sin embargo, sí forman parte desde el consenso colectivo, en la evaluación analítica de los factores.

Retomé la aportación de Ponce (2007 pág. 115), quien en su análisis refiere la importancia de los diagnósticos en las organizaciones, de tal forma que son necesarios los datos obtenidos para la formulación de estrategias, en ese caso para la formulación de las capacitaciones necesarias. En el caso de la investigación-acción participativa, que llevé a cabo a través de convocatoria abierta a participar y formando 6 grupos focales que se observan en la imagen 1 y del consenso entre sus integrantes que requiere el análisis FODA; se logró establecer un análisis crítico y democrático, habiendo generado una comprensión de la importancia del seguimiento y evaluación en los criterios de competitividad interna y atractividad en el mercado de sus proyectos.

Figura 2

Grupos Focales de Discusión sobre la Situación Actual de los proyectos Ejidales.

		Integrantes	
6 Grupos Focales	Comisariado Ejidal	Actual	4
		Anterior	4
	Trabajadores en Proyectos	Actual	6
		Anterior	6
	Asamblea Ejidal	20 años +	6
		50 años +	6

En la metodología de FODA, de acuerdo con Ponce (2017), se analizan las Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que imperan en la organización, por lo que en consenso con ejidatarios se identificaron las fortalezas con las que cuenta la organización de forma interna, es decir todos los procesos que se realizan con eficiencia y efectividad, así como la identificación de todos los recursos naturales, económicos, de habilidades, conocimientos y experiencia que denotan el buen manejo de las actividades en los proyectos.

El siguiente factor de análisis son las debilidades, que son actividades que se realizan dentro de la organización con la característica de que no se realizan de forma eficiente, de tal forma que las debilidades llevan más tiempo para su identificación y análisis, siendo de suma importancia el coordinar el consenso entre ejidatarios de una manera cooperativa y democrática, lo que conllevó a una toma de decisiones para detectar la realidad de sus debilidades, con una visión de mejora y bien común.

Se debe considerar que las debilidades y fortalezas son factores que generan procesos que se llevan a cabo dentro de la organización y son manipulables a consideración de la toma de decisiones del comisariado y asamblea ejidal, en el caso de esta investigación.

Continuando con la definición de Ponce (2007), las Oportunidades se refieren a sucesos del ambiente externo a la organización y deben ser consideradas de forma importante como elementos positivos para el desarrollo y crecimiento, por lo que la matriz FODA, requiere del análisis de Oportunidades que se dan en el entorno y que no son manipulables o controlables por la comisión o asamblea ejidal, sino que con base en su análisis se toman decisiones para aprovecharlas en función del bien que puedan generar a la organización ejidal.

Los factores externos están compuestos además de las Oportunidades, de las Amenazas que imperan en el entorno de la comunidad ejidal, las cuales Ponce (2007), considera que la organización debe visualizar todo aquello que sucede en el entorno de los proyectos que pueda causar riesgos de alta probabilidad que los coloque en vulnerabilidad respecto a su permanencia.

De una forma general y de primer análisis, en la justificación y planteamiento de la presente investigación, detecté mediante entrevistas iniciales, algunas de las amenazas que enfrenta la comunidad ejidal, las cuales se redefinieron y analizaron en consenso con los representantes ejidales, determinando y agregando aquellas de alto impacto hacia la consecución del objetivo de conformar proyectos rentables y compatibles con su ecosistema y ambiente.

A partir del análisis FODA, se construye la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y de Factores Externos (MEFE) para un análisis estratégico mixto; el fin de estos análisis, es que estos sean

detallados y profundos en cada uno de los rubros, de tal forma que los integrantes de grupos focales participantes, asignan una calificación de 1 a 2 en las Debilidades y de 3 a 4 a las Fortalezas, de acuerdo al nivel de impacto interno que tienen al realizarse de forma efectiva o poco efectiva dentro de la organización, como se observa en la Figura 3 , así como el nivel de impacto que tienen los rubros externos, si son contemplados como ventaja para el buen desempeño del proyecto y si las amenazas son previstas y atendidas a tiempo, con planes para sortearlas a favor de la organización, asignando en este caso calificaciones que van de 1 a 4 indistintamente entre Oportunidades y Amenazas, con los valores que se observan en la Figura 4. , diseñando por tanto dos tablas de Evaluación MFI-MFE por cada uno de los tres proyectos.

Figura 3

Calificaciones para Factores Internos.

Evaluación Interna	Calificación	Criterio
Debilidad	1	Gran Impacto
	2	Impacto Moderado
Fortaleza	3	Impacto Moderado
	4	Gran Impacto

Figura 4

Calificaciones para Factores Externos.

Evaluación Externa	Calificación	Criterio
Oportunidad	1	Gran Impacto
	2	Impacto Moderado
Amenaza	3	Impacto Moderado
	4	Gran Impacto

Al contar con la calificación inicial, se procede a ponderarla de tal forma que, nuevamente a través de conceso con los ejidatarios, se asigna una ponderación entre 0.0 como no importante hasta 1.0 como muy importante, siempre tomando como principal indicio el impacto que se tenga de cada rubro al contemplarse como actividad prioritaria en cada uno de los proyectos. Posterior a la asignación de calificación, se obtiene la calificación ponderada, resultado de la multiplicación de la calificación por la ponderación asignada, el total obtenido en cada una de las evaluaciones, ubicado en la columna de Calificación Ponderada, serán los datos que conformarán el diseño de la Matriz de cada uno de los proyectos y que se presentará en el apartado de Resultados.

Teniendo realizadas las evaluaciones de ambos factores en cada proyecto, procedí a la realización de la Matriz de posicionamiento, con la metodología analítica denominada Matriz McKinsey 3 por 3, Devanna, (1994) citado en , declara que fue desarrollada por la Consultoría Internacional McKinsey, la cual entre otras funciones, ayuda en esta investigación a identificar el potencial productivo de los proyectos, por lo tanto, en el diseño de esta Matriz integré las cuatro calificaciones de los factores de nivel de capacidad interna denominada como competitividad organizacional, ubicada en el eje de las x y las correspondientes al nivel externo de atractividad en el mercado de su servicio o producto, ubicado en el eje de las y, obteniendo con ello la intersección de las sumas totales de las calificaciones ponderadas en cada proyecto.

Las intersecciones, identificadas en el área de los círculos, que se ubican en uno de los nueve cuadrantes en cada matriz, seleccionados por colores, indican la estrategia de Crecer, Resistir o Eliminar; a considerarse en beneficio de la organización, correspondientes a cada proyecto ejidal, que en el caso de esta investigación, se enfoca a la evaluación de la situación actual de los proyectos para valorar la necesidad de contar con capacitaciones continuas contextualizadas para aumentar su productividad, como parte de la estrategia de Crecimiento en la que se ubicaron los tres proyectos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se exponen de acuerdo con el análisis aplicado por proyecto: Parque Ecoturístico las Piedras, Aserradero y Parcelas, enfocados a cubrir el objetivo general de la investigación, para dar sentido al presente artículo.

Por lo tanto, el principal resultado radica en que los tres proyectos ejidales, se ubican ligeramente cerca de la media con la obtención de la calificación ponderada en la Evaluación de Factores Internos (EFI) y ubicados de forma cercana a la máxima calificación ponderada en la Evaluación de Factores Externos (EFE), lo cual indica que los servicios y productos que ofrecen los proyectos son favorecidos por los factores seleccionados en el ambiente externo y que su capacidad operativa requiere ser mejorada para aprovechar las oportunidades que este ambiente externo ofrece, así como sortear las Amenazas que este mismo les marca. El apéndice contiene la Matriz de McKinsey, en la que observa el posicionamiento por proyecto en el cuadrante al que corresponden estrategias de Crecimiento, que requieren atención a las Debilidades y Amenazas.

Sin embargo, el análisis más importante recae en la comparación de los totales obtenidos en las calificaciones ponderadas entre Fortalezas - Debilidades y entre Oportunidades- Amenazas, lo que da un análisis específico del ambiente interno y externo en cada proyecto. Los tres proyectos obtuvieron un ambiente interno favorable para poder hacer frente a las Debilidades detectadas, con las Fortalezas que los favorecen, sin embargo, es importante recalcar que las Debilidades en su conjunto obtuvieron Calificaciones Ponderadas que son de alto impacto en la operatividad de todos los proyectos. En los ambientes externos, los tres proyectos, obtuvieron en las Amenazas detectadas, resultados más altos en

las Calificaciones Ponderadas, lo cual refleja un alto impacto en la permanencia de los proyectos con respecto a los resultados más bajos que se obtuvieron en las Calificaciones Ponderadas de las Oportunidades que les ofrece el ambiente externo, lo que significa que deben disminuir a corto plazo sus Debilidades para sortear las Amenazas con mayor efectividad y poder así aprovechar las Oportunidades, logrando un equilibrio entre todos los factores, mediante estos ambientes previstos y aplicando las capacitaciones detectadas en consenso como necesarias en cada proyecto y así ubicada en el discurso colectivo como la estrategia principal para lograrlo.

La participación de los ejidatarios en los grupos focales permitió establecer factores reales en el análisis situacional, mediante la IAP y una pedagogía crítica, con lo que se obtuvo un análisis crítico que permitió construir la realidad contextual de cada proyecto. Los datos interpretados de forma hermenéutica en que consideré el análisis del discurso y la implementación de las Matrices EFI-EFE, mantuvieron una relación dialéctica que visibilizó subjetividades y con ello se obtuvo una concientización comunitaria de las necesidades de capacitación en cada proyecto y del aprovechamiento sustentable y con enfoque de conservación de los recursos que dan identidad a su comunidad ejidal.

Parque Ecoturístico las Piedras

El resultado, de la Calificación Ponderada en factores internos fue de 2.48, como se observa en la Tabla 2, indicando que la capacidad operativa del PELP, se encuentra levemente por debajo de la media, contando con una suma de Calificación Ponderada en Fortalezas de 1.64 y de .84 en Debilidades, lo cual indica una posición favorable en el ambiente interno. La Calificación Ponderada en factores externos fue de 3.8, como se observa en la Tabla 3, reflejando una posición favorable en este ambiente, sin embargo, en Oportunidades y Amenazas coincidieron ambas en 1.9, se visualiza que las Amenazas son latentes y deben ser atendidas de manera urgente, aplicando estrategias que minimicen las Debilidades convirtiéndolas en Fortalezas par poder de forma efectiva aprovechar las Oportunidades existentes para este proyecto ecoturístico.

Tabla 1

Parque Ecoturístico las Piedras Ubicado en Xalatitlan, Ejido de San Martín Cuautlalpan, Chalco de Díaz Covarrubias, Estado de México.

Competitividad Interna	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
Ubicación y Extensión Territorial a pie de Bosque	4	.1	.4
Giro Ecoturístico con bajo aprovechamiento en actividades de este sector	4	.1	.4
Comunidad Ejidal como Imagen Social	3	.08	.24
Ideología en defensa de la identidad	4	0.15	.6
Competitividad Interna	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Debilidades			

Sin capacitación de Personal en diversificación de servicios turísticos.	1	.15	.15
Publicidad escasa de bajo alcance	2	.07	.14
Capital de Inversión sin apoyo de la asamblea ejidal	1	.15	.15
Cultura: inconsistencia de discursos a la aceptación y disposición a capacitación	2	.2	.4
Total		1	2.48

Nota. Datos obtenidos en consenso de grupo ejidal con trabajadores actuales del Parque Ecoturístico.

Tabla 2

Parque Ecoturístico las Piedras Ubicado en Xalatitlan, Ejido de San Martín Cuautlalpan, Chalco de Díaz Covarrubias, Estado de México.

Atractividad del Ambiente Externo	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
Nula Competencia en el Municipio de Chalco de giro Parque Ecoturístico	4	.15	.6
Entorno Socio Económico con capacidad de pago para diversiones	4	.1	.4
Creciente apoyo gubernamental a proyectos del campo autosustentables	3	.1	.3
Creciente demanda de consumidores por actividades recreativas al aire libre	4	.15	.6
Amenazas			
Aumento de ofertas de compra de terrenos en la zona por Constructoras	4	.2	.8
Migración y abandono de actividades ejidales por baja productividad	4	.1	.4
Reglamentos Municipales y Federales	2	.05	.1
Total		1	3.8

Nota. Datos obtenidos en consenso de grupo ejidal con trabajadores anteriores del Parque Ecoturístico.

Aserradero

El resultado, de la Calificación Ponderada en factores internos fue de 2.62, indicando que la capacidad operativa del PELP, se encuentra levemente por arriba de la media, como se observa en la Tabla 4, contando con una suma de Calificación Ponderada en Fortalezas de 2 y de .6 en Debilidades, lo cual indica una posición favorable en el ambiente interno. La Calificación Ponderada en factores externos fue de 3.7, como se observa en la Tabla 5, reflejando una posición favorable en este ambiente, sin embargo, en Oportunidades se obtuvo una Calificación Ponderada de 1.3 y de 2.4 en Amenazas, se visualiza que las Amenazas son latentes y deben ser atendidas de forma urgente, aplicando estrategias que minimicen las Debilidades convirtiéndolas en Fortalezas para poder de forma efectiva aprovechar las Oportunidades detectadas para este proyecto que gira en torno a un recursos no renovable, por lo que es aún más

importante contar con capacitaciones que permitan el desarrollo sustentable y de conservación de este proyecto.

Tabla 3

Aserradero ubicado en camino a San Marcos Huixtoco en el Ejido de San Martín Cuautlalpan, Chalco de Díaz Covarrubias, Estado de México.

Competitividad Interna	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
Insumo extraído de bosque ejidal	4	.15	.6
Equipo de Corte y transporte propio	4	.1	.4
Ideología en defensa de su territorio	4	.15	.6
Ubicación en camino principal, con gran extensión de terreno	4	.1	.4
Debilidades			
Sin capacitación de Personal en aprovechamiento alternativo de la madera.	1	.15	.15
Escaza publicidad y oferta en la venta de la madera	2	.08	.16
No existe un módulo de atención al cliente	2	.08	.16
Cultura: inconsistencia de discursos a la aceptación y disposición a capacitación	1	.15	.15
Total		1	2.62

Nota. Datos obtenidos en consenso de grupo ejidal con Comisariados Ejidales Actuales.

Tabla 4

Aserradero ubicado en camino a San Marcos Huixtoco en el Ejido de San Martín Cuautlalpan, Chalco de Díaz Covarrubias, Estado de México.

Atractividad del Ambiente Externo	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
Zona en que existe demanda de madera por clientes particulares y por madererías.	4	.1	.4
Demanda diversa. Productos orgánicos del monte: diversos hongos y frambuesa; farmacia viviente con plantas medicinales; cursos talleres en huertos urbanos o renta de espacio para eventos sociales.	3	.1	.3
Poca competencia en aserraderos particulares y ninguno ejidal.	4	.1	.4
Los clientes están dispuestos a pagar el costo de la madera de buena calidad.	4	.05	.2

Amenazas

Aumento en la delincuencia y robo al aserradero.	4	.1	.4
Incendios Forestales, Ganado ilegal que se come arbolitos de reforestación, riesgo de deforestación.	4	.15	.6
Tráfico ilegal de madera en el monte ejidal, con riesgo en deforestación.	4	.2	.8
Corrupción entre técnicos de Pro-bosque y Comisariado Ejidal.	4	.15	.6
Total		1	3.7

Nota. Datos obtenidos en consenso de grupo ejidal con Comisariados Ejidales Anteriores.

Parcelas

El resultado, de la Calificación Ponderada en factores internos fue de 2.74, indicando que la capacidad operativa del PELP, se encuentra levemente por arriba de la media, como se observa en la Tabla 6, contando con una suma de Calificación Ponderada en Fortalezas de 2.3 y de .44 en Debilidades, lo cual indica una posición favorable en el ambiente interno. La Calificación Ponderada en factores externos fue de 3.8, como se observa en la Tabla 7, reflejando una posición favorable en este ambiente, sin embargo, en Oportunidades se obtuvo una Calificación Ponderada de 1.6 y de 2.2 en Amenazas, por lo que se visualiza que las Amenazas actualmente ponen en riesgo la existencia de esta actividad que es uno de los elementos que otorgan identidad a la comunidad y que deben ser atendidas de forma urgente, aplicando estrategias que minimicen las Debilidades y que permitan mediante sus Fortalezas aprovechar las Oportunidades que para esta actividad son muy desfavorables por lo que es prioritario contar con capacitaciones que permitan cultivos alternos propuestos por los ejidatarios y acordes a su contexto.

Tabla 5

Parcelas ejidales ubicadas en el Ejido de San Martín Cuautlalpan, Chalco de Díaz Covarrubias, Estado de México.

Competitividad Interna	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Fortalezas			
Se vende la producción directamente.	4	.15	.6
Autoconsumo de pastura para animales.	4	.1	.4
Autoconsumo en la alimentación familiar.	4	.15	.6
Ideología en defensa de su territorio.	3	.1	.3
Generación de empleos.	4	.1	.4
Debilidades			
Producción a base de agroquímicos por falta de capacitación en alternativas orgánicas.	1	.08	.08
Ubicación rodeada a últimos 5 años por unidades habitacionales.	1	.1	.1

No se conocen técnicas y procesos de cultivos alternos.	1	.1	.1
Cultura: inconsistencia de discursos a la aceptación y disposición a capacitación.	1	.1	.1
Aumento en la pérdida de semillas originarias.	1	.06	.06
Total		1	2.74

Nota. Datos obtenidos en consenso de grupo ejidal con integrantes de la Asamblea Ejidal mayores de 20 años.

Tabla 6

Parcelas ejidales en el Ejido de San Martín Cuautlalpan, Chalco de Díaz Covarrubias, Estado de México.

Atractividad del Ambiente Externo	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
Escases de parcelas en zonas cercanas	4	.15	.6
Cultivos alternos al maíz, cebada y trigo como calabaza, jitomate, arándano, zarzamora, frambuesa, fresa, etc.	4	.15	.6
Apoyo Gubernamental para proyectos sustentables	2	.05	.1
Mercado alternativo de productos orgánicos	3	.1	.3
Amenazas			
Aumento en la oferta de compra por parte de constructoras	4	.15	.6
Migración y abandono de actividades ejidales por baja productividad y capacitación	4	.1	.4
El gobierno controla el precio de la cosecha	4	.15	.6
Altos niveles de calidad solicitados por las empresas	4	.15	.6
Total		1	3.8

Nota. Datos obtenidos en consenso de grupo ejidal con integrantes de la Asamblea Ejidal mayores de 50 años.

Con base en los resultados analizados, sustento el proponer como una alternativa de diagnóstico el análisis situacional FODA con las Tablas de Evaluación MFI-MFE y la Matriz de Evaluación 3 por 3 de McKinsey, de cada proyecto, ya que proporciona un conocimiento profundo y descriptivo de la comunidad ejidal desde su participación cooperativa y crítica como detonador de lo que Freire manifestaba al señalar que el educando, en este caso el sujeto de capacitación en el ejido, necesita reinventarse, lo cual no se logrará si se imponen ideas o un orden temático, por lo que el consenso de análisis, proporciona el medio para generar el pensamiento crítico, que implica el esfuerzo en la búsqueda de ese algo que necesita para transformar su contexto y tomar decisiones que influyan en acciones comunitarias dirigidas al bien del núcleo agrario.

Se denotó que los ejidatarios, al término del análisis situacional y de pruebas piloto de capacitación, reflexionaron sobre tomar acciones propias de conservación, las cuales desde la perspectiva de Gómez Pompa las considera como "... las acciones humanas que buscan proteger muestras de la naturaleza - biotipos, especies, ecosistemas, paisajes de las acciones humanas, y también se refiere al uso sostenible

de los recursos naturales." (1998 pág. 34), así como a las de rescate y de alto a la deforestación, valorando a través del análisis situacional los factores, que afectan los recursos base de su identidad colectiva y proponiendo ellos mismos, desde un análisis colectivo, las acciones para su protección, generando proyectos alternos al del aserradero y la explotación forestal, fortaleciendo el proyecto del Parque Ecoturístico las Piedras y focalizando cultivos alternos; coincidiendo en la necesidad de integrar las capacitaciones correspondientes en cada rubro.

Finalmente, se concluyó en comunidad que el participar en esta investigación, generó el concientizarse de que las acciones que se acuerden, en favor de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que reflejan sus proyectos productivos, pueden incidir en el aumento de su productividad, mediante capacitaciones continuas focalizadas en su crecimiento y desarrollo, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las familias ejidatarias.

Trabajos citados

Alberich, T., 2008. IAP, Redes y Mapas Sociales: Desde la Investigación a la Social.. *Portularia* Alberich Nistal, Tomás FODA.pdf

Devanna, C. y., 1994. *El MBA Portátil*.. México: LIMUSA.

Freire, P., 2009. "*La Educación como práctica de la Libertad*". España: Siglo XXI de España Editores, S.A..

Gómez Pompa, A., 1998. La conservación de la biodiversidad en México: Mitos y realidades. *Boletín de la Sociedad Botánica de México*, Issue 63, pp. 33-41.

Harvey, D., 2018. La Dialéctica. *Tradiciones*, Volumen 39, pp. 245-278.

Morett-Sánchez, J. C. & Cosío-Ruiz, C., 2017. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722017000100125

Nieves-Medrano, M. L., 2018. Origen y Evolución de la Matriz Tows en la Administración Estratégica del Siglo XXI. *Administración y Finanzas*, 5(16), pp. 8-27.

Ponce, T. H., 2007. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), pp. 113-130..

Sanabria, M., 2004. El Pensamiento Organizacional Estratégico. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Issue 24, pp. 59-81.

SRI , I., 2005. *SRI International*. [En línea] <https://alumni.sri.com/newsletters/2005/AlumNews-Dec-2005.pdf>

Strauss, A. & Corbin, J., 2002. *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la _corla fundamentada*. Antioquia: Universidad de Antioquia.

Thompson, A. A., Gamble, J., Peteraf, M. A. & Strickland , A. J., 2012. *Administración Estratégica. Teoría y Casos*.. Cuarta Edición en Español ed. México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V..

Lista de Tablas

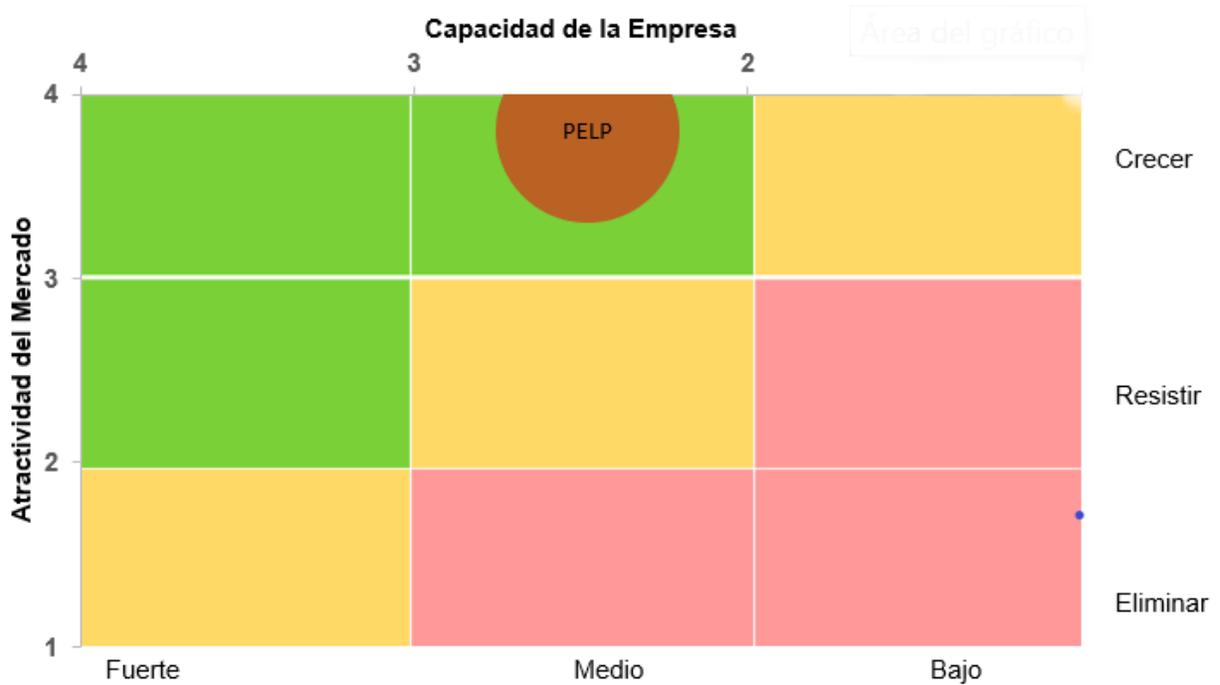
Tabla 1.....	11
Tabla 2.....	11
Tabla 3.....	12
Tabla 4.....	13
Tabla 5.....	14
Tabla 6.....	14

Lista de Figuras

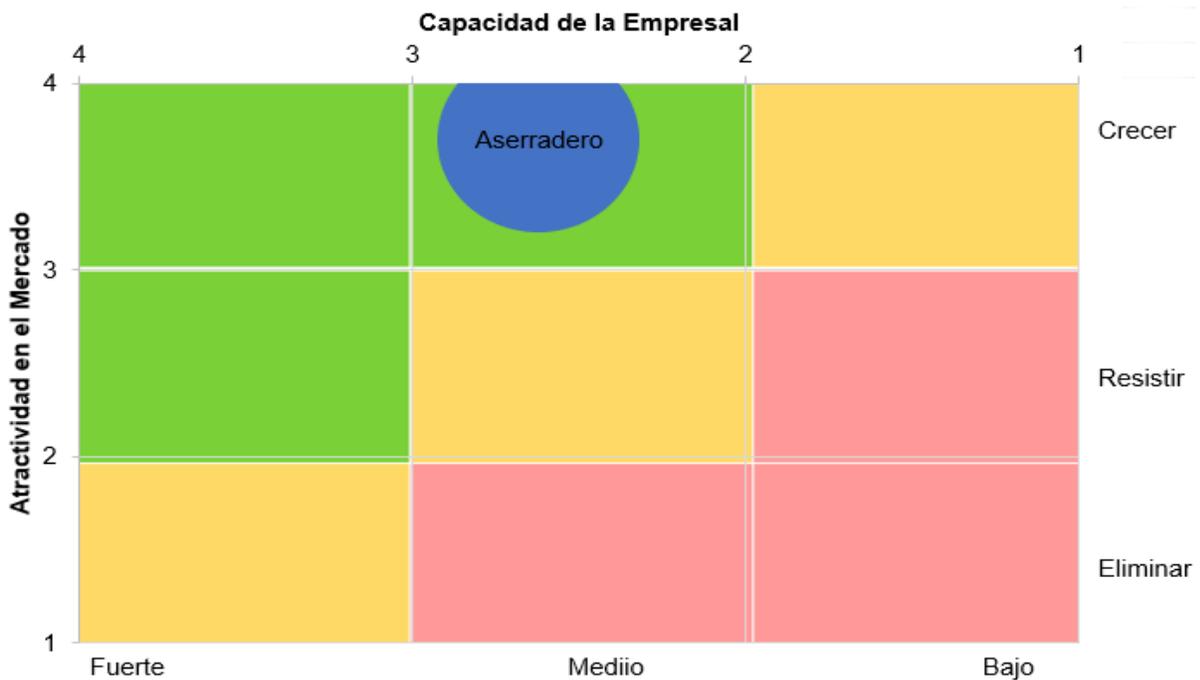
Figura 1.....	4
Figura 2.....	7
Figura 3.....	8
Figura 4.....	8

Apéndice

Apéndice A. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Factores Externos. Parque Ecoturístico las Piedras.



Apéndice B. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Factores Externos. Aserradero.



Apéndice C. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Factores Externos. Parcelas.

