



# Plan de Desarrollo Rural Municipal 2006/7



Consejo Municipal para el Desarrollo Rural Sustentable

## **PRESENTACION**

El Plan de Desarrollo Rural Municipal para Calakmul, recoge las inquietudes de los actores locales que promueven el desarrollo rural tanto de las dependencias de gobierno como las del sector social, cuyas percepciones, ideas, planes, proyectos y propuestas de desarrollo, han quedado registradas en este Plan y en los diversos los ejercicios de planeación, que se han desarrollado a partir del proceso de Planeación - Concertación iniciado en 2004 por el proyecto PROSURESTE. Este proceso inicio a nivel municipal con una serie de talleres de planeación contando teniendo la participación alrededor de 52 representantes del sector social, del gobierno tanto federales como estatales y de los centros de investigación regionales. El proceso Concertación – Planeación, inicia con un diagnóstico que en su diseño, requirió que la información fuera manejada y analizada de forma diferente a los diagnósticos convencionales. Esta se manejó de manera integral y a la vez también separada para un análisis profundo con temas transversales, obteniendo así valiosa información desde una visión “sistémica”. La falta de institucionalidad, espacios para el diálogo y acuerdos entre los actores locales, quedó claramente señalada en el diagnóstico, por lo que la concertación entre ellos, sería el primer paso obligado para planear el desarrollo del Municipio. La aplicación de la metodología de Planeación Sistémica “SINFONIA”, fue la más adecuada en este contexto, ya que analiza a los factores que intervienen en el desarrollo como “sistema” fortaleciendo al proceso de Concertación – Planeación. Se obtuvo, una visión a largo plazo y seis líneas estratégicas generales que han sido avaladas por el Consejo Municipal para el Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS), una vez que su reactivación, permitió fortalecer el diálogo y el consenso para planificar el desarrollo rural.

Las herramientas de planeación – gestión que hemos desarrollado para fortalecer este diálogo, la matriz de criterios de sustentabilidad y el Ordenamiento Territorial, no solo sirven para la priorización de proyectos y reorientación de los sistemas productivos, si no que, son el mecanismo de intermediación para generar acuerdos y compromisos que permitan la coordinación interinstitucional en la orientación de las políticas públicas, para que la aplicación de programas y asignación de recursos, sean orientados hacia proyectos sustentables y en los espacios adecuados.

Cabe mencionar que el Ordenamiento Territorial como herramienta, ha sido legitimado y avalado por el CMDRS, como parte del fortalecimiento para la Gestión Local para el Desarrollo (una de las líneas estratégicas), lo que ha permitido llevar la planeación municipal a nivel de la base a través de los centros integradores y las microregiones, siendo estos considerados como los eslabones mas débiles en la participación social. Su reciente incorporación en la planeación, han permitido establecer en ellas, líneas de desarrollo consensuadas acordes a las particularidades del sitio y a los usos permitidos del suelo derivados del OT, por lo que sus demandas para la participación de las políticas públicas, se retoman en este Plan.

La información generada durante este proceso mas la que se tiene de otros planes y proyectos que están operando, ha permitido diseñar la propuesta final de este Plan de Desarrollo Rural Municipal, por lo que el CMDRS ha encomendado al proyecto PROSURESTE su elaboración como una expresión de confianza generada en este proceso Concertación – Planeación. El Plan describe el municipio que queremos; las líneas estratégicas generales y las micro regionales que se han concebido bajo este proceso, representan las aspiraciones y sentimientos de la población rural y de las instituciones de gobierno que han participado para orientar el desarrollo en torno a la equidad social, el fortalecimiento en la economía de la población, el uso sustentable del ambiente y el desarrollo del capital humano, con una visión que va mas allá de un trienio, estableciendo una agenda municipal interinstitucional con enfoque territorial para el desarrollo rural sustentable y así, lograr nuestro sueño de vivir mejor en nuestro municipio.

CONSEJO MUNICIPAL PARA EL DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE DE CALAKMUL

NOVIEMBRE 2006.

## INDICE

### CAPITULO I

<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
<b>1.1 La descentralización administrativa</b>	<b>1</b>
<b>1.2 La Concertación – Planeación como principio de articulación y cooperación</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Instrumentos de gestión y toma de decisiones</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Visión</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Misión</b>	<b>6</b>
<b>1.6 Objetivo General</b>	<b>6</b>

### CAPITULO II

<b>2. SOLUCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Diagnóstico</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Matriz de problemas</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Mapa Mental</b>	<b>11</b>
<b>2.4 Matriz de análisis de interpretación y conflictos</b>	<b>12</b>
<b>2.5 Matriz de Priorización de factores decisivos (problemas)</b>	<b>13</b>

<b>2.6 Matriz de análisis de soluciones estratégicas</b>	<b>14</b>
--	-----------

## **CAPITULO III**

<b>3. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATEGICOS</b>	<b>18</b>
3.1 Dimensión/eje social	18
3.2 Dimensión/ Eje humano	20
3.3 Dimensión/Eje Físico Ambiental	21
3.4 <i>Dimensión/Eje Económico</i>	28

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>30</b>
---------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>31</b>
---------------------	-----------

## **ANEXOS**

## **CAPITULO 1**

### **1. ANTECEDENTES**

#### **1.1 La descentralización administrativa**

##### ***Del Contexto Nacional***

El proceso de municipalización, contemplado en la Ley General de Desarrollo Rural Sustentable (2002), implica un cambio de fondo en las relaciones que hay entre los actores sociales que conforman el municipio, para así poder fomentar la participación social en las políticas públicas encaminadas al desarrollo rural (autoridades, dependencias y productores). Este proceso comienza a generar cambios en los movimientos regionales para reivindicar a los gobiernos locales, quienes deben tener representatividad y pluralidad como lo demanda su personalidad jurídica y política, pero sobre todo, por la responsabilidad que tienen para conducir el desarrollo.

El establecimiento de un nuevo federalismo, es cuestión de poder, independencia, pero también de responsabilidad y libertad, para que los actores sociales superen su protagonismo y construyan una nueva conciencia social que priorize el bienestar común y el consenso, lo que implica necesariamente una descentralización administrativa donde el foco de atención, es la organización comunal para fortalecer a los gobiernos locales y poder concertar acuerdos para que la democratización del poder sea real y efectiva.

De lo anterior, se deduce la importancia de formar capacidades locales autónomas y reactivar los espacios de gestión – planeación en todos los sentidos (económicos, sociales, culturales y ambientales), para así promover la participación social en las políticas públicas y establecer los principios básicos para un desarrollo regional incluyente y participativo,

teniendo en cuenta que proceso de la descentralización es reciente y enfrenta grandes retos para su apropiación por parte de la sociedad que no está acostumbrada de hacer del análisis, una forma de intervención en las políticas públicas

## **1.2 La Concertación – Planeación como principio de articulación y cooperación**

### ***Al Contexto Municipal***

A principios de esta década, el municipio de Calakmul experimenta una nueva dinámica de participación social, considerada como una oportunidad para la concertación de intereses comunes entre los diferentes actores de la sociedad rural y los tres niveles de gobierno, con el propósito de encontrar una salida al estancamiento social y productivo; donde la falta de institucionalidad, no ha permitido crear una visión de desarrollo. Los fracasos han generado una reflexión generalizada que indica que es el momento de promover cambios en las formas de participación social, debido a que existe un proceso de readecuación de espacios de planeación y negociación, que apuntan a la rearticulación de posiciones, intereses y redefinición de mecanismos de vinculación, colaboración y concertación entre actores a diferentes niveles de toma de decisiones sobre el desarrollo sustentable de la región. Estos cambios, han llevado a reactivar y fortalecer al Consejo Municipal para el Desarrollo Rural Sustentable<sup>1</sup>(CMDRS), que de acuerdo con la LDRS, es un espacio de planeación, coordinación y vinculación entre los actores que promueven el desarrollo rural.

En este contexto de readecuación, el proyecto PROSUEESTE<sup>2</sup> en el 2004, inicia un proceso de Concertación – Planeación, lo que significa llegar a acuerdos y consensos entre los actores que promueven en desarrollo en el Municipio de Calakmul. Se comienza con la formulación de un diagnóstico integral, que por su diseño, vinculó dos contextos de

---

<sup>1</sup> La Ley de Desarrollo Rural Sustentable (2002), define a los Consejos Municipales, como espacios para la planeación, análisis y priorización de acciones encaminadas al desarrollo rural Municipal.

<sup>2</sup> PROSUEESTE – Manejo de Recursos Naturales y Desarrollo Regional en el Sureste de México; proyecto desarrollado por un convenio de cooperación entre el gobierno Alemán y el gobierno Mexicano, cuyas contrapartes son la GTZ (Agencia de Cooperación Técnica Alemana) y la CONANP (Comisión Nacional de Áreas Protegidas) respectivamente.

planeación municipal: la concertación entre actores que resulta en acuerdos para la formulación de ejes de desarrollo en beneficio del municipio y la necesidad de identificar en el territorio, espacios aptos para actividades derivadas de los mismos ejes. El diagnóstico también muestra la ausencia de una institucionalidad, escasa integración de las políticas públicas, programas gubernamentales desvinculados y la falta de espacios para el diálogo, lo que no permite establecer una cooperación e integración entre los actores, ni mucho menos llegar a tomar decisiones compartidas y consensos.

Se concluyó que la concertación entre los actores, puede convertirse en una palanca para lograr coherencia y sinergia en el proceso de desarrollo, para lo cual, fue importante buscar los mecanismos precisos para su generación. Para lograrlo, se utilizó la metodología de planeación sistémica participativa conocida como SINFONÍA. Esta metodología se basa en una aproximación a la problemática del desarrollo desde un punto de vista integral y dinámico, esto es, con un enfoque sistémico<sup>3</sup>. Esta metodología se desarrollo en una serie de talleres participativos (ANEXO 1), en donde se construyó una visión de desarrollo para Calakmul para los próximos 20 años. Se identificaron y analizaron los principales factores que son considerados como palancas de desarrollo y que representan elementos que modifican el sistema, cuya formas de interacción, relación e influencia, dieron origen a **seis líneas estratégicas**<sup>4</sup> generales con proyectos de impacto regional, que representan acciones encaminadas al desarrollo rural del municipio y que forman parte del Plan de Desarrollo Municipal (PROSURESTE, 2004),

---

<sup>3</sup> El pensamiento sistémico, se basa en la representación gráfica de la estructura y relaciones de los diferentes elementos o factores que interactúan en un sistema, en este caso el municipio de Calakmul, considerando aspectos de orden social, económico, ambiental, cultural, tecnológico y político tal y como aparecen en el diagnóstico. El enfoque sistémico, a través de la Planeación Sistémica Participativa, brinda una utilidad práctica para los procesos de planeación integral y facilita la participación de los diferentes involucrados, de manera que recupera y representa las diferentes percepciones e intereses en un todo lógico y articulado.

4 LÍNEA ESTRATÉGICA 1: "GESTIÓN LOCAL PARA EL DESARROLLO"

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: "GESTIÓN INTEGRAL DEL AGUA"

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: "GESTIÓN PARA EL CAMBIO EN LOS SECTORES PRODUCTIVOS"

LÍNEA ESTRATÉGICA 4: "DESARROLLO DEL SECTOR AGROPECUARIO"

LÍNEA ESTRATÉGICA 5: "MANEJO SUSTENTABLE DEL BOSQUE"

LÍNEA ESTRATÉGICA 6: "MEJORAMIENTO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA"

### **1.3 Instrumentos de gestión y toma de decisiones**

Durante este ejercicio de planeación concertación-planeación, se ha establecido un dialogo entre la sociedad civil organizada, ayuntamiento, ONG's, dependencias estatales y federales sobre temas de desarrollo y medio ambiente. Este diálogo opera desde el Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable, el cual fue reactivado en el mismo año.

Los resultados de este proceso de concertación-planeación colocan la "La gestión local para el desarrollo" -una de la líneas estratégicas- en el centro de un proceso de cambio, afirmando con esto, el supuesto inicial sobre la importancia que tiene una planeación-gestión integral e intersectorial para el desarrollo del municipio.

La planeación y priorización de proyectos son actividades claves en la agenda del Consejo Municipal para el Desarrollo Rural de Calakmul. Para poder cumplir con este fin, dos instrumentos se diseñaron: la construcción de Criterios de Sustentabilidad para la evaluación de proyectos y la generación de un modelo de ordenamiento que indica los usos adecuados del suelo (PROSURESTE, 2006; Plan de Ordenamiento Territorial, Manuscrito).

El primer instrumento mencionado, consiste en consensuar criterios para la evaluación de proyectos productivos como una medida que mejora la sustentabilidad en sus tres dimensiones: ecológico, económico y social. La elaboración de los criterios partió desde de la perspectiva de los productores, retoma la experiencia de ECOSUR así como la de los especialistas locales (PROSURESTE 1, 2006). La funcionalidad de esta matriz de Criterios de sustentabilidad, ya ha sido validada en el CMDRS y se ha probado en la evaluación de los proyectos Alianza para el Campo 2006, en un ambiente de confianza y transparencia, logrando por un lado diferenciar en un todo, proyectos que han sido bien elaborados y que cumplen con las condiciones de sustentabilidad en términos ambientales, por el otro, favorece a los proyectos integrales que tienen un mayor impacto social. Además señala proyectos que tienen mayor probabilidad de éxito en cuanto a la experiencia de los productores (ANEXO 2).

El segundo instrumento (Ordenamiento Territorial), que tiene que ver con el uso del suelo, ya ha sido desarrollado en su primera parte a nivel de cuatro microregiones de las ocho que componen el Municipio. Los avances que se tienen, se expresan en mapas técnicos que han sido modificados por la gente y donde se describen los Tipos de Usos del Territorio. Se evalúa la vocación o aptitud de los espacios para el desarrollo de una actividad determinada como es la agropecuaria, forestal o turística, dando igual importancia a mantener las funciones no directamente productivas del paisaje, como son la funciones de regulación ecológicas y del hábitat. Se describen los paisajes donde determinada actividad productiva tiene usos recomendados o compatibles, de acuerdo a las condiciones del sitio y de las características de los Sistemas Productivos (ANEXO 3).

Actualmente se ha pasado de la etapa del modelo de ordenamiento a la de Implementación, donde se espera la participación del Cabildo y del Ayuntamiento para reconocimiento y validación. En este marco, se espera concretizar los planes microregionales ya que cada una de ellas cuentan con sus propias líneas de desarrollo que han salido de este ejercicio de planeación. El Plan de Ordenamiento Territorial, pretende enriquecer con aspectos espaciales o territoriales, los criterios de sustentabilidad para la evaluación de las propuestas. El CMDRS de Calakmul en su experiencia, tiene la capacidad de orientar el desarrollo acorde de su visión y agenda local, de modo que el Ordenamiento Territorial se ha desarrollado con la participación de los actores locales y no es concebido como intervención externa.

Ambos instrumentos validados en el CMDRS, son reconocidos como instrumentos de gestión que permitirán que la líneas estratégica “La gestión local para el desarrollo” apunte el proceso de cambio que se requiere para impulsar el desarrollo rural en el municipio.

Estos instrumentos de gestión, se perfilan como el hilo conductor para generar acuerdos y compromisos que permitan la coordinación interinstitucional en la orientación de las políticas públicas para la aplicación de programas y asignación de recursos hacia actividades y espacios adecuados.

## **1.4 Visión**

Calakmul es un municipio que promueve el desarrollo integral y sustentable de las comunidades, en base a una reforma integral cuyo gobierno, promueve estructuras organizativas de planeación consolidadas a través de la participación social y autogestiva, donde el diseño, ejecución y seguimiento de programas y proyectos, garantizan en el marco de un ordenamiento Territorial, la equidad, pluralidad, identidad, coordinación y transversalidad institucional con respeto a la diversidad, cultural y la naturaleza

## **1.5 Misión**

Fortalecer los niveles de educación y estructuras sociales organizativas, permitiendo la interrelación del gobierno con la sociedad, en la toma de decisiones. Resaltando la vocación de servicio, transparencia, honestidad y respeto en busca de una correcta aplicación de las leyes y programas que nos permitan generar recursos humanos y materiales, que beneficien a todos los sectores de manera integral en el corto, y mediano plazo.

## **1.6 Objetivo General**

Establecer las condiciones que alienten el manejo sustentable de los recursos naturales en beneficio de los productores, considerando las particularidades territoriales (microregiones), usos recomendados según el OT, e identidades culturales como condición para incrementar las oportunidades y fortalecer las capacidades locales de las familias y organizaciones productivas.

## **Objetivos específicos**

### **Social**

Fortalecer la gestión a través de la capacitación para incrementar la participación social en las políticas públicas a nivel municipal y microregional para la gestión de los recursos naturales y garantizar una mejor distribución y transparencia de las inversiones públicas.

### **Productivo**

Los sistemas productivos, deben adecuarse a las condiciones ambientales y socioeconómicas de la región, e incorporar innovaciones tecnológicas para promover la reconversión hacia mejores prácticas, tomando como orientación los criterios de sustentabilidad y los espacios previstos en el Ordenamiento Territorial Microregional.

### **Ambiental**

Promover actividades productivas con bajo impacto ambiental a través de la concientización y educación para la aplicación de mejores prácticas amigables con el medio ambiente, articulación con otros programas, planes y proyectos, para aprovechar mejor nuestros recursos naturales.

## CAPITULO II

### 2. SOLUCIONES ESTRATÉGICAS

#### 2.1 Diagnóstico

El diagnóstico realizado en Calakmul, por sus características ya mencionadas, considera cinco ejes temáticos: económico, social, político, ambiental y tecnológico, los cuales se encuentran descritos de forma articulada y que corresponden a las dimensiones social, humana, físico ambiental y económica propuestas por el INCA RURAL. Estos ejes temáticos, fueron analizados con temas transversales como: la cooperación interinstitucional, capacidad de innovación y organización territorial, llegando a obtener un análisis sectorial e integral donde se describen los principales problemas y escenarios, que son el punto de partida para que después de un análisis generar las soluciones estratégicas (PROSURESTE 2, 2005; PROSURESTE 3; 2005).

#### *Análisis sectorial*

- Existe en el municipio una débil institucionalidad para la toma de decisiones e incipiente transparencia.
- Distribución desigual de la inversión tanto pública como privada.
- Débil integración vertical y horizontal de los sistemas de producción.
- Estabilización tecnológica y territorial del nivel de conocimiento tecnológico.
- Insuficiente crecimiento económico; producción de bienes y servicios de baja calidad.
- Falta de una política pública que apoye la redefinición de las prácticas de referencia de manejo del agua.
- Frontera forestal amenazada e incipiente normalidad de las prácticas democráticas.

### *Análisis Integral*

- Necesidad de una coordinación de la acción institucional.
- Incrementar la capacidad de innovación.
- Integración de las cadenas productivas y de valor.
- Reordenamiento territorial y la necesidad de una visión compartida de desarrollo.

### *Escenarios*

Se describen tres escenarios, el tendencial, pésimo y el deseable; de estos resaltan seis temas: Articulación y Vinculación de Actores; Formación de Capital Humano; Microregionalización y Reordenamiento Territorial; Sistemas de producción diversificado; Paradigma en el Desarrollo Social y Paradigma en el Desarrollo Sustentable. (ANEXO 4).

## **2.2 Matriz de problemas**

Los datos obtenidos del análisis sectorial e integral, nos ofrecen una información por cada eje temático, que contrastado con los otros, ha permitido ver los problemas desde diferentes ángulos. El aspecto político es al que hay que prestarle mayor atención, debido a que en este análisis aparece que existe una falta de integración de las políticas públicas y programas y proyectos gubernamentales están desvinculados; siendo estos los mismos **factores** que aparecen en mesas de los talleres de Planeación- Concertación. En este sentido coincidimos que: a través de la concertación, se pueden establecer acuerdos mínimos que permitan contribuir al fortalecimiento de la institucionalidad comprendida como el establecimiento de reglas del juego de forma transparente. Lo anterior queda señalado en los últimos cuadros del eje político en la siguiente tabla.

**Síntesis del análisis intersectorial e integral**

<i>Sector</i>	<i>Social (S)</i>	<i>Ambiental (A)</i>	<i>Económico (E)</i>	<i>Tecnológico (T)</i>	<i>Político (P)</i>
<i>Social</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•El sector social comparte escasamente la preocupación de las ONG y Organismos Internacionales por el medio ambiente; mas bien ubica la conservación en el territorio de la reserva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Extrema dependencia de los subsidios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los sistemas productivos esta diversificados, sin aprovechar las innovaciones tecnológicas y organizativas disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La estrategia política de los grupos sociales, se subordina a la negociación de recursos financieros con el gobierno u organismos internacionales.</li> </ul>
<i>Ambien-tal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La escasez de agua y la pobreza de los suelos, condiciona a que la población migre en busca de mejores oportunidades.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•El paisaje y su calidad son condiciones para que se desarrolle un turismo ecológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desarrollo agropecuario, requiere de tecnologías amigables con el medio ambiente.</li> </ul>	
<i>Económico</i>	Las inversiones están dirigidas a la dotación de infraestructura comunitaria y escasamente se invierte en capital humano y social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La mayoría de las actividades productivas tienen una práctica extractiva y de agotamiento del suelo.</li> </ul>			
<i>Tecno-lógico</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tecnologías inapropiadas para el cultivo y la ganadería provocan incendios forestales, fragmentación del hábitat y deforestación</li> </ul>			
<i>Político</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La relación estado - sociedad es a partir de relaciones familiares, de intereses económicos, cooptación social y clientelismo.</li> <li>•Existen incipientes mecanismos y espacios de planificación democrática y participativa, faltan acuerdos políticos mínimos para operar con gobernabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Las instituciones dedicadas a la conservación no tienen fuerza política, de modo que el sector ambiental tiende a quedarse aislado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los actores políticos priorizan sus programas y proyectos de carácter asistencialista e instrumentados desde el nivel federal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La política de fomento a la innovación tecnológica no existe.</li> </ul>	<p><b>Falta de integración de las políticas públicas y programas y proyectos gubernamentales desvinculados</b></p>

## 2.3 Mapa Mental

El mapa mental producto de la metodología SINFONIA (Anexo 5), construido entorno a la visión, se identificaron seis factores principales (marcados con colores intensos) considerados como los grandes **temas** que se desenvuelven en el municipio, y alrededor de los cuales se generan las actividades y preocupaciones (**problemas**) de los habitantes de la zona, en términos del desarrollo rural. Estos son: **Gobierno, Sociedad, Recursos Naturales, Actividad Productiva, Territorio y Contexto internacional**. En el mismo mapa mental, también se señalaron cuales son los **factores más decisivos** (marcados con puntos de color rojo) y que a su vez interpretan a estos temas. El análisis de los temas que se realizaron en las mesas de trabajo pueden expresarse de una forma más precisa de la siguiente manera:

## 2.4 Matriz de análisis de interpretación y conflictos

TEMA	INTERPRETACIÓN	CONFLICTOS DE INTERÉS APARENTES
<b>Gobierno</b>	a) Apertura del gobierno municipal a la participación pública en los planes de desarrollo. b) Construcción de infraestructura.	Planes del gobierno vs. Demanda social de inclusión política y económica.
<b>Sociedad</b>	a) Desarrollo de las organizaciones sociales. b) Provisión de servicios a la población. c) Crecimiento poblacional.	Desarrollo de la organización social de base. vs. Las obligaciones burocráticas y legales del gobierno ante la población.  La población se mantiene como externa.
<b>Recursos Naturales</b>	a) Suministro y manejo del recurso agua. b) Conservación de la reserva de la biosfera.	La política municipal de suministro de agua a toda costa. vs. La política de conservación federal.  <i>Aquí más que un conflicto, es una dispersión de intereses.</i>
<b>Actividad Productiva</b>	a) Desarrollo tecnológico de las actividades productivas. b) Desarrollo de la actividad productiva primaria (forestal, agrícola y ganadera). c) Desarrollo de microempresas turísticas.	Mayor tecnificación del campo. vs. Crecimiento de la agricultura, ganadería y forestería.  La actividad turística se percibe como de procedencia externa.
<b>Territorio</b>	a) El desarrollo de un ordenamiento ecológico territorial.	No tiene contraparte, más bien revela conflictos por tenencia de la tierra y fronteras.
<b>Contexto internacional</b>	Temas genéricos.	No se perciben.

## 2.5 Matriz de Priorización de factores decisivos (problemas)

Retomado en las mismas mesas de trabajo, la interpretación de los temas del cuadro anterior y del mapa mental, se identificaron **15 factores decisivos** que generan preocupaciones en el sistema Calakmul, los cuales se priorizaron de acuerdo a la percepción de los participantes y de los resultados del diagnóstico, obteniendo la siguiente tabla:

**Los 15 factores decisivos**

Número de prioridad	No. de Votos	Factor del Sistema Descrito.
1	27	Agua
2	20	Planes de Desarrollo sustentable y participativo
3	20	Sector agropecuario
4	20	Sector Servicios: Turismo
5	16	Uso de Suelo y OET
6	15	Población
7	15	Investigación e innovación tecnológica
8	14	Educación
9	13	Reservas Naturales: Federal y Estatales
10	13	Infraestructura
11	13	Organizaciones sociales
12	13	Salud
13	11	Microempresas
14	8	Gobierno Municipal
15	8	Sector Forestal

Una vez priorizados, tres pasos adicionales fueron necesarios de acuerdo a la metodología SINFONIA, para conocer el tipo y grado de la influencia de un factor sobre otro, de este modo se pudieron diferenciar los factores activos, pasivos,

críticos e inertes; con esto se identificó la relevancia estratégica que cada uno de los 15 factores desempeña en el sistema municipal.

La manera mas conveniente para atender estos factores (problemas), se hizo con la ayuda de una **matriz de planeación**, donde para cada factor se definió la modificación deseada, sus efectos positivos y negativos, la modificación tendría en el sistema y **las soluciones estratégicas**. De esta manera los factores fueron integrados en propuestas mas concretas para instrumentar las siguientes soluciones estratégicas para cada dimensión o eje.

***Cabe mencionar que en el CMDRS, existen proyectos y planes que ya están apoyando y que se están vinculando a estas soluciones estratégicas desde 2006, y que aparecen como proyectos en desarrollo en el Capítulo III.***

## 2.6 Matriz de análisis de soluciones estratégicas

DIMENSION / EJE	FACTOR	MODIFICACION DESEADA	EFECTOS		SOLUCIONES ESTRATEGIAS
			POSITIVOS	NEGATIVOS	
SOCIAL	PLANES DE DESARROLLO SUSTENTABLE PARTICIPATIVO	Adecuar y los planes de desarrollo para que sean sustentables y participativos	-Mejora la calidad de infraestructura -Aumenta la disponibilidad del agua -Aumenta la actividad turística adecuada con planeación participativa. -Aumenta la credibilidad en el Gobierno Municipal - Aumenta la organización social	No existen	1. Fortalecimiento del Consejo Municipal para el Desarrollo Rural Sustentable

DIMENSION / EJE	FACTOR	MODIFICACION DESEADA	EFECTOS		SOLUCIONES ESTRATEGIAS
			POSITIVOS	NEGATIVOS	
FISICO AMBIENTAL	DISPONIBILIDAD DE AGUA	Suficiente disponibilidad para todos los usos	- Mejora la calidad de vida	Incremento de población Incremento de la actividad ganadera Crece la fragmentación de ecosistemas	1. Aumentar la captación de agua pluvial  3. Uso y manejo eficiente de los cuerpos de agua
			- Mayor producción		
			- Viabilidad de planes de desarrollo		
			- Mejora la actividad turística		
			- Mejores Servicios		
			- Desarrollo de microempresas		

DIMENSION / EJE	FACTOR	MODIFICACION DESEADA	EFECTOS		SOLUCIONES ESTRATEGIAS
			POSITIVOS	NEGATIVOS	
FISICO AMBIENTAL	MANEJO SUSTENTABLE DE LOS RECURSOS NATURALES	Lograr la sustentabilidad en el uso y aprovechamiento de los recursos naturales	- Aumento en la disponibilidad del agua	No existen	1. Integración de los diversos planes existentes para el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales.  2. Establecer un ordenamiento ecológico del territorio  4. Integrar las cadenas productivas y de valor en los diferentes sectores: forestal, apícola, ganadero, agrícola y turismo, tomando como referencia a los comités productivos del CMDRS y establecer canales de comercialización
			- Aumento de la calidad de vida		
			- Incremento de la actividad turística		
			- Establecimiento de canales de comercialización		
			- Aceptación del OET desde el nivel microregional		
			- Aumenta la viabilidad de los planes de desarrollo		
			- Aumenta la apropiación de la tecnología		

DIMENSION / EJE	FACTOR	MODIFICACION DESEADA	EFECTOS		SOLUCIONES ESTRATEGIAS
			POSITIVOS	NEGATIVOS	
ECONOMICO	ACTIVIDAD TURISTICA	Aumentar la actividad del Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentan los ingresos y la capacidad de financiamiento</li> <li>- Aumenta la calidad de la infraestructura</li> <li>- Aumenta el desarrollo de las microempresas</li> <li>- Mejora la coordinación de las organizaciones sociales</li> </ul>	Baja el manejo sustentable de recursos Naturales y la disponibilidad del agua	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar la actividad turística sin exceder la capacidad de carga</li> <li>2. Fortalecer las microempresas turísticas</li> <li>3. Mejorar la calidad de la infraestructura municipal</li> </ol>

DIMENSION / EJE	FACTOR	MODIFICACION DESEADA	EFECTOS		SOLUCIONES ESTRATEGIAS
			POSITIVOS	NEGATIVOS	
ECONOMICO	ACTITUD PARA EL CAMBIO EN LA INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	Mejorar la apertura para el cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mejora la diversificación del uso del suelo</li> <li>- Incremento en el uso de servicios técnicos</li> <li>- Se incrementa la visión empresarial</li> <li>- Mejora la autogestión y autonomía</li> <li>- Apropiación de la tecnología</li> </ul>	No existen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación para el cambio en los liderazgos y en la facilitación de procesos.</li> <li>9. Formación, actualización, capacitación y profesionalización de cuadros para la asistencia tecnológica, liderazgo y facilitación.</li> </ol>

DIMENSION / EJE	FACTOR	MODIFICACION DESEADA	EFECTOS		SOLUCIONES ESTRATEGIAS
			POSITIVOS	NEGATIVOS	
HUMANO	NIVEL DE ORGANIZACIÓN SOCIAL	Mejorar la coordinación y cooperación entre las organizaciones y los tres niveles de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora de los planes de desarrollo</li> <li>- Manejo sustentable de los recursos</li> <li>- Disponibilidad del uso del agua</li> <li>- Incremento en la comercialización de productos agropecuarios</li> <li>-Mejor calidad en la infraestructura</li> <li>-Aumenta el desarrollo de microempresas</li> </ul>	No existen	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Adecuar la educación informal dirigida a la organización social para Incrementar los niveles de capacitación para la organización comunitaria</li> <li>4. Integrar al Gobierno Municipal en la planeación para el desarrollo rural</li> <li>6.Fortalecimiento de la organización social existente</li> <li>7. Ampliación de la coordinación con organismos fuera del municipio</li> <li>9. Fortalecer al CMDRS</li> </ul>

## CAPITULO III

### 3. IDENTIFICACION DE PROYECTOS ESTRATEGICOS

La formulación de los proyectos estratégicos están definidos en las líneas estratégicas ya mencionadas en el proceso de Planeación – Concertación (PROSURESTE, 2004), de manera que las **soluciones estratégicas** descritas en el ejercicio anterior, se encuentran perfectamente identificadas.

#### 3.1 Dimensión/eje social

##### **LÍNEA ESTRATÉGICA 1: “GESTIÓN LOCAL PARA EL DESARROLLO”**

Objetivo estratégico:

Concertar una agenda local entre todos los actores y sectores como instrumento de gestión, que oriente los programas y políticas públicas acorde a las necesidades locales y en espacios adecuados.

<b>DIMENSION/EJE: SOCIAL</b>
<b>SOLUCIONES ESTRATEGIAS: Fortalecimiento del Consejo Municipal para el Desarrollo Rural Sustentable</b>
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS: Promover el CMDRS como espacio de planeación, concertación y gestión para fortalecer el desarrollo rural a nivel municipal y micro regional.</b>
<b>ACCIONES</b>
<p><b><u>FORTALECIMIENTO DEL CMDRS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la apertura, de éste espacio de coordinación y planeación definido en la Ley para el Desarrollo Rural Sustentable y sus instrumentos de gestión entre los actores locales y los tres niveles de gobierno.</li> <li>• Capacitar al CMDRS en sus planes de trabajo anuales y consolidación de sus órganos, estructuras de representación social e institucional.</li> <li>• Fortalecer a los comités técnicos del CMDRS para planeación de las actividades productivas, priorización y validación de proyectos que vienen de la base.</li> <li>• Capacitar a la Dirección de Desarrollo Rural Municipal y al Departamento de Planeación Territorial y Ecología en sus funciones e instrumentos de gestión y articulación con el</li> </ul>

<p>CMDRS, para establecer mecanismos de cooperación y lograr acuerdos institucionales a nivel federal y estatal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer dentro de la Dirección de Desarrollo Municipal. un departamento o rama forestal .</li> <li>• Actualizar anualmente el plan de desarrollo rural municipal 2006 –2009 y de manera frecuente el plan Municipal de Capacitación en el CMDRS.</li> <li>• Diseñar un programa e indicadores para la revisión, evaluación y seguimiento de los proyectos priorizados por el CMDRS a través de una de sus comisiones.</li> </ul> <p><b><u>Instrumentos de Planeación – Gestión</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar desde el CMDRS instrumentos de gestión - planeación como el Ordenamiento Territorial y los Criterios de Sustentabilidad para que sus miembros incrementen su capacidad crítica y de discernimiento.</li> <li>• Promover los instrumentos de gestión para generar acuerdos y compromisos, que permitan la coordinación interinstitucional en la orientación de las políticas públicas para la aplicación de programas y asignación de recursos orientados hacia los espacios adecuados.</li> </ul> <p><b><u>Ordenamiento Territorial</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los espacios que requieren de un reordenamiento territorial considerando la presión por el cambio de uso de suelo, el crecimiento poblacional y la fragmentación de los macizos forestales.</li> <li>• Presentar los resultados del OT y los usos recomendados a los representantes del Cabildo para su conocimiento y eventual aprobación.</li> <li>• En el marco de la fase de implementación del OT, diseñar cuatro planes de desarrollo microregionales considerando su visión y líneas estratégicas e incentivar la planeación para la actualización plan municipal 2006 –2009.</li> <li>• Presentar la metodología del OT a diferentes instancias como instrumento adicional para la planeación a formalización de acuerdos entre la base social y el Ayuntamiento.</li> </ul> <p><b>PROYECTO ESTRATEGICO:</b>  <b>“Capacitar al CMDRS en su capacidad técnica para evaluar proyectos estratégicos propuestos y sus efectos”</b></p> <p><b>Instituciones Participantes:</b> MUNICIPIO ( Dirección de Desarrollo Rural Municipal y el Departamento de Planeación Territorial y Ecología) RBC, CMDRS, PROSURESTE , SEPOC, CDI, SDR y PROSURESTE.</p>
---

RESULTADOS	INDICADORES
<p>1. El CMDRS, se encuentra operando con todos sus órganos funciones</p> <p>2. Se ha capacitado al CMDRS en cuanto a la evaluación de los proyectos utilizando los instrumentos de gestión (matriz de criterios y .OT)</p> <p>3. Está definida a nivel de microregión los Tipos de Usos del Territorio con los usos recomendados para ubicar las actividades productivas en los lugares indicados</p>	<p>1. Actas firmadas y plan de trabajo</p> <p>2. No. De proyectos evaluados en el CMDRS vs. UTOE</p> <p>3. Mapas que describen los usos recomendados</p>

### 3.2 Dimensión/ Eje humano

DIMENSION/EJE: HUMANO
<b>SOLUCIONES ESTRATEGICAS:</b> A) Fortalecimiento de la organización social a través de la capacitación en organización comunitaria y educación informal B) Integrar al Gobierno Municipal en la planeación social para el desarrollo rural.
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b> A) Incrementar la capacidad organizativa y de gestión de las organizaciones sociales y productivas B) Garantizar la participación social en los espacios de planeación municipal
<h4>Acciones</h4>
<p><b><u>A) GESTION PARA LA FORMACIÓN DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer en el Plan Municipal de Capacitación (PMC) como prioridad, la capacitación organizacional y fortalecimiento de las organizaciones sociales y productivas en base a objetivos comunes y consensuados.</li> <li>• Crear alianzas entre las organizaciones dentro y fuera del municipio para establecer intercambios en términos de desarrollo organizacional.</li> <li>• Incluir en el plan municipal de capacitación y en el plan de desarrollo municipal, las propuestas de capacitación ya existentes (CDI, RBC y SEDESOL) y las provenientes de las microregiones obtenidas en marco del OT.</li> <li>• Promover en los proyectos productivos dirigidos al CMDRS, la inclusión de un apartado para el fortalecimiento organizativo explicitado en la matriz de criterios.</li> <li>• Gestionar con las instancias correspondientes la capacitación para el empleo (producción agrícola, carpintería, carbón, artesanías, turismo y servicios), y mejoramiento de calidad de los productos.</li> </ul> <p><b><u>B) GESTION PARA LA PARTICIPACIÓN SOCIAL</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de la Comisión de Difusión del CMDRS y de los Comisarios Municipales, Integrar a la sociedad organizada a los programas y políticas públicas a través de los espacios de planeación y de participación definidos por la Ley y por el municipio.</li> <li>• Promover desde el CMDRS, foros de evaluación anual para la adecuación del Plan de Desarrollo Rural Municipal.</li> <li>• Asegurar la presencia de las microregiones y centros integradores en el CMDRS para promover sus planes microregionales.</li> <li>• Considerar la Visión y las Líneas Estrategias por micro región obtenidas en el marco del OT, para ser incluidas en el plan de desarrollo municipal.</li> </ul> <p><b>PROYECTO ESTRATEGICO:</b>                  “Incrementar los niveles de capacitación para la organización comunitaria”</p> <p><b>Instituciones Participantes:</b> MUNICIPIO ( Dir. de Desarrollo Rural Municipal y el Dep. de Planeación Territorial y Ecología) RBC, CMDRS, CDI y PROSURESTE</p>

RESULTADOS	INDICADORES
1. Queda establecido en todos los planes que tienen que ver con el desarrollo rural, un componente de capacitación organizacional 2. Se encuentran representados en el CMDRS la mayoría de las microregiones y de las organizaciones de productores	1. Los planes y programas tienen el componente de capacitación organizacional 2. Actas del CMDRS con mayoría del sector social

### 3.3 Dimensión/Eje Físico Ambiental

#### LÍNEA ESTRATÉGICA 2: “GESTIÓN INTEGRAL DEL AGUA”

Objetivo estratégico:

Asegurar la disponibilidad del agua a mediano y largo plazo en todo el municipio.

<b>DIMENSION/EJE: FISICO AMBIENTAL</b>
<b>SOLUCIONES ESTRATEGIAS:</b> Aumentar la captación de agua pluvial y el manejo eficiente de los cuerpos de agua
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b> Elaborar y gestionar desde el CMDRS, un plan de captación, manejo y usos del agua para aumentar su disponibilidad
Acciones: <u>PROGRAMA PARA EL MANEJO DEL AGUA</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la rehabilitación de infraestructura para la captación de agua (aljibes, jagüeyes y retenes) evitando el conflicto entre el uso doméstico y el uso agropecuario.</li> <li>• Promover en las microregiones, la rehabilitación y cuidado de los cuerpos de agua tomando como referencia los Tipos de Uso del Territorio definidos por el OT.</li> <li>• Promover en los proyectos evaluados en el CMDRS tecnologías para un uso eficiente del agua.</li> </ul> <p><b>Proyecto Estratégico:</b> “Creación de un programa regional de captación, almacenamiento y uso eficiente del agua”</p> <p><b>Instituciones Participantes:</b> CNA, CAPAE, MUNICIPIO, RBC, CDR SECOL PROSURESTE</p>

RESULTADOS	INDICADORES
1. Los cuerpos de agua identificados en el OT, están siendo protegidos y en su caso usados de manera sustentable El agua para uso doméstico y agropecuario están bien definidos	1.- Cuerpos de agua existentes 2. Existe un plan municipal para el manejo del agua

**LÍNEA ESTRATÉGICA 3: “GESTIÓN PARA EL CAMBIO EN LOS SECTORES PRODUCTIVOS”**

Objetivo estratégico:

Mejorar la apertura para el cambio hacia innovaciones en las actividades productivas.

DIMENSION/EJE: Humano
SOLUCIONES ESTRATEGIAS: A) Capacitación para el cambio en la facilitación de procesos y en los liderazgos B) Formación, actualización, capacitación y profesionalización de cuadros para la asistencia tecnológica
OBJETIVOS ESPECIFICOS: A) Mejorar la calidad de la educación informal (fomento de capital humano) B) Profesionalizar y actualizar a los servicios técnicos integrales
<p style="text-align: center;"><b>Acciones:</b></p> <p><u>A) FORTALECIMIENTO DEL PLAN MUNICIPAL DE CAPACITACION (PMC)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar en el PMC las propuestas capacitación productivas ya existentes de las dependencias, de los comités técnicos y de las microregiones, priorizando el fortalecimiento de las capacidades locales con atención a los grupos indígenas y no indígenas.</li> <li>• Indicar en el PMC como espacio para la promoción de cursos, el Centro de Formación y Capacitación Campesina (CEFOINCA).</li> <li>• Revisar y evaluar anualmente los logros del PMC y adecuándolo a las ofertas institucionales y articularlo con otros planes y programas existentes.</li> </ul> <p><b>PROYECTOS ESTRATEGICOS</b></p> <p><b>“Crear un programa de capacitación amplia donde se incluya el ICATCAM y el CEFOINCA; dar continuidad a este centro de y evaluar la posibilidad de que sea aprovechado por otras instituciones”</b></p> <p><u>INTERLOCUCIÓN INSTITUCIONAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un canal de comunicación y entendimiento con la Unidad Técnica Operativa del Estado (UTOE), para homogenizar los criterios en la aprobación de los proyectos de Alianza para el Campo, considerando la matriz de criterios de sustentabilidad hecha por el CMDRS.</li> <li>• Establecer mecanismos de comunicación con el comité estatal de capacitación, para dar a conocer las herramientas de gestión del CMDRS y el Plan Municipal de Capacitación para consolidar la mezcla de recursos (PEC), y promover la redefinición de las políticas públicas</li> </ul> <p><b>PROYECTO ESTRATEGICO</b></p> <p><b>“Coordinar las aportaciones de las diferentes fuentes institucionales que actúan en los distintos eslabones por actividad productiva tomando como referencia los criterios de sustentabilidad del CMDRS”.</b></p>

**B CAPACITACION DE LOS SERVICIOS TECNICOS E INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS**

- Identificar espacios e instituciones reconocidas para promover acuerdos de cooperación en la profesionalización de los prestadores de servicios y establecer intercambios técnicos sobre contenidos de currícula y especialidades que incluya la investigación aplicada.
- Promoción de la organización de los profesionales técnicos.
- Establecer foros de análisis y discusión de los sistemas productivos por parte de los comités del CMDRS, para el consenso en las formas de producción y calidad de servicios considerando los análisis técnicos (ECOSUR) y a los usos del territorio (TUT´s) definidos en el marco del OT y los criterios de Sustentabilidad.
- Fomentar desde el CMDRS el Intercambio y exposición de experiencias entre organizaciones de productores con otros municipios de otros Estados, particularmente en el aspecto ganadero.

**INFRAESTRUCTURA PARA LA EDUCACIÓN INFORMAL**

Gestionar los recursos necesarios entre gobierno local y sociedad ante la federación, para el equipamiento de la infraestructura y programas dirigidos a la educación informal como el ICATCAM.

**PROYECTO ESTRATEGICOS**

**“Capacitar a los comités productivos para la difusión de nuevas tecnologías “amigables con el medio ambiente”, tomando como insumos la descripción técnica de los sistemas productivos y los usos del suelo (TUT´s) definidos en el OT**

**“Apoyar la actualización de las capacidades locales para fomentar profesionales facilitadores de procesos productivos y organizativos”.**

**Instituciones Participantes:** SECUD, CRIPX, SEDESOL, RBC, CDI, CMDRS, SAGARPA, SDR y AYUNTAMIENTO

RESULTADOS	INDICADORES
1. Se construye un plan municipal de capacitación que incluye a todas las ofertas de las dependencias de otros planes y de las que provienen del OT.	1. Un plan municipal de capacitación consensuado y avalado por el CMDRS.
2. Existe un entendimiento con la UTOE para la capacitación de sus PSP´s y la aceptación de la matriz de criterios	2. Proyectos de Alianza para el Campo que señalan el uso de la matriz de criterios de sustentabilidad.
3. Los técnicos locales se encuentran organizados y capacitados profesionalmente	3. Los técnicos locales registrados como PSP
4. Existen convenios con los centros de investigación para capacitación del sector rural y de los cuadros técnicos	4. Convenios de centros de investigación firmados por el Ayuntamiento
5. Los comités desarrollan foros de debate para el análisis de los sistemas productivos con ayuda de los centros de investigación.	5. Actas, acuerdos y memorias de los foros de debate
6. Existen consensos en las formas de producción, se difunden nuevas tecnologías y se apropian de los usos recomendados del suelo que provienen del OT expresados en los proyectos.	6. Proyectos con referencia a la matriz de criterios y los usos recomendados por el OT.
7. Los proyectos estratégicos son apoyados por dos o mas dependencias	7. Proyectos con cofinanciamiento
8. Existen en el ayuntamiento programas para el autoempleo	8. No. Productores becados.

**LÍNEA ESTRATÉGICA 4: DESARROLLO DEL SECTOR AGROPECUARIO**

**En esta línea ya, se tienen en desarrollo proyectos y planes que están plenamente identificados y se encuentran articulados en esta línea y en la siguiente.**

Objetivo estratégico:

Adaptar la producción agropecuaria a la vulnerabilidad del ambiente, así como buscar las mejores opciones de mercado.

<p><b>DIMENSION/EJE: FISICO AMBIENTAL</b></p>
<p><b>SOLUCIONES ESTRATEGIAS:</b></p> <p>A) Integración de los diversos planes existentes para el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales.</p> <p>B) Establecer un Ordenamiento Ecológico del territorio donde se defina los Usos Compatibles y restringidos del suelo.</p> <p>C) Integrar las cadenas productivas y de valor en los diferentes sectores: forestal, apícola, ganadero, agrícola y turismo, tomando como base a los comités productivos del CMDRS</p>
<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b></p> <p>A) Dirigir la aplicación de los recursos económicos de los diversos planes y programas del ámbito rural, de manera responsable, tomando como base la reorientación de los sistemas productivos.</p> <p>B) Establecer los Criterios de Sustentabilidad y los usos del suelo recomendados del OT, como herramientas de gestión, planeación y orientación para proyectos productivos como vía para formalizar acuerdos.</p> <p>C) Promover la diversificación productiva y la integración a los mercados para buscar oportunidades de negocios</p>
<p style="text-align: center;"><b>ACCIONES</b></p> <p><b><u>A) REORIENTACIÓN DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS</u></b></p> <p>1. En el marco del PMC analizar y acordar el diseño para los cursos de manejo integral de bovinos y la reorientación de los sistemas productivos actuales.</p> <p>2. Identificar las “mejores prácticas” en los procesos productivos y organizativos para el manejo de los recursos naturales de manera sustentable</p> <p>3. Establecer a través del consejo municipal, junto con las instancias correspondientes, el establecimiento y promoción del Plan para el manejo del fuego, como medida para proteger los recursos naturales.</p> <p><b>PROYECTOS ESTRATEGICOS</b></p> <p><b>Mejoramiento para la producción agrícola y pecuaria</b></p> <p>1. Desarrollo de paquetes tecnológicos adecuados al municipio de calakmul en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>chile jalapeño, tomate, papaya maradol y chile habanero</i></li> </ul> <p>2. Desarrollo de 10 tecnologías adecuadas para la producción agrícola en calakmul en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Maíz, chiuva, frijol, chile jalapeño, tomate, papaya maradol, chile habanero, jamaica, yuca, camote.</i></li> </ul> <p>3. Desarrollo de un programa de mecanización de tierras y manejo de conservación de suelos, siempre y cuando se consideren los usos recomendados del OT.</p>

4. Establecer 3 modelos agroforestales rentables
  - *\*frutales-hortaliza*
  - *\*multiestrato- hortaliza, caoba, cedro, ciricote, frutales*
  - *\*frutales*
5. Establecer un programa de capacitación para el manejo integral de ovinos y bovinos en los siguientes temas considerando los resultados del OT:
  - Sistemas agrosilvopastoriles
  - Bancos de forraje
  - Bloques nutricionales
  - Manejo genético

#### **PROYECTOS ESTRATEGICOS EN DESARROLLO**

**“Programa para la Conservación y el Desarrollo Sustentable de las Comunidades de Calakmul, en Base a la Apicultura.**

**Proyecto Ecoturístico: “Mágicamente Natural Calakmul”**

**“Considerar el Plan Integral del fuego como un instrumento de planeación para el manejo del fuego”**

#### **B) HERRAMIENTAS DE GESTION – PLANEACION**

- En el CMDRS, establecer los criterios de sustentabilidad y el OT como herramientas de priorización y evaluación para los proyectos productivos que provienen de la base para establecer mecanismos de cooperación y acuerdos entre las dependencias de gobierno para la reorientación de los recursos.
- Asegurar desde el CMDRS que los proyectos y las actividades productivas, consideren la regionalización que proviene el Ordenamiento Territorial de Calakmul.
- Diseñar para cada microregión un modelo de Ordenamiento Territorial

#### **PROYECTO ESTRATEGICO EN DESARROLLO**

**Promover la instrumentación de un Ordenamiento Territorial Municipal.**

#### **C) CADENAS PRODUCTIVAS Y DE VALOR**

- Identificar los productos susceptibles a integrar en las cadenas de valor, así como también estudios de mercado y costos.
- Realizar estudios para ubicar a acceder a los mercados alternativos considerando el estado actual de la competencia organización y prestigio.
- Realizar estudios sobre el diseño y formas de organización para las empresas sociales en lo forestal, pecuario y agrícola.

#### **PROYECTOS ESTRATEGICOS**

**“Desarrollar un sistema de compras y ventas en común para el picante y desarrollar un esquema de procesamiento para darle un valor agregado”.**

**“Desarrollar una marca colectiva de miel que incluya a todas organizaciones de productores de Calakmul”.**

**“Establecer los circuitos turísticos en las comunidades con potencial señaladas en el diagnostico turístico”.**

**Instituciones Participantes:** SAGARPA, SDR, MUNICIPIO, CMDRS, RBC, CDI, CBM-M CDI

RESULTADOS	INDICADORES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe un manejo integral de bovinos y reorientación de los sistemas productivos para un manejo de recursos naturales de manera sustentable.</li> <li>2. Los productores, el CMDRS y el Ayuntamiento reconocen el Plan para Manejo del Fuego y el plan de manejo de la reserva para proteger los recursos naturales</li> <li>3. Existen paquetes tecnológicos para la producción pecuaria , agrícola y agroforestal</li> <li>4. Las microregiones, el ayuntamiento y las dependencias del ámbito rural retoman para la planificación de las actividades productivas los usos del suelo recomendados conforme a los resultados del OT.</li> <li>5. Los proyectos estratégicos de turismo y apícola continúan en desarrollo</li> <li>6. El CMDRS maneja y promueve los criterios de sustentabilidad y el OT como herramientas de priorización y evaluación para los proyectos productivos y establece mecanismos de cooperación y acuerdos para la orientación de los recursos a través del CMDRS.</li> <li>7. El CMDRS regula que las actividades productivas, consideren la regionalización que proviene el OT.</li> <li>8. Se tienen estudios de mercado entre ellos los alternativos para las cadenas de valor</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grupos de ganaderos del comité ganadero del CMDRS con bancos de forraje</li> <li>2. EL Plan de Manejo del fuego en los POA´s de los departamentos del Ayuntamiento y productores capacitados en el manejo del fuego</li> <li>3. Grupos de agricultores del comité agrícola con paquetes tecnológicos en formación.</li> <li>4. Los usos del suelo recomendados por el OT, se encuentran en los planes de desarrollo microregionales.</li> <li>5. Primeros productos de los proyectos estratégicos en desarrollo</li> <li>6. No. De proyectos avalados por el CMDRS con las herramientas de planeación.</li> <li>7. EL CMDRS, maneja los productos del OT</li> <li>8. Bases de una cadena de valor en la Miel y Turismo</li> </ol>

**LÍNEA ESTRATÉGICA 5: “MANEJO SUSTENTABLE DEL BOSQUE”**

Objetivo estratégico:

Aprovechar los productos maderables y no maderables de acuerdo al potencial del bosque y su capacidad de regeneración.

DIMENSION/EJE: FISICO AMBIENTAL
SOLUCIONES ESTRATEGIAS: Integración de los diversos planes existentes para el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales.
OBJETIVOS ESPECIFICOS: Apoyar la integración de las Organizaciones Forestales del sector a nivel municipal.
<p><b>Acciones</b></p> <p><u>INFRAESTRUCTURA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rehabilitación de viveros solo en las comunidades con capacidad técnica y organizativa.</li> <li>Gestión y tramitación de infraestructura y equipo para la producción forestal .</li> <li>Diseñar programas para apoyar la reforestación con especies nativas.</li> </ul> <p><u>ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una relación de trabajo entre la CONAFOR y el CMDRS para la homologación de criterios de sustentabilidad y programas de capacitación de acuerdo con la Ley Forestal.</li> <li>Establecer un convenio de cooperación con el CENACAM, PNUD y la RBC para la capacitación permanente de brigadas contra incendios, debidamente equipadas; teniendo como referencia el Plan integral para el Manejo del Fuego.</li> </ul> <p><u>FORMACIÓN DE CAPACIDADES EN EL AMBITO FORESTAL.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizar y certificar la delimitación de las áreas forestales permanentes.</li> <li>Analizar los planes de manejo existentes, elaborarlos para localidades donde no existen, e integrarlos en el plan de manejo de la Unidad Regional</li> <li>Promover un manejo forestal diferenciado en los ejidos con superficies forestales reducidas. considerando los aportes del OT..</li> <li>Evaluar los beneficios de los bosques de Calakmul para los servicios ambientales a recompensar.</li> <li>Sistematización de la experiencia de la actividad forestal por parte de los servicios técnicos locales..</li> <li>Diseño de líneas de gestión para la capacitación para ser incluidas en el PMC y en las Dirección de Desarrollo Rural y Dirección de desarrollo Territorial y Ecología del Ayuntamiento.</li> <li>Establecer la asociación de silvicultores.y su integración en el comité forestal</li> <li>Analizar las lecciones aprendidas de las UMAS como base para su eventual rehabilitación</li> </ul> <p><b>PROYECTOS ESTRATEGICOS</b></p> <p><b>“Apoyar la elaboración de un programa para la Unidad de Manejo Regional”</b></p>

<p>“Rehabilitar los viveros para la producción de plantaciones forestales”                  “Estudio para evaluar la población de especies silvestres en las UMAS”.</p>
<p><b>Instituciones Participantes:</b> CONAFOR, SOCETEC, PNUD, CMDRS, RBC, GTZ-PROSURESTE, PRONATURA,</p>

RESULTADOS	INDICADORES
1. Viveros rehabilitados	1. Viveros operando
2. Mayor reforestación con especies nativas	2. Registro de las plantaciones con especies nativas
3. Cooperación entre la CONAFOR-CMDRS para el establecimiento de programas y homologación de criterios	3. Participación de CONAFOR en el CMDRS
4. Desarrollo de una agenda compartida con la Unidad de Manejo Regional	4. Agenda consensuada
5. Una rama o ventanilla forestal en el Ayuntamiento	5. Agendas de trabajo con los técnicos forestales
6. Líneas de capacitación elaboradas y consensuadas	6. Agenda de ofertas de capacitación
7. Estudio de la viabilidad de la UMAS	7. Documento socializado

### 3.4 Dimensión/Eje Económico

#### LÍNEA ESTRATÉGICA 6: MEJORAMIENTO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

Objetivo estratégico:

Aumentar la participación económica de las familias y organizaciones sociales en la actividad turística.

DIMENSION/EJE: ECONOMICO
<p><b>SOLUCIONES ESTRATEGIAS:</b>                  Aumentar la actividad turística sin exceder la capacidad de carga.                  Fortalecer las microempresas turísticas                  Mejorar la calidad de la infraestructura municipal</p>
<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b> Elaborar y gestionar desde el CMDRS un plan para el sector turístico con fomento al Turismo Alternativo</p>
Acciones
<p><u>PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO MUNICIPAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar continuidad al diagnóstico turístico para identificar los mercados a través de un estudio y determinar la capacidad de carga turística por zonas, seleccionar</li> </ul>

destinos turísticos y definir productos.

- Reglamentar el crecimiento de la actividad turística considerando los resultados del OT en cuanto a los Usos Alternativos del Suelo y del plan de desarrollo Urbano.

**FOMENTO AL TURISMO ALTERNATIVO**

- Promover la creación de la Dirección de Turismo Alternativo en el Municipio que atienda los siguientes temas:
  - Desarrollar estrategias de promoción turística; Integrar a los diversos actores que promueven el turismo alternativo en el Municipio; elaborar e implementar programas de valorización de los recursos naturales y culturales, a través de la educación informal capacitar a los jóvenes en actividades turísticas y colocar módulos turísticos ubicados en sitios estratégicos
- Promover desde el CMDRS el mejoramiento de la infraestructura y capacitación especializada para el desarrollo de proyectos comunitarios que ya han sido identificados en el diagnóstico turístico.
- Establecer desde el Ayuntamiento los mecanismos de cooperación, de integración y concordancia del Turismo alternativo Municipal (en base al diagnóstico), con la propuesta que maneja la secretaría de Turismo Estatal

**FOMENTO A LAS MICROEMPRESAS TURÍSTICAS LOCALES**

- Capacitación a organizaciones sociales y privadas relacionadas con el turismo.
- Establecer criterios de calidad en el servicio en las organizaciones y ejidos identificados en el diagnóstico.

**PROYECTOS ESTRATEGICOS EN DESARROLLO**

**“Poner a disposición del CMDRS fondos para poder realizar estudios específicos y terminar el diagnóstico turístico ya iniciado.  
 “Establecimiento de un circuito turístico con la participación de las comunidades en el proyecto ecoturístico: MÁGICAMENTE NATURAL CALAKMUL”**

**Instituciones Participantes:** SECTUR, CIIT, CMDRS, RBC, INAH, PRONATURA, SEOPC, SECOL

RESULTADOS	INDICADORES
1. Diagnóstico turístico terminado y socializado	1. Documento avalado por el CMDRS
2. Crecimiento turístico reglamentado en base al OT y al Plan de Desarrollo Urbano	2. Documentos y planos avalados por el CMDRS
3. Dirección de Turismo Municipal operando	3. Personal capacitado
4. Acuerdos de cooperación entre el Ayuntamiento (Dirección de Turismo Municipal) y la Secretaría de Turismo del Estado.	4. Convenios
5. Continuidad del Proyecto estratégico con Circuitos Turístico operando	5. No. de ejidos participantes

## CONCLUSIONES

Este Plan de Desarrollo Rural Municipal, es un producto más del Proceso Concertación – Planeación que se ha desarrollado en el municipio de Calakmul en los últimos tres años, el cual ha sido construido con una serie de pasos debidamente planificados en el seno del CMDRS, con la participación de los diferentes sectores de la sociedad rural y dependencias implicados cuya aportación, fue el interés por mejorar las condiciones para un desarrollo rural. Esto ha sido visto como una oportunidad política para poder contribuir al proceso de municipalización, contemplado en la Ley General de Desarrollo Rural Sustentable.

La metodología de planeación participativa (SINFONIA ) que se aplicó para este proceso, y de donde salen los insumos para la construcción de este Plan, consideró al Municipio como “sistema” donde la identificación de los factores que inciden en el desarrollo del municipio y su interpretación, se dieron desde diferentes enfoques para entender de manera objetiva como funciona el sistema y las intensas relaciones que hay entre ellos. Estos factores fueron identificados como palancas de desarrollo y como indicadores de las consecuencias de los cambios, es decir es la expresión de elementos (problemas) que modifican el sistema. Esto llevó precisamente a identificar a la línea estratégica “La gestión local para el desarrollo” como la línea que puede facilitar el proceso de cambio en el municipio.

El diagnóstico que contribuyó a este proceso, claramente menciona, entre otras cosas, que la falta de institucionalidad no permite una toma de decisiones compartida entre los diversos actores, por lo que será muy difícil encontrar un camino común. También menciona la importancia de desarrollar prácticas y espacios en donde se dialogue, planifique y se evalúe con transparencia para eliminar las prácticas de la negociación bilateral. Esto refuerza la importancia de la Línea estratégica que hemos mencionado y es CMDRS el espacio indicado para el diálogo.

Para fortalecer la institucionalidad en la planeación del desarrollo, las herramientas de gestión que se han construido y consensado en el CMDRS, nos ha permitido tomar decisiones transparentes en la priorización de los recursos de Alianza para el Campo 2006 (matriz de criterios de sustentabilidad) y ahora le incluimos a esta matriz, un componente espacial,

donde se tienen identificados los espacios aptos para la aplicación de estos recursos en el territorio, pero además ha permitido que las microregiones que componen al municipio puedan participar en la planeación municipal.

Con toda esta información que ha sido generada (mas la de los otros planes y proyectos que quedaron identificados en el Capitulo III) con la participación de los diversos actores que comprenden el sector social y las dependencias, el CMDRS, ha adquirido el compromiso de formular y estructurar el Plan de Desarrollo Rural Municipal, por que recoge las ideas y esfuerzos de todos los participantes que han generado, un sentimiento de solidaridad colectiva para decidir los cambios profundos que se requieren para vencer la pobreza y el deterioro ambiental.

## **BIBLIOGRAFIA**

PROSURESTE, 2004. Concertación para el desarrollo rural regional del municipio de Calakmul, Campeche. Talleres de consulta. CONANP – GTZ. México.101 p.

PROSURESTE. 2006. Plan del Ordenamiento Territorial Municipal en Calakmul, Campeche. Manuscrito, en proceso. CONANP – GTZ. México. 14 p.

PROSURESTE 1, 2006. Los criterios de sustentabilidad para la evaluación de proyectos: Una experiencia generada en el ejercicio Alianza para el Campo 2006. Borrador. CONANP-GTZ. México. 21 p.

PROSURESTE 2, 2005. Diagnóstico de la situación del desarrollo en el municipio de Calakmul, Campeche. CONANP-GTZ. México. 103 p.

PROSURESTE 3, 2005. Diagnóstico de la situación del desarrollo en el municipio de Calakmul, Campeche. CONANP-GTZ. Resumen Ejecutivo. Formulación de escenarios, conclusiones y recomendaciones. México. 29 p.

**ANEXO 1****ANEXOS  
LISTAS DE ASISTENCIA****LISTA DE ASISTENTES POR TALLER****08 Oct. 04****08 de Octubre****Zoh Laguna, Calakmul, Campeche****GÉNERO**

<b>NOMBRE</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>SECTOR</b>	<b>EDAD</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>	<b>Comunidad</b>
Alberto Villaseñor Farías	SESATEC	Asistencia Técnica	44	X		Zoh Laguna
Angélica Padilla Hernández	PRONATURA	ONG			X	Campeche
Antonio Pani Can	CONAFOR	Gobierno Federal	41	X		Campeche
Baltazar Díaz Sánchez	Unión de Organizaciones Indígenas	Productores	38	X		El Refugio
Baltazar González Zapata	CONANP CALAKMUL	Gobierno Federal	43	X		Zoh Laguna
Birgit Schmook	ECOSUR	Académico	43		X	Chetumal
Carlos Cauich Tzel	H Ayuntamiento	Gobierno Municipal	31	X		Xpujil
Carlos Cobos Hemeterio	H Junta Mpal de Constitución	Gobierno Municipal	39	X		Constitución
Carlos Martín Ojodi Luís	CDI Constitución	?		X		Constitución
Cecilia Pulido Priego	Fondo Regional de Mujeres de Constitución	Sociedad Civil	24		X	Constitución
David Rodríguez Priego	Pdet. Productores Agropecuario y Forestal SPR	Productores	43	X		Constitución
Domingo López	Regidor Constitución	Gobierno Municipal	48	X		Constitución
Domingo Mortera Montiel	SEMARNAT	Gobierno Federal	46	X		Calakmul
Edgar Martínez Agama	CONAFOR	Gobierno Federal	29	X		Campeche
Elda Lima Manrero	Fondo Regional de Constitución, Contraloría Social	Gobierno Municipal			X	Constitución
Eliseo Guerrero Torres	Municipio de Calakmul	Gobierno Municipal		X		Zoh Laguna
Enrique Damián R.	Promotores Campesinos	Productores	38	X		Km. 120
Fernando Durand	CONANP CALAKMUL	Gobierno Federal	46	X		Zoh Laguna
Fredy A. Bacab Rejón				X		Álvaro Obregón,
Gilberto Romero Hernández	Esperanza para una Nueva Vida SPR	Productores	29	X		Nueva Vida
Héctor Ruiz B.	PNUD	Agencia Internacional	50	X		Mérida
Inocenta V. Hernández	Presidenta FR	?			X	Constitución
José Adonay Cortés	Secretaría de Educación Cultura y Deporte, Camp.	Gobierno Estatal	47	X		Campeche

**LISTA DE ASISTENTES POR TALLER**

**08 Oct. 04**

José Juan Arriola	CONANP	Gobierno Federal	37	X		D.F
José Landa Muñoz	Pdte. Grupo Ganadero	Productores	58	X		Xpujil
Jorge Guerrero Salcoto	SEMARNAT	Gobierno Federal		X		Campeche
Juan Estrella Wicab	CRASX	?	40	X		Narciso Mendosa
Juan Guzmán Pérez	Sociedad Cooperativa Amanecer en el Campo	Productores	30	X		M. Castilla Brito
Juan M. Herrera Gloria	Unión de Productores de Chicle Natural	Productores	36	X		V. Gómez Furias
Juan M. Pat Fernández	ECOSUR	Académico	45	X		Campeche
Julio C. Pulido Canteras	H. Ayuntamiento Calakmul	Gobierno Municipal	45	X		Xpujil
Luís Ariel Manzanero	CEDESU; Universidad de Campeche	Académico	38	X		Campeche
Luís Enrique Alvarado Moo	CDI	ONG		X		Xpujil
Luís Felipe Guzmán Montejo	Productores de Pimienta	Productores	38	X		Nuevo Becal
Luís González Caamal	SAGARPA Calakmul	Gobierno Federal	42	X		Xpujil
Marcelo Contreras	SEDESOL	Gobierno Federal	38	X		Xpujil
María Rodríguez T.	Esperanza para una Nueva Vida SPR	Productores	38		X	Nueva Vida
Maricarmen Salgado V.	Promotores Campesinos SPR	Productores	41		X	Nueva Vida
Marie-Claire Paiz	TNT The Nature Conservancy	Agencia Internacional	34		X	Mérida
Norma de Carmen Poot Naal	Secretaría de Ecología	Gobierno Estatal			X	Zoh Laguna
Otilio Noh Canche	S.S.S. Apicultores Ind. De la Biosfera de Calakmul	Productores	46	X		Alvaro Obregón
Pablo Hernández Bahena	ECOSUR	Académico	32	X		Campeche
Ramón Dimas Hernández	SEMARNAT	Gobierno Federal	45	X		Campeche
Repre Salvador Gomez E.	Sociedad	?		X		Gustavo Díaz
Roberto López Pérez	Consejo Regional Indígena CRIPX	Productores	29	X		Xpujil
Sandra Guerrero Cue	SEMARNAT	Gobierno Federal	39		X	Campeche
Santiago Pérez Oy	Bosque Modelo AC Calakmul	Sociedad Civil	38	X		Zoh Laguna
Sergio Ek Centurion	Secretario de Desarrollo Rural	Gobierno Estatal		X		Xpujil
Valentín Morales	Consejo Técnico Asesor Reserva Calakmul	Productores	47	X		Nueva Vida
Víctor Hugo de la Fuente U.	CONANP	Gobierno Federal	51	X		D.F.
Víctor Argáez Medina	Secretaría de Desarrollo Rural	Gobierno Estatal	53	X		Xpujil
Víctor Chí Noh	Depto. Ecología Aymto	Gobierno Municipal	27	X		Zoh Laguna

*N = 52*

**LISTA DE ASISTENTES POR TALLER**

**15 Oct. 04**

**15 de Octubre**

**Zoh Laguna, Calakmul, Campeche**

**GÉNERO**

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	SECTOR	EDAD	Masculino	Femenino	Comunidad
Alberto Villaseñor Farías	SESATEC	Asistencia Técnica	44	X		Zoh Laguna
Asiel Carranza	H. Ayuntamiento de Calakmul	Gobierno	23	X		Xpujil
Manuel Flores Aké	SECUD	Gobierno	47	X		Campeche
Rommel Gonzalez	CRIPX		46	X		Xpujil
Silverio Ek Ek	Apicultor Reserva B.C.	Productores	46	X		Xpujil
Guadalupe Absalón Hernández	H. Ayuntamiento de Calakmul	Gobierno	22		X	
Angélica Padilla Hernández	PRONATURA	ONG			X	Campeche
David Rodríguez Priego	Pdet. Productores Agropecuario y Forestal SPR	Productores	43	X		Constitución
Fernando Durand	CONANP CALAKMUL	Gobierno Federal	46	X		Zoh Laguna
Fredy A. Bacab Reson	Productor	Productores		X		Alvaro Obregon, Zoh Laguna
Juan Estrella Wicab	CRASX	?	40	X		Narciso Mendosa
Juan M. Herrera Gloria	Unión de Productores de Chicle Natural	Productores	36	X		V. Gomez Furias
Luis Enrique Alvarado Moo	CDI	?		X		Xpujil
Luis González Caamal	SAGARPA Calakmul	Gobierno Federal	42	X		Xpujil
Marcelo Contreras	SEDESOL	Gobierno Federal	38	X		Xpujil
Maricarmen Salgado V.	Promotores Campesinos SPR	Productores	41		X	Nueva Vida
Norma de Carmen Poot Naal	Secretaria de Ecología	Gobierno Estatal			X	Zoh Laguna
Pablo Hernández Bahena	ECOSUR	Académico	32	X		Campeche
Roberto López Pérez	Consejo Regional Indígena CRIPX	Productores	29	X		Xpujil
Sergio Ek Centurion	Secretario de Desarrollo Rural	Gobierno Estatal		X		Xpujil
Víctor Argáez Medina	Secretaría de Desarrollo Rural	Gobierno Estatal	53	X		Xpujil
Víctor Chí Noh	Depto. Ecología Aymto	Gobierno Municipal	27	X		Zoh Laguna

*N = 22*

18

4

**LISTA DE ASISTENTES POR TALLER**

**21 Oct. 04**

**21 de Octubre**

**Zoh Laguna, Calakmul, Campeche**

**GÉNERO**

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	SECTOR	EDAD	Masculino	Femenino	Comunidad
Manuel Flores Aké	SECUD	Gobierno	47	X		Campeche
Armando Montejo			49	X		11 de Mayo
Luciano Gómez Pérez			41	X		11 de Mayo
Francisca Salgado	Unión de Organizaciones Indígenas	?	46		X	Nueva Vida
Baltazar González Zapata	CONANP CALAKMUL	Gobierno Federal	43	X		Zoh Laguna
Juan Manuel Velazquez	Fondo Indígena A.C,	Social	49	X		Narciso Mendosa
Carlos Cauich Tzel	H Ayuntamiento	Gobierno Municipal	31	X		Xpujil
David Rodríguez Priego	Pdet. Productores Agropecuario y Forestal SPR	Productores	43	X		Constitución
Domingo Mortera Montiel	SEMARNAT	Gobierno Federal	46	X		Calakmul
Elda Lima Manrero	Fondo Regional de Constitución, Contratoría Social	Gobierno Municipal			X	Constitución
Fernando Durand	CONANP CALAKMUL	Gobierno Federal	46	X		Zoh Laguna
Inocenta V. Hernandez	Pta. RR	?		X		Constitución
Juan Estrella Wicab	CRASX	?	40	X		Narciso Mendosa
Luis Felipe Guzmán Montejo	Productores de Pimienta	Productores	38	X		Nuevo Becal
Luis González Caamal	SAGARPA Calakmul	Gobierno Federal	42	X		Xpujil
Marcelo Contreras Roldan	SEDESOL	Gobierno Federal	38	X		Xpujil
Norma de Carmen Poot Naal	Secretaría de Ecología	Gobierno Estatal			X	Zoh Laguna
Pablo Hernández Bahena	ECOSUR	Académico	32	X		Campeche
Sergio Ek Centurion	Secretario de Desarrollo Rural	Gobierno Estatal		X		Xpujil
Víctor Argáez Medina	Secretaría de Desarrollo Rural	Gobierno Estatal	53	X		Xpujil
Víctor Chí Noh	Depto. Ecología Aymto	Gobierno Municipal	27	X		Zoh Laguna

*N = 21*

**LISTA DE ASISTENTES POR TALLER**  
**04 Nov.04**

04 de Noviembre

Zoh Laguna, Calakmul, Campeche

**GÉNERO**

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	SECTOR	EDAD	Masculino	Femenino	Comunidad
Angélica Padilla Hernandez	PRONATURA	ONG			X	Campeche
Baltazar Díaz Sánchez	Unión de Organizaciones Indígenas	Productores	38	X		El Refugio
Baltazar González Zapata	CONANP CALAKMUL	Gobierno Federal	43	X		Zoh Laguna
David Rodríguez Priego	Pdet. Productores Agropecuario y Forestal SPR	Productores	43	X		Constitución
Domingo Mortera Montiel	SEMARNAT	Gobierno Federal	46	X		Calakmul
Elda Lima Manrero	Fondo Regional de Constitución, Contratoría Social	Gobierno Municipal			X	Constitucion
Fernando Sastré Méndez	Servidore Turísticos de Calakmul	Sociedad Civil	50	X		Xpujil
Fredy A. Bacab Rejón				X		Alvaro Obregon
Gonzalo Marín Martin	Sociedad Ganadera	Productores	58	X		Calakmul
Inocenta V. Hernandez	Presidenta FR Constitución	?			X	Constitución
Jaime Miranda Ojeda	RBC	?	33	X		Calakmul
Joaquín Ortíz Duarte	SECUD	Gobierno Estatal	37	X		Campeche
José Joaquín Pérez Morales	INAH	Gobierno Federal	35	X		Xpujil
José Mauel Velázquez López	FRIAC	Productores	49	X		Xpujil
Luis Ariel Manzanero	CEDESU; Universidad de Campeche	Académico	38	X		Campeche
Luis Enrique Alvarado Moo	CDI	ONG		X		Xpujil
Luis González Caamal	SAGARPA Calakmul	Gobierno Federal	42	X		Xpujil
Manuel G. Flores Aké	SECUD	Gobierno Estatal	47	X		Campeche
Marcelo Contreras	SEDESOL	Gobierno Federal	38	X		Xpujil
Miguel Montejo Díaz	INAH	Gobierno Federal	34	X		Xpujil
Norma de Carmen Poot Naal	Secretaria de Ecología	Gobierno Estatal			X	Zoh Laguna
Pablo Hernández Bahena	ECOSUR	Académico	32	X		Campeche
Paula Pech García	SEO - PC	?	26		X	Campeche
Sergio Ek Centurion	Secretario de Desarrollo Rural	Gobierno Estatal		X		Xpujil
Víctor Chí Noh	Depto. Ecología Aymto	Gobierno Municipal	27	X		Zoh Laguna

**N = 25**

**ANEXO 2**

**Matriz de Criterios**

Pilar de Sustentabilidad / otros criterios	Conservación Ambiental		Viabilidad Productiva			Viabilidad Económica			
	Criterio	Cantidad de agua	Infraestructura básica (potreros, equipos, espacios físicos, herramientas)	Producto con valor agregado	Capacitación y asesoramiento técnico	Innovación tecnológica *	Genera empleo local	Visión empresarial/tendencia a la autonomía económica	Diversificación en el uso de suelo con base en su vocación productiva
Indicador	Apertura de nuevas áreas fuera de sus parcelas	Disponibilidad del agua para el proyecto	Disponibilidad de Infraestructura para operar/ ejecutar el proyecto	El proyecto contempla un valor agregado	E existe – a nivel de grupo – la capacidad técnica o el acceso al asesoramiento técnico ("PRODESCA") *	El proyecto contempla innovaciones técnicas relacionadas con los problemas detectados en los Sistemas Productivos *	El proyecto genera empleo, es decir adicionales a los ya existentes. (jornaleros, empleados familiares)	El proyecto contempla un análisis de la producción, responsabilidades, costos y sus mercados plenamente identificados	Que el proyecto respete el Modelo de Ordenamiento Microregional con sus usos recomendable y compatibles.
Escala de medición	El proyecto no abre nuevas áreas fuera de los trabajadores (acahuales de mayor edad).	El proyecto no compromete los cuerpos de agua que son de uso comunal o doméstico	El proyecto cuenta con todos requerimientos para operar	si	El grupo tiene conocimiento técnico y/o asesoramiento *	El proyecto incluye 'buenas practicas' específicas para los Sistemas Productivos *	>5	si	Que el proyecto esté en el espacio adecuado (unidad de desarrollo territorial)
		Hay un riesgo mínimo que el proyecto compromete cuerpos de agua que son de uso comunal o doméstico	El proyecto cuenta con el mínimo de requerimientos básicos		El grupo sólo tiene conocimiento técnico		1-5		
	El proyecto abre nuevas áreas.	El proyecto compromete cuerpos de agua que son de uso comunal o doméstico	No existe infraestructura básica para operar el proyecto (p.e. tractor sin campo).	no	El grupo no tiene conocimiento técnico ni asesoramiento	El proyecto no incluye 'buenas practicas' *	ningunos	no	No está en el espacio adecuado

Pilar de Sustenta-bilidad / otros criterios	Social			Otros criterios		
	Criterio	Genere beneficios indirectos (capital social)	Genere beneficios indirectos (capital social)	Fortalecimiento organizativo	Grupos prioritarios	Mezcla de recursos
Indicador	El l proyecto aporta una estabilidad al grupo (redes familiares, vecinales) *	El l proyecto /grupo establezca una relación con un comité o con los consejeros micro-regionales *	El proyecto refuerza la capacidad organizativa y administrativa de los productores *	El proyecto contempla grupos prioritarios (mujeres, jóvenes y gente con capacidades diferentes, grupos indígenas)	Cantidad de Fuentes de financiamiento	Resultados de la evaluación de SDR
Escala de medición	si	si	El proyecto contempla un componente de capacidad organizativa/ administrativa *	si	Una institución y Alianza	El proyecto pasa la evaluación es decir supera un valor limite *
	no	no	El proyecto no contempla un componente de capacidad organizativa/ administrativa *	no	Alianza y nada más	El proyecto muestra fuertes deficiencias



## ANEXO 4

### Formulación de escenarios para el Corto Plazo

#### Tema: Articulación y vinculación de actores

<b>Escenario Posible</b>	<b>Escenario Pésimo</b>	<b>Escenario Óptimo.</b>
<p><b><i>Se incrementa la dependencia presupuestal del Gobierno Federal y Estatal vía la transferencia de recursos del ramo 33. El Municipio no general recursos propios, por lo que los actores siguen articulándose de manera anárquica en torno a la disponibilidad de fondos para subsidiar la pobreza.</i></b></p> <p><b><i>Ante la efervescencia política de cara a las elecciones del 2006, los distintos sectores políticos de la región fortalecen sus posiciones, aislando la posibilidad de lograr consensos ante las expectativas de cambios a nivel nacional que repercutan en favorecer a las organizaciones independientes o tradicionales.</i></b></p> <p><b><i>Mayor debilidad de agentes de desarrollo intermediarios como las ONG y las grandes organizaciones regionales debido a una notable disminución de fondos para su operación. Toda la atención se concentrara en los donativos de PNUD y eventualmente de fondos de apoyo que puedan provenir de otras agencias internacionales. Es posible que esto favorezca la creación de una coalición de financiadores internacionales, gobernados por si mismos y que pueden apoyar la reorientación de por lo menos un par de áreas estratégicas de desarrollo social y humano.</i></b></p>	<p>La crisis económica nacional, hace que los fondos gubernamentales disminuyan, aumentando la competencia por ellos. Esto creara una dinámica de clientelismo político de cara a las elecciones del 2006, que obviamente no favorecerá la creación de consensos entre los actores.</p> <p>En el caso de un rápido establecimiento de la infraestructura para el abastecimiento de agua. Aparece como un actor de gran relevancia el sector privado y social (este en perspectiva poco articulado) con una actividad de fuerte especulación para la ubicación de una serie de proyectos turísticos. Otros sectores de acompañamiento, como el de la construcción, y el de prestación de servicios complementarios se vincularan a dicho fenómeno especulativo. El papel que asuma el municipio en este sentido será definitivo para lograr una convivencia armónica entre los diferentes actores.</p> <p>Los intentos de diversas agencias y el propio gobierno por generar espacios de coordinación, como el Consejo Municipal para el Desarrollo Sustentable o el COMPLADEMUN o el impulsado por la GTZ, se pierden en una inercia que priorizar las palabras a las acciones y que es visto por la mayoría de los actores que tienen poder real (económico, político o social) como más de lo mismo; revelándose que solo participan para buscar mayores prerrogativas, financiamiento o para mantener su estatus.</p>	<p>Se logra un acuerdo político entre los actores (un pacto firmado por todos) para poder dar pie a un proceso de construcción de un espacio de facilitación en donde se pongan con claridad y a disposición libre de todos los recursos que están disponibles para apoyar el desarrollo. Los propios actores comienzan a definir reglas provisionales y reglas más formales para acceder a dichos fondos.</p> <p>Esta apertura viene acompañada de un proceso de formación social para poder participar de manera crítica y fundamentada en las negociaciones, definiendo puntos clave de consenso entre los actores (Líneas prioritarias de desarrollo, territorios de implementación, inversión en capital humano y social, inversión en infraestructura) que permitan avanzar de manera cooperante al mediano plazo.</p> <p>Las Agencia de financiamiento, asumen un papel menos protagónico, de menor tutela sobre los procesos y actores, facilitando espacios y medios para la construcción de un espacio de consensos y cooperación de los actores locales.</p>

## Tema: Formación de capital humano

<b>Escenario Posible</b>	<b>Escenario Pésimo</b>	<b>Escenario Óptimo.</b>
<p><b>No se pueden apreciar los avances que derivados del programa Federal OPORTUNIDADES se tienen en el incremento del capital humano.</b></p> <p><b>Principalmente en el nivel técnico y profesional se mantendrá una dependencia de capital externo, generalmente de baja calidad o experiencia, debido a las difíciles condiciones de trabajo en la región.</b></p> <p><b>Continuarán los procesos de capacitación aislados y esporádicos, sin una perspectiva de largo plazo y vistos más como un ejercicio presupuestal del gobierno que como un proceso de formación.</b></p> <p><b>Las opciones de formación por parte de las Organizaciones Sociales regionales y las ONG, tendrían un boom de crecimiento en los próximos años, por que esa es una de las tendencias que se observan apoyarán algunas agencias financiadas en los próximos años. El éxito de este acomodo para el financiamiento dependerá más de las propias organizaciones que de los financiadores.</b></p>	<p>La crisis económica nacional, hace que los fondos gubernamentales disminuyan. Sin que esto afecte a los fondos de OPORTUNIDADES, es poco probable que desde el propio sector gubernamental o de manera externa alguien supervise la calidad de la inversión en el combate a la pobreza. Más si suponemos un escenario de franca lucha política de cara al 2006, la tentación de que incluso los propios agentes de los gobiernos Federal, Estatal o Municipal jueguen con estos fondos con fines partidistas es muy grande.</p> <p>Los esfuerzos de las organizaciones para llevar a cabo procesos de formación de capital humano, se enfrentan, ante la falta de financiamiento, con la necesidad de ser disminuidos o suprimidos.</p> <p>Se inicia una dependencia económica para la formación del capital humano de las remesas provenientes de los Estados Unidos.</p>	<p>Se establece un sistema abierto y transparente que permita como una vitrina, ver los avances de los distintos programas de formación de capital humano y social.</p> <p>Las Agencia de financiamiento, retoman con seriedad esta necesidad y establecen en cooperación con los demás programas de apoyo a la formación de capital humano basadas en los procesos que actualmente se llevan a cabo, fortaleciéndolos e innovando a su interior. Es importante señalar que un nuevo programa de capacitación o formación no es necesario ya que su existencia dependerla solo de los fondos que proporcione el financiador en turno.</p>

## Formulación de escenarios para el Mediano Plazo

### Tema: Micro regionalización y reordenamiento territorial

Escenario Posible	Escenario Pésimo	Escenario Óptimo.
<p><b>La región centro o X Pujil se extenderá como eje rector de desarrollo o municipal desde Constitución y a lo largo de la Carretera, esto derivado de la operación del acueducto. El efecto de la concentración en estas micro regiones traerá consigo un cierto abandono de las zonas periféricas. Al no existir una estrategia para mitigar este efecto, las consecuencias se sujetarán más al anárquico campo de las diferentes fuerzas sociales que tenderán a mitigar este proceso o a polarizarlo más. Sin poder afirmar lo que sucederá, comúnmente, el segundo escenario es el que se presenta.</b></p> <p><b>En cuanto a los recursos naturales y especialmente la Reserva de la Biosfera y las áreas forestales continuarán siendo presionadas de forma moderada ante la imposibilidad de crecimiento económico de las principales actividades productivas. Dos eventos de gran relevancia se ven en perspectiva, el primero de deriva como efecto del crecimiento y aglomeración de servicios y población a lo largo de la carretera debido al acueducto, esto seguramente conducirá a fragmentar las grandes masas forestales del Norte y Sur de la Reserva, lo cual tiene implicaciones ambientales de gran importancia.</b></p> <p><b>El segundo tiene que ver con la protección que se trata de asegurar a las áreas de ampliación forestal ubicadas en el Noroeste del Municipio y cuya formalización asegurarían en un esquema novedoso y de largo plazo su conservación, el apoyo que reciba esta iniciativa será definitivo.</b></p>	<p>El acueducto tarda mucho tiempo en operar de manera eficiente y la especulación territorial a su alrededor se desata antes. Esto quiere decir, inversiones en infraestructura, movimiento de población, expectativas políticas, etc. Lo cual deja un escenario de profunda desconfianza y desilusión de los actores sociales.</p> <p>Se apertura el camino de Mundo Maya hacia Tikal, lo cual incrementa el tráfico de personas, contrabando, turistas. Lo cual favorece la posición del Estado de Quintana Roo y la micro región limítrofe. Los efectos de esta condición son difíciles de pronosticar. Comúnmente lo que sucede es un crecimiento económico anárquico, basado en empresas unifamiliares que luego son controladas gremialmente a prestar servicios muy básicos con escasa derrama económica.</p> <p>El impulso hacia el desarrollo regional dependerá del éxito de largo plazo de algunas actividades productivas que se ubican en las micro regiones de la periferia. Aunque el peso por mantener a una población creciente en X Pujil absorberá gran parte de los subsidios municipales que tendrán que atender a una población muy empobrecida, sin empleo.</p> <p>Es muy probable que en este escenario se incrementen las actividades ilícitas, la violencia y la inseguridad. Alejando las posibilidades de desarrollo aun más y haciendo muy vulnerables a las instituciones encargadas de la conservación ambiental.</p> <p>La atracción poblacional derivada del acueducto y de la especulación por el crecimiento económico de X Pujil, puede iniciar un nuevo avance de la frontera agropecuaria, en donde el detonador de la pobreza al menos en el corto plazo, sea atenuado por los nuevos avecindados en la producción de maíz y frijol (como casi siempre sucede en el trópico húmedo mexicano) quienes rentarían sus tierras a los ejidatarios actuales, quienes a su vez de este beneficio probablemente tiendan a incrementar los hatos ganaderos. No olvidemos que esta última actividad es la que mayor porcentaje tiene del PIB municipal. Esto puede tener consecuencias ambientales importantes para la Reserva.</p>	<p>Se realiza un estudio prospectivo de largo alcance que determine los impactos derivados de la operación del acueducto. Se sabe que el agua es el factor clave para el desarrollo y la conservación en Calakmul, por lo que los diferentes actores acuerdan la realización de este estudio para que derivado de sus conclusiones se defina una estrategia compartida que prevenga, mitigue y aliente todos aquellos aspectos que tiendan a un desarrollo micro regional equilibrado.</p> <p>En este sentido, los diferentes actores acuerdan constituir espacios de facilitación a nivel micro regional que articulen programas de Desarrollo Sustentable y Ordenamiento Territorial en este Nivel, lo cual permitirá construir un nuevo enfoque de cuales deberían ser los avances, resultados y logros que en el corto, mediano y largo plazo tenga cada una de las micro regiones, para a partir de ahí concertar un Plan Municipal que contenga los principios de acción pública en una perspectiva que incluya tanto al gobierno como a la sociedad organizada.</p> <p>Las actividades productivas y la dotación de infraestructura articulada a la estrategia MACHETES, permite la adopción de actividades amigables con el medio ambiente, que requieran un control social interno y una certificación externa. En donde la conservación de los recursos naturales sea base para el crecimiento económico de la actividad. Asegurando una apropiación en tiempo real y ordenada del territorio.</p>

## Tema: El sistema de producción diversificado

<b>Escenario Posible</b>	<b>Escenario Pésimo</b>	<b>Escenario Óptimo.</b>
<p><b>Por efecto de las condiciones locales y sobretodo del mercado algunas actividades como la producción de miel, la producción forestal maderable y el turismo ofrecerán oportunidades de desarrollo a un cierto número de Unidades de Producción que presenten mejores condiciones de seguridad a los mercados. El tema de la calidad empezará a pernear a los grupos mejor organizados y abrirá la posibilidad de alguna comercialización con prerrogativas de ventaja.</b></p> <p><b>En este escenario, seguramente se cometerán muchos errores e intentos por encadenar la producción con la transformación, el transporte y la comercialización. La falta de asesoría verdaderamente especializada en esta materia (la mayoría de los desarrolladores locales nunca han producido nada ni vendido nada) hará que muchos fondos gubernamentales e internacionales se pierdan en obras de infraestructura innecesaria y otras inversiones de capital poco útiles, (tratando por ejemplo de sustituir los intermediarios o los transportistas locales en plazos cortos y no establecidos con ellos mismos).</b></p> <p><b>Las agencias financiadoras reaccionan ante este probable escenario imponiendo ahora la realización de una serie de requisitos a los productores para acceder a fondos, se les pedirá una planeación estratégica, certificaciones, planes de negocios, estudios de mercado y hasta reingenierías de procesos.</b></p> <p><b>Los grupos de productores se verán forzados a acata estas disposiciones con efectos muy diversos. Sólo los grupos que cuenten con un acompañamiento profesional y con experiencia en esta materia tendrán alguna utilidad de estos ejercicios. Algunas actividades como la ganadería y la producción de chile seguirán siendo la opción de capitalización para muchas unidades que no van a optar por el camino de la comercialización organizada y empresarial impulsada desde el gobierno y las agencias financiadoras. Debido a que su éxito es intermitente no se prevé una modificación en el mediano plazo de esta tendencia.</b></p>	<p>El entorno es poco favorable para la incorporación en mercados especializados de productos de baja calidad o que se ofrecen con mejor imagen de responsabilidad social y ambiental en otras partes del país y del mundo. La miel, la madera y el turismo tienen fuerte competencia en otros estados del sureste de México. La falta de posicionamiento hace que los productores locales no puedan competir ante productores tradicionalmente mejor organizados y que ya cuentan con cierto prestigio en los mercados.</p> <p>Existe una presión de los diversos actores por mantener el estatus de las cosas en los hechos. Esto es, se continúa una tendencia hacia el financiamiento de proyectos piloto a nivel de pequeños grupos que no pueden integrarse a cadenas de valor. Por lo que los fondos existentes, especialmente los de PNUD y el Corredor Biológico Mesoamericano, solo vienen a continuar una tradición de simulación del impulso al desarrollo productivo.</p> <p>Al aumentar la pobreza, las actividades de subsistencia, como la producción de milpa y la ganadería tienen un nuevo impulso, con efectos graves para el medio ambiente y la propia economía local, ya que aumentaría la dependencia de esta de los subsidios gubernamentales o en su caso de las remesas de dólares provenientes de los Estados Unidos.</p> <p>La falta de una estrategia de Desarrollo Territorial crea una competencia entre las propias Unidades de Producción de Calakmul que al no ser especializadas desde el punto de vista micro regional, sino muy similares entre sí propicia una cierta imposibilidad para incentivar pequeños mercados locales y pocas cadenas de producción integradas. Todos producen lo mismo la oferta es similar en cantidad y calidad, la demanda baja.</p>	<p>Las agencias financiadoras y el gobierno concertan un cambio radical del apoyo a la producción sustentable tanto de los grupos sociales como del sector privado</p> <p>En primer lugar, acuerdan la realización de estudios para el diseño de empresas sociales de desarrollo territorial en las líneas indicadas en la estrategia MACHETES.</p> <p>En segundo lugar favorecen las condiciones para la innovación y la formación de nuevos liderazgos con una visión sólida, orientada hacia el desarrollo sustentable del Municipio. En este caso el Municipio favorece la creación de una instancia civil (un Instituto de Desarrollo Municipal por ejemplo) que permita vigilar la comulación y operación de un Plan Estratégico de Desarrollo Municipal para el año 2025, el cual se ejecutaría en lo general a pesar de los cambios en el poder político del Ayuntamiento.</p> <p>El gobierno inicia una reorientación de su inversión productiva, hacia la creación de condiciones que favorezcan el empleo remunerado de la población campesina, el financiamiento de proyectos para la constitución de empresas sociales y privadas y la asignación de créditos blandos para la reactivación de la economía regional.</p> <p>Las agencias de desarrollo y financiamiento modifican su papel de promotores de desarrollo para ser facilitadores de procesos de integración comercial. Buscando y promoviendo mercados para la producción con calidad y certificación que se dé por las empresas sociales y privadas en Calakmul. Fomentarán la promoción en mercados, ferias y los intercambios de los productores de Calakmul con otros del país que han logrado ya consolidar esquemas de integración de las cadenas de valor.</p> <p>Se logra un acuerdo de Ordenamiento Territorial y distribución de la población que respete capacidades de carga de los ejidos y los poblados para poder racionar con efectividad los suministros de agua que llegarán vía el acueducto, haciendo que esta condición perdure hacia el largo plazo en un sentido productivo y no sólo de desarrollo social, sin que sean necesarias nuevas inversiones.</p>

## Formulación de escenarios para el Largo Plazo

### Tema: El nuevo de paradigma en el desarrollo social

<i>Escenario Posible</i>	<i>Escenario Pésimo</i>	<i>Escenario Óptimo.</i>
<p><b><i>Continúa la inversión en infraestructura social, se mejoran los caminos, las escuelas, los centros de salud. El Municipio acierta una mejor estrategia de distribución de este tipo de inversión y los Índices de Marginación se abaten, normalizándolos con los de otras zonas rurales del Estado.</i></b></p> <p><b><i>Las comunidades y organizaciones sociales mantienen una alta concentración de sus demandas de inversión en este tipo de obras. Se realizarán algunas, como la creación incluso de una Universidad Tecnológica.</i></b></p> <p><b><i>Sin embargo toda esta inversión mantendrá casi intacta la distribución de la riqueza al interior del municipio y los niveles de pobreza.</i></b></p> <p><b><i>Permanecerá hasta que las corrientes internacionales cambien, la política de subsidio directo a la pobreza, vía programas como OPORTUNIDADES y otros que aparezcan o desaparezcan según la administración en turno.</i></b></p>	<p>La crisis económica nacional y la disminución de los fondos dirigidos a los municipios repercutirán en la asignación de obra. Haciendo que la actual infraestructura se deteriore, incentivando a la población a emigrar.</p> <p>Al afectar esta disminución presupuestal a programas que acompañan a OPORTUNIDADES o se decida una política de reducción de estos, tal y como ocurrió con el PROCAMPO, las expectativas del desarrollo social se enfrentarán con los problemas derivados de la descomposición social.</p> <p>Esto es inseguridad, incremento de ilícitos (tráficos y producción de droga, contrabando, tráfico de indocumentados) que se agravarán por la condición Fronteriza del Municipio y el incremento de la circulación toda vez que sea concluida la vía del Mundo Maya hacia Tikal.</p>	<p>Un eventual acuerdo político y técnico para definir una estrategia mínima para el desarrollo municipal pondría especial énfasis en el diseño de una estrategia territorial que utilice a las micro regiones como medios de planificación participativa.</p> <p>Esta estrategia permitiría planificar no solo la asignación, sino la búsqueda concurrente de los recursos económicos que aseguren de una manera ordenada, el que se disminuyan equilibradamente los índices de marginación y pobreza.</p> <p>Pudiéndose crear obras de infraestructura de acuerdo a un sistema articulado de dotación de servicios y de estímulos para la producción y comercialización.</p> <p>La asignación de subsidios se dirigiría de manera selectiva, previa concertación de los actores a favorecer efectivamente a la población más vulnerable (niños, mujeres, indígenas, discapacitados, ancianos) asegurando a esta población formas dignas de vida y representación.</p>

## El nuevo de paradigma en el desarrollo sustentable

<b>Escenario Posible</b>	<b>Escenario Pésimo</b>	<b>Escenario Óptimo.</b>
<p><b><i>Algunas organizaciones y grupos dentro de las comunidades inician procesos hacia la sustentabilidad económica y social. Esto mediante la puesta en marcha de algunas pequeñas empresas familiares o cooperativas que tienen un cierto nivel de rentabilidad. Escalar estas experiencias hacia otros campos resulta muy complejo, incluso en el largo plazo debido a que predominan liderazgos y apoyos técnicos con un enfoque, derivado de una situación de permanente crisis, muy inediatista.</i></b></p> <p><b><i>En el aspecto ambiental, la normalización de los sistemas de producción y el mantenimiento de la movilidad de la población permiten vislumbrar un escenario muy similar en el largo plazo, en el que la presión sobre los recursos naturales dependerá directamente de la transferencia y tipo de subsidios que se den para atenuar las condiciones de pobreza de la población.</i></b></p> <p><b><i>Una parte fundamental para el tránsito hacia la sustentabilidad es la visión de futuro que tienen los actores de la región, en el casi todos los casos, se observa un gran desaliento hacia el futuro. Muy pocas instituciones ven oportunidades reales de desarrollo y trabajan en consecuencia para ello.</i></b></p>	<p>Las condiciones de la crisis se agudizan vía el retiro de los subsidios y el fracaso de las opciones productivas con mayor perspectiva como la miel, el aprovechamiento forestal y el turismo. La población redirige sus esfuerzos hacia la migración y hacia las actividades ilícitas. En tal escenario, muchas instituciones reducirán su presencia y aparecerán nuevos actores, comúnmente enfrentados y que alejan la posibilidad de un tránsito hacia el Desarrollo Sustentable.</p> <p>Algunas de las condiciones actuales de estabilidad territorial que favorecen la conservación de la Reserva y las zonas forestales desaparecen por efecto de un incremento de la pobreza, los ilícitos y del financiamiento a la conservación. A pesar de ello, sin un aseguramiento del suministro de agua es previsible que la masa frontera forestal resista por algún tiempo más el proceso de fragmentación.</p> <p>Nuevos actores en la región, que carezcan por definición de una visión de largo plazo recrudescen e incluso impiden que algunos de los procesos orientados a la sustentabilidad de tipo independiente se desarrollen plenamente.</p>	<p>El campo de fuerzas del poder social (las organizaciones y comunidades), el del poder político (el gobierno municipal y el del Estado y algunas de las organizaciones regionales) y el poder económico (los tres niveles de gobierno y las agencias financiadoras), acuerdan un pacto político que permite la construcción de un espacio de facilitación o una institución plural que lleve a cabo un programa de desarrollo sustentable gran envergadura basado en un enfoque territorial y no sectorial con una visión de largo plazo.</p>

**Mapa Mental**

