



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

**MAESTRÍA EN AGROINDUSTRIA RURAL, DESARROLLO  
TERRITORIAL Y TURISMO AGROALIMENTARIO**

**ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA A LA METODOLOGÍA DEL  
PROGRAMA PILOTO DE TERRITORIOS PRODUCTIVOS (PPTP),  
CASO: EJE PRODUCTIVO OVINOS EN LOS MUNICIPIOS DE SAN  
FELIPE DEL PROGRESO, JIQUIPILCO E IXTLAHUACA, ESTADO  
DE MÉXICO**

**TRABAJO TERMINAL DE GRADO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN AGROINDUSTRIA  
RURAL, DESARROLLO TERRITORIAL Y TURISMO  
AGROALIMENTARIO**

**PRESENTA:**

**SANDRA GALVÁN MARES**

**COMITÉ DE TUTORES:**

**DR. FRANCISCO HERRERA TAPIA**

**DR. LUIS BRUNETT PÉREZ**

**M.C. LEONEL RENÉ LINO MARTÍNEZ ROJAS**

**EL CERRILLO, PIEDRAS BLANCAS, TOLUCA, EDO. DE MÉXICO; OCTUBRE 2019**

SANDRA GALVÁN MARES

*Nací el año de 1918, en el estrago de la gripe española, día de San Mateo Evangelista y Santa Ifigenia Virgen, entre pollos, puercos, chivos, guajolotes, vacas, burros y caballos.*

*Di los primeros pasos seguido precisamente por un borrego negro que salió del corral.*

*Tal es el antecedente de la angustia duradera que da color a mi vida, que concreta en mí el aura neurótica que envuelve a toda la familia y que fortuna o desgracia no ha llegado a resolverse nunca entre la epilepsia o la locura.*

*Todavía este mal borrego negro me persigue y siento que mis pasos tiemblan como los del troglodita perseguido por una bestia mitológica.*

*Juan José Arreola.*



SANDRA GALVÁN MARES

## RESUMEN

En este documento final se realiza el análisis de la metodología que se construyó durante el Programa Piloto Territorios Productivos en los municipios de San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Jiquipilco en el Estado de México, con el caso eje productivo ovino. Principalmente se centra en identificar los impactos en el territorio a través de la actividad pecuaria por medio de la participación activa de los ovinocultores.

Dentro de los talleres de capacitación y participativos con los ovinocultores se logró diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas alrededor de la actividad pecuaria. Así mismo se realizaron propuestas derivadas de los resultados, y se evidencian los factores que intervienen en la transformación socioeconómica. Permitiendo proponer la creación de un modelo metodológico para la transformación socioeconómica de territorios que se construirá después de este documento.

Se incluye el abordaje de temas importantes alrededor del caso de estudio, tanto teórico como práctico. Se hace énfasis en el enfoque territorial desde el diseño de la política pública, así también de la regulación de estas por medio de la gobernanza y sus usos para el diseño de programas gubernamentales. Se hace una observación en la importancia e hincapié sobre la participación de los diferentes actores y sus funciones.

En los resultados se muestran la influencia de los diversos factores y su interconexión dentro de un territorio. A partir de todo lo anterior se plantea que las actividades agropecuarias tienen una relevancia desde el punto sociocultural y no solo económico sin restar importancia a ninguno.

Palabras clave: política pública, territorio, gobernanza, metodología, ovinocultura.



SANDRA GALVÁN MARES

## ABSTRACT

In this final document the analysis of the methodology that was built during the Pilot Program Productive Territories in the municipalities of San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca and Jiquipilco in the State of Mexico is carried out, with the sheep production axis case. Mainly it focuses on identifying the impacts on the territory through livestock activity through the active participation of sheep farmers.

The strengths, opportunities, weaknesses and threats around livestock activity were diagnosed within the training and participation workshops with the sheep farmers. Likewise, the proposals derived from the results were processed and the factors involved in the socio-economic transformation are evident. Allow to propose the creation of a methodological model for the socio-economic transformation of the territories that will be built after this document.

The focus of important issues around the case study, both theoretical and practical, is included. The territorial approach is emphasized from the design of public policies, as well as its regulation through governance and its uses for the design of government programs. An observation is made about the importance and emphasis on the participation of different actors and their functions.

The results show the influence of the various factors and their interconnection within a territory. Based on the foregoing, agricultural activities are relevant from a sociocultural point of view and not only economically without diminishing any importance.

Keywords: public policy, territory, governance, methodology, sheep culture.



## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. BASES TEÓRICO – METODOLÓGICAS DEL PROGRAMA TERRITORIOS PRODUCTIVOS .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Políticas Públicas.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1. Política Pública de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Gobernanza .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.1. Gobernanza Multinivel.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. Enfoque Territorial de Desarrollo .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4. Cadena de Valor .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4.1. Cadena de Valor Ovinos.....</b>	<b>23</b>
<b>2. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1. Experiencias Metodológicas en México.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.1. Metodología LINK .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2. Metodología SIAL.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.3. Metodología FAO – PESA .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2. Características Generales del Programa Territorios Productivos .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3. Construcción de la Metodología del Programa Piloto Territorios Productivos .....</b>	<b>3</b>
<b>2.3.1. Construcción de las Bases Conceptuales de la Metodología del Programa Piloto Territorios Productivos.....</b>	<b>4</b>
<b>2.4. Fases de la Metodología del Programa Piloto Territorios Productivos .</b>	<b>6</b>
<b>2.5. Impactos del Programa Piloto Territorios Productivos y su Metodología .....</b>	<b>15</b>



<b>2.6. La Ovinocultura</b> .....	<b>17</b>
<b>2.6.1. Consumo de Carne de Ovino</b> .....	<b>18</b>
<b>2.6.2. Rendimiento de la Carne de Ovino</b> .....	<b>19</b>
<b>2.6.3. Evolución de la Producción Ovina en el Estado de México</b> .....	<b>22</b>
<b>2.6.4. Mercados de Acopio y Venta de Ovinos</b> .....	<b>24</b>
<b>2.6.5. Actores Territoriales de la Ovinocultura</b> .....	<b>25</b>
<b>3. APARTADO METODOLÓGICO</b> .....	<b>29</b>
<b>3.1. Planteamiento del Problema y Justificación</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2. Objetivos</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2.1. General</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2.2. Específicos</b> .....	<b>33</b>
<b>3.3. Metodología</b> .....	<b>34</b>
<b>3.4. Técnicas Metodológicas</b> .....	<b>34</b>
<b>3.4.1. Contextos Etnográficos</b> .....	<b>35</b>
<b>3.4.2. Modelos de Etnografía</b> .....	<b>36</b>
<b>3.4.3. Trabajo de Campo, Observación Participante</b> .....	<b>38</b>
<b>3.4.4. Actor Clave</b> .....	<b>39</b>
<b>4. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA TERRITORIOS PRODUCTIVOS</b> .....	<b>43</b>
<b>4.1.1. Descripción del Territorio, Población Potencial para el Programa     Piloto Territorios Productivos</b> .....	<b>46</b>
<b>a) Municipio de San Felipe del Progreso</b> .....	<b>47</b>
<b>b) Municipio de Ixtlahuaca</b> .....	<b>48</b>
<b>c) Municipio de Jiquipilco</b> .....	<b>49</b>



<b>4.2. Antecedentes de la Conformación de los Grupos para el Programa Piloto Territorios Productivos.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3. Características de las Unidades de Acompañamiento (Unidades de Producción Ovina) .....</b>	<b>52</b>
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>
<b>5.1. Resultados Generales del Programa Territorios Productivos .....</b>	<b>54</b>
<b>5.2. Resultados Específicos del Programa Piloto Territorios Productivos. ....</b>	<b>54</b>
<b>5.3. Factor Social.....</b>	<b>55</b>
<b>5.4. Factor Económico.....</b>	<b>59</b>
<b>5.4.1. Sistema de Mercadeo .....</b>	<b>62</b>
<b>5.5. Factor Cultural.....</b>	<b>62</b>
<b>5.6. Factor Educativo .....</b>	<b>64</b>
<b>5.7. Factor Tecnológico .....</b>	<b>67</b>
<b>5.8. Factor Ambiental.....</b>	<b>69</b>
<b>5.9. Factor Salud .....</b>	<b>70</b>
<b>5.10. Factor Político .....</b>	<b>70</b>
<b>5.11. Factor Legal.....</b>	<b>73</b>
<b>5.12. Factor de Sustentabilidad .....</b>	<b>73</b>
<b>6. ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN.....</b>	<b>75</b>
<b>7. PROPUESTAS .....</b>	<b>79</b>
<b>7.1. Propuestas para el Programa Territorios Productivos .....</b>	<b>79</b>
<b>7.2. Propuestas para el Programa Piloto Territorios Productivos, Caso Eje Productivo Ovinos. ....</b>	<b>80</b>
<b>7.3. Factor Social.....</b>	<b>80</b>



<b>7.4. Factor Económico .....</b>	<b>80</b>
<b>7.5. Factor Cultural.....</b>	<b>81</b>
<b>7.6. Factor Educativo .....</b>	<b>81</b>
<b>7.7. Factor Tecnológico .....</b>	<b>81</b>
<b>7.8. El Factor Ambiental .....</b>	<b>81</b>
<b>7.9. Factor salud.....</b>	<b>82</b>
<b>7.10. Factor político .....</b>	<b>82</b>
<b>7.11. Factor Sustentabilidad .....</b>	<b>82</b>
<b>7.12. Factor legal.....</b>	<b>83</b>
<b>7.13. Recomendaciones Generales .....</b>	<b>85</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>93</b>



## LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1. Política Pública con Enfoque Territorial.....	7
Esquema 2. Representación de la Gobernanza Multinivel y la Participación de los Actores .....	13
Esquema 3. Aplicación de la Gobernanza Multinivel en el Caso Estado de México con el Eje Productivo Ovino .....	16
Esquema 4. Cadena de Valor Ovino y su Expresión Territorial.....	23
Esquema 5. Rutas metodológicas del SIAL .....	29
Esquema 6. Las Fases Metodológicas del Programa Territorios Productivos.....	6
Esquema 7. El Programa Territorios Productivos sus Indicadores Principales y los Resultados Esperados .....	16
Esquema 8. Características Básicas de la Ovinocultura .....	28
Esquema 9. Construcción del Trabajo Terminal de Grado.....	41
Esquema 10. Ruta de la Metodología para el Análisis del Programa Territorios Productivos.....	42
Esquema 11. Infografía de San Felipe del Progreso.....	47
Esquema 12. Infografía de Ixtlahuaca .....	48
Esquema 13. Infografía de Jiquipilco .....	49
Esquema 14. Cadena de Ovinos con Respecto al Mercado Local.....	60
Esquema 15. Necesidades del Eje Productivo Ovino .....	66
Esquema 16. Ciclo Productivo Cada Ocho Meses.....	68
Esquema 17. Proyección de Consumo de Ovinos para la Producción Local durante el Año .....	68
Esquema 18. Interrelación de Factores que Influyen en la Transformación Socioeconómica.....	83
Esquema 19. Propuesta Metodológica para la Transformación Socioeconómica con Enfoque Territorial .....	84



SANDRA GALVÁN MARES

## LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Cadena de Valor Ovino del Programa Territorios Productivos .....	20
Imagen 2. Insumos del Territorio .....	22
Imagen 3. Aplicación de las políticas públicas y su influencia en las actividades productivas de los micro y pequeños productores .....	25
Imagen 4. Engorda de corderos para producción de carne.....	19
Imagen 5. Carne de Cordero en Canal .....	22
Imagen 6. Mapa de los Tres Puntos de Venta de Ovinos en el Estado de México y su Representación en Distancia.....	24
Imagen 7. Los Actores Sociales de la Ovinocultura, Características y Representación Económica.....	32
Imagen 8. Ovinocultores de San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Jiquipilco.....	45
Imagen 9. Mapa del Estado de México. Implementación del PPTP, Eje Productivo Ovino.....	46
Imagen 10. El territorio del Programa Piloto Territorios Productivos, San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Jiquipilco .....	50
Imagen 11. Ovinocultores del Programa Territorios Productivos. ....	58
Imagen 12. Línea de Tiempo: introducción y transformación ovina en México. ...	64
Imagen 13. Característica de Unidad Productiva de Ovinos, PPTP .....	66
Imagen 14. Rebaños Heterogéneos.....	67
Imagen 15. San Felipe del Progreso: zona de pastoreo, época de lluvia.....	69
Imagen 16. El Enfoque Territorial para San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Jiquipilco.....	74



SANDRA GALVÁN MARES

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo de Metodologías Aplicadas en México .....	33
Tabla 2. Conceptos Base para la Construcción Metodológica del Programa Territorios Productivos .....	4
Tabla 3. Primera Fase de la Metodología del Programa Piloto Territorios Productivos.....	7
Tabla 4. Segunda Fase de la Metodología del Programa Piloto Territorios Productivos.....	8
Tabla 5. Tercera Fase de la Metodología del Programa Piloto Territorios Productivos.....	10
Tabla 6. Cuarta Fase de la Metodología del Programa Piloto Territorios Productivos.....	12
Tabla 7. Quinta Fase de la Metodología del Programa Piloto Territorios Productivos.....	14
Tabla 8. Grafica del Resumen Nacional en Producción en Carne de Ovino 2017- 2018 .....	18
Tabla 9. Consumo Nacional Aparente de Carne de Ovino.....	20
Tabla 10. Gráfico de la Producción de Carne Ovino en el Estado de México .....	21
Tabla 11. Características de los Grupos Conformados para el PPTP, 2017.....	51
Tabla 12. Indicadores del Programa Piloto Territorios Productivos .....	55
Tabla 13. Grado de Conocimientos de los Ovinocultores durante el Programa Piloto.....	56
Tabla 14. Temas de Interés de los Ovinocultores por Municipio .....	64



## INTRODUCCIÓN

San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Jiquipilco son tres de los municipios que forman el Estado de México y se localizan en la zona norte del estado. De acuerdo a la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), los tres municipios están catalogados como zona rural e indígena, así como población con alta marginación. A pesar de ser zonas rurales, mantienen cercanía con puntos urbanos, los cuales permiten mantener dinámicas socioeconómicas y culturales que enmarcan un movimiento constante. Debido a sus características, estos tres municipios han sido elegibles, para la ejecución de recursos económicos por parte de dependencias gubernamentales federales y estatales. Uno de los principales objetivos de estas intervenciones es disminuir las brechas de desigualdad por medio de actividades productivas agropecuarias (RIMISP, 2016).

Dentro de las actividades agropecuarias, la ovinocultura tiene relevancia a nivel nacional, estatal y local. La domesticación y producción de la especie ovino mantiene en su mayoría un manejo tradicional, sustentado por productores a pequeña escala que enmarca la tradición sociocultural alimentaria. Es una actividad productiva principalmente para subsistencia familiar y que se inserta como un recurso simbólico en fiestas tradicionales, así como elemento imprescindible en la preparación de la barbacoa.

De acuerdo con Boucher y Riveros (2004) aseguran que el concepto de territorio adquiere importancia desde la forma en cómo se construye y se entiende, además de los factores que se relacionan dentro y fuera del mismo, sobre las dinámicas sociales que se presentan y cómo influyen directamente o indirectamente con el éxito de aquellas acciones del Estado que son encaminadas a la transformación socioeconómica de las personas que viven en condiciones de pobreza, pertenecientes a zonas rurales. Desde la década de 1970, a través de propuestas gubernamentales y políticas públicas se ha tratado de reactivar la economía a través de programas sociales (Mendoza, 2010).

El Programa Territorios Productivos (PPTP) nace como propuesta inclusiva del enfoque territorial, el cual pretende abonar a las acciones sectoriales derivadas de la política económica que sigue vigente como respuesta para combatir la pobreza en México. El PPTP apostó por la construcción de una metodología propia que lo diferencia de otros programas con enfoque sectorial. Las consideraciones en las que se sustentó derivaron de una serie de procesos de investigación documental y de campo, promoviendo la participación de los micro y pequeños ovinocultores para su elaboración, además, incluyeron en ella una serie de términos y conceptos que abonarán al enfoque territorial como principal diferenciador a otras metodologías.

Durante el pilotaje y construcción de la metodología del programa territorios productivos surgieron una serie de problemáticas, por ejemplo: el desfase de su construcción y las demandas presentadas en los grupos de ovinocultoras y ovinocultores, la baja o nula producción, la baja o nula apropiación del proyecto por parte de los productores, el débil fortalecimiento organizativo, la falta de capacitación técnica para el manejo productivo, el cambio del personal operativo, como; promotores funcionales, promotores comunitarios, responsable estatal del programa, además, convertirse en ovinocultores empresariales, la heterogeneidad de los productores, la falta de continuidad del programa por cambios de administración estatal y federal.

Ante estas problemáticas surge la propuesta de realizar un análisis del Programa Piloto de Territorios Productivos. Con la ayuda del marco metodológico y con el apoyo teórico brindado por las diferentes instituciones se planteó y se realizó el presente trabajo el cual se divide en siete capítulos.

El primer apartado aborda las principales bases teórico-metodológicas que rodean al programa territorios productivos, las cuales apoyan a explicar el trabajo; se habla de la política pública en forma general, después se enfoca a la política pública de desarrollo rural con enfoque territorial; gobernanza en general y después la visión

de la gobernanza multinivel; el enfoque territorial y la relación con la cadena de valor ovino.

En el segundo apartado se presenta el marco referencial; donde se exponen experiencias de diversas metodologías aplicadas en México, así como antecedentes y características del programa territorios productivos y su metodología.

En el tercer apartado se describe la metodología que fue la ruta medular del trabajo de investigación documental y de campo. Ya que los objetos de estudios fueron diversos, llevando a elegir la más asertiva. La metodología es retomada desde el enfoque social y desde un planteamiento y justificación de una problemática persistente y que sigue vigente en la actualidad.

El cuarto apartado es el seguimiento de la investigación etnográfica del Programa Piloto Territorios Productivos, del área de estudio, elementos necesarios para entender la importancia de la ovinocultura y su relación sociocultural, económica, además de otros factores que se insertan en este trabajo.

En el quinto apartado se presentan los resultados de esta investigación, separándose por factores. En el sexto apartado se encuentra el análisis y conclusión a la que se llegó durante el periodo de estudio. Por último, el séptimo apartado contiene una serie de propuestas derivadas de los resultados, análisis y conclusión de este trabajo.

## **1. BASES TEÓRICO – METODOLÓGICAS DEL PROGRAMA TERRITORIOS PRODUCTIVOS**

### **1.1. Políticas Públicas**

Parsons (2007), establece que las Políticas Públicas son la intervención del Estado en temas que confiere y repercuten en la sociedad, por ejemplo: las necesidades básicas no cubiertas, las cuales pueden ser demostradas a través de estudios e informes que usan métodos estrictos de investigación por parte de la academia. Mendoza (2011) parte de la importancia de saber definir las necesidades o desigualdades. Menciona que “el estudio de la pobreza se remonta a principios del siglo XIX, cuando las desigualdades de las multitudes se acentuó, principalmente en las sociedades más adentradas en la Revolución Industrial, como consecuencia de la aparición de nuevos sistemas de producción, así como de la pérdida de los medios de subsistencia y empleo” (Mendoza, 2011: 226).

Por otra parte, el rezago socioeconómico repercute en la educación, alimentación, desarrollo de capacidades y oportunidades, reflejadas en la calidad de vida y en el impacto generacional de las personas (Olavarría, 2007).

Otra forma de definir el concepto de Política Pública según Parsons (2007), es el estudio de cómo los seres humanos enfrentan sus problemas, su resolución en relación con aquellos que son considerados de ámbito público y requieren de la acción colectiva. Asimismo, menciona que los estudios previos de las políticas públicas se desarrollaron entreguerras extendiéndose en la postguerra. Además, durante gran parte de esos años se conservó una relación de diferentes disciplinas; sociología, psicología, ciencias políticas, administración social; que surgen como respuesta de las necesidades en la sociedad, sin embargo, no conformaron un enfoque común.

Nelson (1992), menciona que, fue en Estados Unidos donde surge la unificación de diferentes disciplinas, iniciando por el análisis de los estudios de Harold Lasswell sobre problemáticas de repercusión pública. Por otra parte, Harold Lasswell en 1951 menciona que, el enfoque de las diferentes disciplinas es útil en el momento de aclarar los fines sociales a los que sirve determinada asignatura de carácter científico, la cual requiere cumplir con una metodología para los procesos de investigación, examinar los resultados y conclusiones mismos que reflejen la contribución a las problemáticas de la sociedad contemporánea.

Parsons (2007) asentó que el análisis de las problemáticas en la sociedad son el mejor apoyo para los tomadores de decisiones, lo explica en tres etapas: descubrimiento, aceptación e implementación. Asimismo, señala que las intervenciones en la formulación y diseño de las políticas públicas deben tomar en cuenta contenido, producción, difusión e interpretación del entorno, partiendo de los valores y saberes, esto para identificar y entender la diferencia entre discurso y estructura. Finalmente definió que la tarea fundamental de las políticas públicas es comprender, las formas en que se pueden relacionar los problemas actuales y los procesos participativos, tomando en cuenta que estos hechos sociales vienen en formas de atención integral para su resolución.

Por otra parte, Aguilar (1992) reafirma que la democracia promueve el otorgamiento de dignidad a las personas por medio de la relación entre la teoría y acciones en campo, por ejemplo: la puesta en marcha de una serie de programas sociales, estos deben incorporar a analistas expertos en los temas de desarrollo, mismos que apoyen y se encarguen de la formulación y el control. Analizar los resultados de estos programas sirven para el rediseño de políticas públicas.

En México, se dice que a finales de 1980 no había Estado en el proceso de la construcción de la políticas. Caldera (2009) menciona que, hacer políticas era opaco a la sombra de un sistema centralizado en la figura presidencial, con dirección vertical y autoritario. Aguilar (2004) señala que en general para la ciencia política

mexicana tradicional, las decisiones gubernamentales eran condicionadas e inducidas por las realidades externas al gobierno.

De acuerdo con Caldera (2009), a partir de promover la descentralización administrativa en México, se realizó un impacto de forma trascendental ya que a los gobiernos estatales y municipales se les otorgaron mayores responsabilidades, pero sin brindarles herramientas de resolución, capacidad de financiamiento y el apoyo institucional para enfrentar los problemas existentes y nuevos retos que se presentarán en forma de necesidad o demanda social.

Por su parte, Hernández (2009) menciona que a partir de los cambios surgidos en los territorios rurales y ante la globalización se crea un escenario de una actual sociedad rural o bien llamada nueva ruralidad. De este modo, resulta necesario el realizar énfasis sobre la diversidad de los espacios rurales y la necesidad de definir nuevas políticas de desarrollo para abordar las problemáticas persistentes.

Existen las políticas públicas sectoriales que han predominado en la actualidad, mismas que han fracasado en sus intentos de resolver las problemáticas existentes de pobreza y desigualdad social, entran en vigor las políticas de desarrollo rural con enfoque territorial que toman posición para abordar de una forma integral y corresponsablemente las problemáticas de la sociedad; las principales características son la descentralización, la promoción de la participación ciudadana y la apropiación de los procesos de gestión.

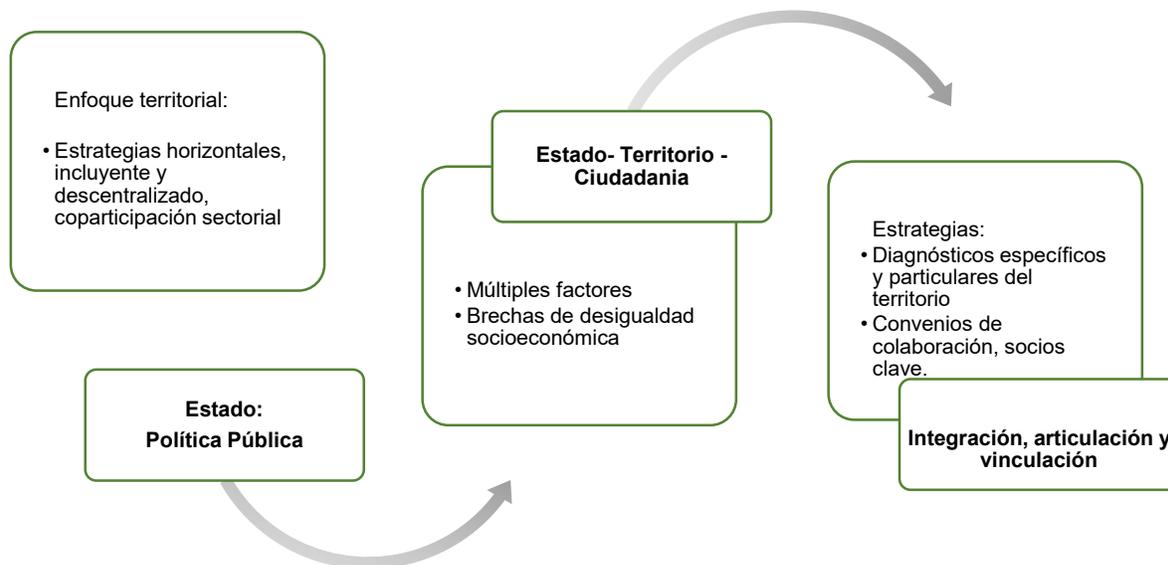
### **1.1.1. Política Pública de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial**

En relación con la política pública de desarrollo rural con enfoque territorial, Hernández (2009) menciona que surge a partir de la disminución de las actividades agrícolas a nivel mundial, sumado a esto la persistencia de la pobreza y las condiciones de rezago. Además, las políticas rurales deben contener un enfoque tanto territorial como el sectorial para mantener la producción de alimento en cada país que fomente el desarrollo de sus localidades. Asimismo, menciona que el

Desarrollo Rural con Enfoque Territorial, nace durante 1988 en la Unión Europea, a través de los resultados de las políticas sectoriales y estructurales.

Por otra parte, Romero (2004) describe que esta política territorial retoma elementos de economía multisectorial, el tejido social, económico, cultural y natural. Es decir, un enfoque que retoma varios factores que influyen en el desarrollo de cualquier proyecto.

Esquema 1. Política Pública con Enfoque Territorial



Fuente: elaboración propia, 2018.

En México la política de desarrollo rural fue impulsada por el Estado a través de programas que respondieron al libre mercado y su operación en el campo, por ejemplo: el Programa de Apoyos a la Comercialización (ASERCA) se crea en 1991, como ayuda al servicio del sector agropecuario; el Programa de Subsidios al Campo (PROCAMPO), creado en 1993 para incrementar la competitividad del área agrícola; Alianza para el Campo (APC) en 1996 el cual incorpora un grupo de programas en diferentes instituciones y diversas vertientes productivas, descentralizadas del área federal. Este último programa toma importancia nacional

al pertenecer a un escenario central de las políticas de impulso agropecuario, los casos anteriores priorizan las actividades productivas primarias.

Es la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) quien retoma el desarrollo con enfoque territorial a través de actividades productivas primarias ubicadas en las zonas rurales, donde el actor social local y la comercialización son puntos de atención primaria.

Como señala Hernández (2009), es a través de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable donde se reconoció en el 2001 la multisectorialidad del espacio rural mexicano, esa relación rural-urbana donde destaca la diversidad de regiones, actores sociales y la necesidad de generar formas organizativas de desarrollo rural operadas desde el gobierno municipal con la supervisión de las entidades federales. Con base a lo anterior, se explica el para qué de las políticas públicas de desarrollo rural con enfoque territorial, con ellas se retoma un hacer y resolver en la sociedad desde la acción de forma integral y asumiendo las características particulares de los diversos espacios rurales.

La construcción del Programa de Territorios Productivos (PTP) parte de la política pública de Inclusión Social-Productiva, misma que se encuentra plasmada en documentos y leyes de la política nacional, como son: el Programa Sectorial de Desarrollo Social (PSDS) 2013-2018; Programa para Democratizar la Productividad 2013-2018; el decreto de creación de PROSPERA y la Ley del Sector Social de la Economía (Berdegué *et al*, 2016).

En primer lugar, el Programa Sectorial de Desarrollo Social buscó coordinar las acciones de construcción de un México Incluyente, a través del cambio de paradigmas en las acciones de gobierno y su construcción de nuevos enfoques de política social que se basa en los derechos de las personas. Además, de contribuir a la reducción de desigualdades sociales generando opciones productivas y proponer la inclusión, asimismo, fomentar la participación y la cohesión social como elementos para el desarrollo e igualdad.

Se requiere de la participación y acción coordinada de dependencias y órdenes de gobierno para crear acciones de intervención más estables y de impacto a largo plazo (Berdegué *et al*, 2016).

RIMISP (2016) menciona que el Programa de Territorios Productivos orienta a la promoción y generación y consolidación de proyectos productivos sustentables en el sector social, con el objetivo de aumentar los ingresos de las personas a largo plazo, que se encuentren en condición de pobreza. El planteamiento fue alineado al objetivo 4.8 y 4.8.5 del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, que pretende desarrollar los sectores estratégicos del país y fomentar la economía social que se desprende de la Meta IV México Próspero.

Por otra parte, el Plan Nacional de Desarrollo fue constituido como uno de los ejes transversales de la política nacional siendo la estrategia que compromete a todas las instancias públicas a nivel nacional a trabajar de manera coordinada. El programa fomenta que todas las personas independientemente de su origen, condición social, actividad económica tengan acceso a herramientas de tecnología, conocimientos que aumenten valor agregado a su trabajo resultando en un aumento de los ingresos.

Además, el Plan Nacional de Desarrollo, resalta la atención enfocada a los pequeños productores a mejorar las brechas de desigualdad para fomentar la democratización productiva. Además, propone incentivos para generar economías de escala, resaltando que la productividad es un motor detonante del desarrollo económico en expansión.

Así también, el Plan Nacional de Desarrollo es el decreto de creación de PROSPERA, publicado en el diario oficial el 27 de noviembre del 2015. Indica que el Estado Mexicano tiene por obligación consolidar una política social de nueva generación: inclusiva, que trascienda el asistencialismo, que fomente la participación social, inclusión productiva y la coordinación interinstitucional contribuyendo a la disminución efectiva de la pobreza. Esto último, llevó a la creación del área de Inclusión Productiva en la Coordinación Nacional de

PROSPERA; responsable de operar el Programa Piloto Territorios Productivos (RIMISP, 2016). Por otro lado, fomentar la productividad en las personas promueve un mecanismo de equidad social.

Se reconoce al Sector Social de la Economía como un espacio fundamental en la generación de fuentes de trabajo para mejorar la calidad de vida de las personas. Además, este sector pone énfasis en el aumento de la productividad para salir de la pobreza, propone generar esquemas de apoyo productivo, capacitación, asistencia técnica, apoyos a la comercialización y consolidación de empresas o negocios, para que sea una oportunidad que aumente las capacidades y oportunidades de ingresos en las personas (Berdegué *et al*, 2016).

Hernández (2008: 84) promueve que, “la redefinición de la Política Social requiere plantear la nueva responsabilidad del Estado en la satisfacción de las necesidades sociales, en especial la de los grupos vulnerables cuyos derechos deben garantizarse, pero bajo un esquema no paternalista.

Dentro de este trabajo se destaca a la política pública como un tema central, ya que al inicio de la construcción estratégica del Programa Piloto de Territorios Productivos tanto el equipo operativo de PROSPERA como de RIMISP parten de las necesidades de la ciudadanía altamente vulnerable de zonas rurales. Uno de sus objetivos es potencializar y otorgar herramientas que apoyen a la reducción de la pobreza por medio de actividades agropecuarias. Además de incluir una serie de bases teóricas conceptuales que se relacionan y dan sentido a este programa, las cuales se describen dentro del primer apartado de este trabajo.

## **1.2. Gobernanza**

La idea de gobernanza comienza a ser utilizada por “el Banco Mundial (BM) a finales de la década de 1980 como un requisito para la elaboración de proyectos y otorgamiento de préstamos, además, como medio de cautela de una buena gestión pública basada en la denuncia de la corrupción y la privatización de servicios públicos” (Jorquera, 2011: 8). Se describe a la gobernanza como un término

complejo que sirve para generar un marco conceptual, además de, regular las acciones llevadas a cabo por el Estado (Lerner *et al*, 2012).

El concepto de gobernanza se observa como un enfoque hacia nuevos mecanismos de regulación de lo público en escenarios de globalización, y frente a acciones de desarrollo del Estado en democracia, descentralización (Jiménez, 2008; Velázquez, 2005).

Varios de los escritos sobre gobernanza hablan sobre el surgimiento de otros actores estratégicos en la construcción de lo público utilizado en una lógica de capacidad de un sistema político para gobernarse. Se distingue a la gobernanza como un concepto producto del debate académico sobre las transformaciones del estado, así como del discurso analítico y prescriptivo de diversos organismos y agencias internacionales que trabajan sobre el impacto de esa evolución que repercuten en la ciudadanía (Lerner *et al*, 2012; Zurbruggen, 2011). Así mismo, Antonio Natera (2005), menciona que, “las reformas administrativas del Estado están encaminadas para llevar a la reconceptualización de la conducción de las formas de gobernar en las sociedades contemporáneas” (2005: 762).

Para Natera (2005), la gobernanza se puede distinguir entre su acepción descriptiva y su connotación normativa; se refiere a la serie de cambios que se dieron a finales del siglo XX entre el gobierno y la sociedad en muchos estados para poder reconstruir el sentido y la capacidad de dirección de la ciudadanía. Aludiendo a una mayor capacidad de decisión e influencia que los actores no gubernamentales han adquirido en el proceso de los asuntos públicos, como categorías de análisis central. Partiendo de lo anterior surgen nuevas formas de asociación y coordinación del gobierno con las organizaciones público-privadas (Lerner *et al*, 2012).

La gobernanza actualmente se encuentra acompañada de diferentes enfoques, por ejemplo: multinivel, rural, territorial, ambiental, local, seguridad entre otros. Para los fines de este trabajo abordaremos *gobernanza multinivel*. El objetivo es adoptar el enfoque que se adapte a la evaluación de la metodología creada por el Programa

Piloto Territorios Productivos, a través de fortalecer la inclusión de los productores en los procesos y fases.

### **1.2.1. Gobernanza Multinivel**

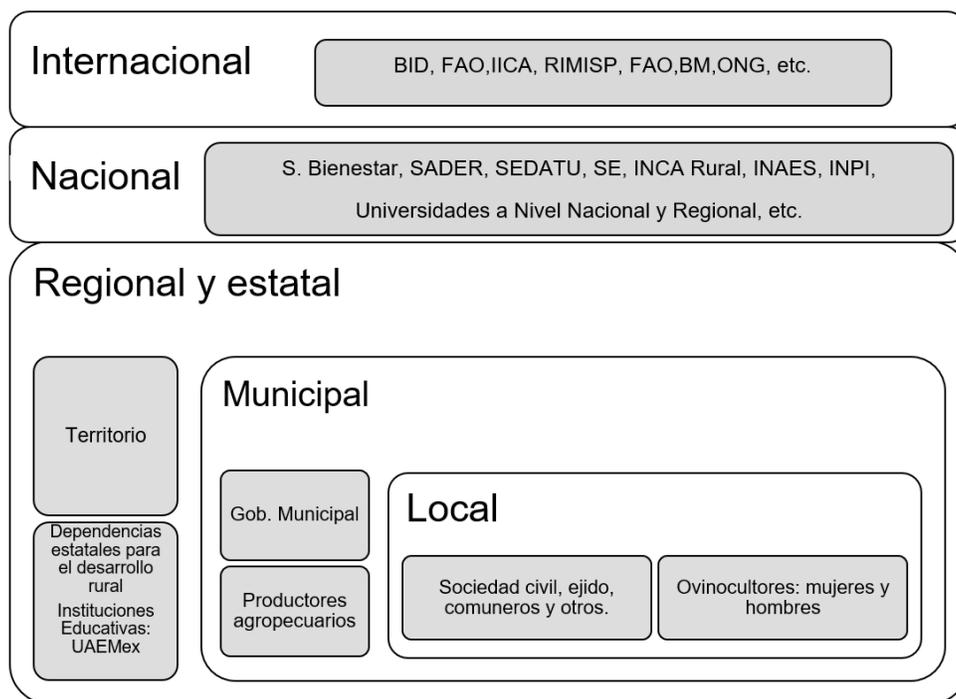
Se define a la gobernanza multinivel como “un proceso dinámico que posee una dimensión horizontal y una vertical, que no diluye en manera alguna la responsabilidad política, sino que, por el contrario, si los mecanismos e instrumentos son pertinentes y se aplican de forma correcta, favorece el sentimiento de participación en las decisiones y la aplicación común” (Jorquera, 2011: 8 ).

La gobernanza multinivel es un término que se acuñó por el Comité de la Regiones en Europa (CDR) durante el 2009, adoptado para cumplir el propósito de construir en asociación a Europa, aplicando procesos de toma de decisiones de acción inclusiva.

*La Co-funded by The Intelligent Energy Europe Programme of the European Union* crea la *guía de la gobernanza multinivel, dirigida a autoridades: locales, regionales* (Coopenergy, 2015), y describe el concepto como la acción coordinada de las diferentes autoridades de gobierno. Con base a lo anterior, en México se puede representar a través de la relación del gobierno federal, estatal y municipal (Ver esquema 2). “Es más efectivo aplicar políticas, acometer acciones y desarrollar estrategias cuando se trabaja coordinadamente” (COOPENERGY, 2015:3).

SANDRA GALVÁN MARES

Esquema 2. Representación de la Gobernanza Multinivel y la Participación de los Actores



Fuente: elaboración propia, 2018.

Es así como la gobernanza multinivel se caracteriza por fomentar el trabajo en conjunto, en distintos niveles de gobierno para aplicar las políticas de desarrollo de forma más efectiva (Diario Oficial de la Unión Europea, 2009). Los beneficios de plantear una gobernanza multinivel permiten que las autoridades combinen sus experiencias para lograr un mejor resultado del proceso de planificación y desarrollo de proyectos que fomenten la participación ciudadana.

El fundamento de la gobernanza multinivel constituye una nueva forma de gobierno que, frente a la insuficiencia del Estado jerárquico, burocrático y centralizado, nació para responder eficazmente a las nuevas demandas sociales y a los nuevos retos de la gestión democrática de los asuntos públicos propios de la sociedad posindustrial. El concepto de gobernanza multinivel se vislumbra como consecuencia de la gobernanza moderna o nueva gobernanza, aunque para el caso de México este concepto en acción operativa es nuevo (Mota y Fernández, 2009).

El Estado facilitador o Estado coordinador, constituye un término que ha sido utilizado en sectores y ámbitos muy diversos, con matices y características diversas para el desarrollo económico local (Pemán y Jiménez, 2013).

Las autoridades estatales pueden colaborar con las nacionales en apoyo técnico, financiero o ambos y coordinarse en el proceso de planificación. Las autoridades locales pueden colaborar con las municipales y ofrecer sus conocimientos para determinar qué posibilidades de éxito tienen los planes de desarrollo que estén siendo elaborados, con lo anterior se puede garantizar la coherencia y aumentar su eficiencia y eficacia, ayudando a reducir la desconfianza entre los diferentes actores (Alva, 2016). El Diario Oficial de la Unión Europea (2009) establece el uso de herramientas o estructuras de seguimiento y presentación de información para garantizar un seguimiento coherente de los planes a cualquier nivel de gobierno.

Por otra parte, la Coopenergy (2015) describe que la gobernanza multinivel puede presentar un proceso de estructuración desglosado en tres pasos: el primero, es iniciar un proceso de colaboración descubriendo las necesidades de la autoridad local, los principales interesados, determinar nivel de participación, el desarrollo de objetivos y metas comunes; segundo, desarrollar un modelo de intervención definiendo los procesos de coordinación, desarrollo de estrategias de participación, definir las responsabilidades y procesos de toma de decisiones, definir el proceso de evaluación; el tercero, promueve movilizar a las partes interesadas y formalizar su compromiso, así también evaluar y mejorar el modelo de gobernanza multinivel.

Pemán y Jiménez (2013), mencionan que la gobernanza multinivel vista desde un ordenamiento jurídico puede ayudar a mejorar los resultados y contribuir a un mejor recibimiento de las actividades de implementación, de este modo, aumentar la confianza de la ciudadanía en las decisiones políticas. Asimismo, promover acuerdos unánimes respecto a la elaboración de programas bottom-up (de abajo hacia arriba) que contribuya a una mayor eficacia de las políticas actuales, al tener un mayor involucramiento de los actores locales.

El para qué de la gobernanza y su importancia, es un modelo de acción pública aplicada recientemente en México en proyectos de índole territorial. Es una forma de abordar la inclusión productiva y operativa de los actores locales. En el caso nacional esto es posible con trabajo coordinado interinstitucional y fomento de la participación ciudadana. Es decir, construir una gobernanza multinivel con base a características heterogéneas del territorio involucrando a los diferentes niveles de gobierno y los actores sociales e instituciones educativas de forma continua y estratégica.

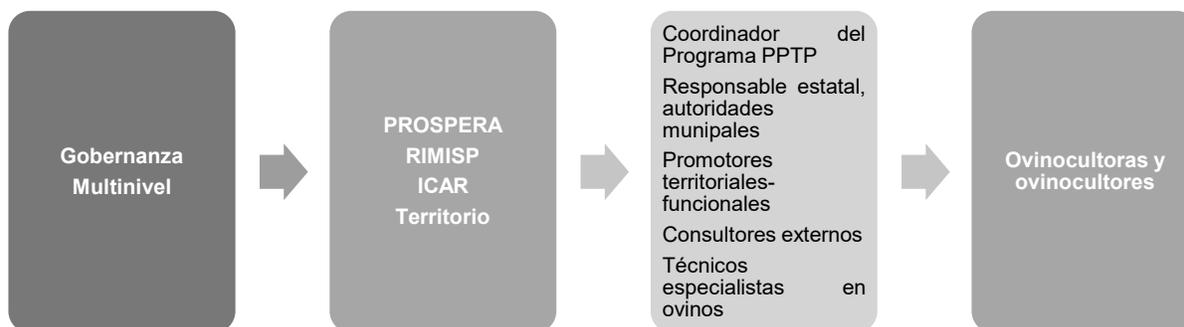
Por otra parte, la construcción de la gobernanza para el Programa Piloto Territorios Productivos parte de acciones estratégicas que, garantizarán la provisión de una oferta pública integral con la articulación con las políticas públicas. La gobernanza plantea un escenario donde la creación de alianzas requiere ser estratégica entre los actores federales, estatales y locales (esquema 2). Además, el fortalecimiento local resulta de mayor sostenibilidad, más de lo que puede ofrecer la intervención de un programa en particular que al final tiene una vida activa limitada.

De igual forma, el éxito de cualquier iniciativa gubernamental depende de la voluntad política y responsabilidad compartida, es decir requiere haber un compromiso político de alto impacto y dotar a los actores locales de múltiples herramientas que respondan a cubrir lo mejor posible las deficiencias y potencializar aquellas con las que cuentan.

En el Estado de México la inclusión del enfoque de gobernanza; partió de la vinculación con las instancias educativas con especialistas en temas técnicos específicos de la producción ovino. Al equipo de promotores y responsables estatales se les involucró tanto en capacitaciones como en el asesoramiento de la metodología como en el proceso de intervención local. Por otra parte, el trabajo se realizó entre personal PROSPERA, RIMISP, el Instituto de Ciencias Agropecuarias y Rurales, esquema en conjunto con las ovinocultoras y ovinocultores (Ver esquema 3).

SANDRA GALVÁN MARES

Esquema 3. Aplicación de la Gobernanza Multinivel en el Caso Estado de México con el Eje Productivo Ovino



Fuente: elaboración propia, 2019.

Es así como la gobernanza multinivel forma un papel protagónico, promueven la apropiación e involucramiento de actores de diferentes niveles de gobierno a trabajar en conjunto y estratégicamente, ayudando a los procesos socioeconómicos de los actores locales de sectores altamente vulnerables.

### 1.3. Enfoque Territorial de Desarrollo

El enfoque territorial es un elemento transversal en la estrategia utilizada en modelos de gestión de desarrollo que rompen con las visiones tradicionales sectoriales y homogéneas. Una aproximación al tema lo hacen Rafael Echeverri y Pinilla Echeverri (2009) mencionan que “las particularidades de un territorio, la heterogeneidad existente y la relación rural-urbano constituyen los ejes estratégicos en la construcción sistemática de una realidad no evidenciada” (2009:11).

Por lo anterior es significativo darle una definición al territorio, para verlo más que una visión física y espacial. Schejtman y Berdegué (2004) lo definen como el lugar donde se llevan a cabo actividades productivas y sociales de una comunidad, por tanto: es una construcción social resultado de un conjunto de relaciones que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartidos por múltiples agentes públicos y privados. De esta manera, señalan que esta construcción social es dinámica.

El enfoque territorial retoma la cultura, historia e infraestructura arquitectónica y paisajística como elementos antrópicos; las condiciones geo-climáticas, ubicación son elementos y objetos físicos (Ramírez, 2015). El territorio desde un enfoque operacional se convierte en un término diverso, que explican distintas dimensiones de un concepto (Schejtman y Berdegué, 2004). Es así, que ambos autores señalan, que una definición operacional para el territorio es puramente instrumental y funcional para los objetivos y metas de un proyecto que se proponga u opere por determinados agentes.

Ligado a lo anterior, se considera al enfoque territorial para el desarrollo como una reconstrucción dirigida a estrategias para definir lugares donde coexiste un saber-hacer; productos y servicios diversos, y no solo a grupos sociales vulnerables residentes de un área considerada de alta marginación que necesitan ayuda (Echeverri y Echeverri, 2009). Tal imbricación al enfoque territorial es justificada por la ocupación actual de los diversos actores locales, estatales, nacionales e internacionales, que gira en torno a la eficiencia de las instancias de desarrollo y las acciones para resolver las problemáticas persistentes de desigualdad económica (Canto, 2008).

El territorio se convierte, en objeto de focalización de las estrategias políticas, siendo en consecuencia, la unidad de gestión básica de la política pública; explicado como la construcción social-históricamente determinada e incorpora dimensiones de identidad, económicas y sociales (Boucher y Riveros, 2017). Por lo anterior, se identifica que los proyectos y programas que responden a políticas públicas con enfoque territorial estarán basados en metodologías que retomen los diferentes factores dentro y fuera de un territorio, además de, fomentar el enfoque participativo como cimientos de operación en diversas estrategias de intervención comunitaria, permitiendo así, evidenciar características múltiples detonantes para la transformación socioeconómica (Zapata *et al*, 2016).

El Programa Piloto Territorios Productivos define al territorio como un soporte físico en el que tiene lugar actividades productivas y sociales en una localidad (Schejtman y Berdegué, 2004). Por otra parte, durante el pilotaje se adiciona el concepto llamado territorio funcional; “descrito como un espacio que contiene una alta interacción socioeconómica entre los habitantes, un mecanismo de organización latente, la coexistencia entre unidades productivas y empresas” (RIMISP, 2016: 2). Así mismo, por un conjunto de localidades articuladas alrededor de un espacio urbano donde la población accede a servicios de apoyo a la producción, servicios generales, empleos locales y a un mercado local para sus productos.

Con base a la información anterior, se retoma las bases teórico-conceptuales para definir al territorio donde lo social recobra un sentido crucial. Donde existen una serie de interacciones socioeconómicas y productivas, algunas de estas interacciones teóricas permiten el engranaje entre el análisis y aplicación en las acciones de intervención local.

#### **1.4. Cadena de Valor**

La Cadena de Valor (CV) es un modelo teórico que permite describir las actividades, los factores internos y externos de una organización o empresa para generar valor a un producto dirigido a un mercado específico (Porter, 1980). Con base a la definición anterior se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de identificar estrategias para aumentar el margen de ganancias; ya sea bajando los costos de producción o aumentando las ventas, incluso modificando los procesos productivos, esto último se analiza a través de cada uno de los eslabones dentro de la CV.

Por otra parte, Manrique (2011) define a la cadena de valor como un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado. Intervienen diversos actores que desarrollan diferentes actividades, la principal relación que se destaca es productor-consumidor (Ver imagen 1).

La Cadena de Valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación, basada en los conceptos de costo, valor y margen, conformada por una serie de etapas de agregación de valor en los procesos productivos (Francés, 2001). Proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición a corto, mediano y largo plazo de la empresa o producto respecto de sus competidores, se convierte entonces en un procedimiento para definir las acciones de tendencia a desarrollar para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

El primer elemento consiste en las actividades primarias: son aquellas donde se desarrolla un producto, su producción, logística de comercialización y los servicios de postventa. El segundo elemento conlleva a las actividades de soporte: están compuestas por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), y las terciarias son actividades complementarias de infraestructura empresarial: finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general (Francés, 2001). El margen de los tres genera los costos totales cometidos por una empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. Esto último permite que se pueda crear estrategias para reducir riesgos.

Existen factores que intervienen directa e indirectamente en la cadena de valor, estos pueden influir en la producción, transformación y venta de un producto o servicio (Manrique, 2011). En el PPTP, se identificaron varios factores que influyen de manera interna o externa e impactan de alguna forma en la actividad productiva, por ejemplo: sociales, ambientales, económicas, culturales y políticas, que figuran en mayor o menor grado de acuerdo con el contexto territorial.

La construcción conceptual de cadena de valor del Programa Piloto Territorios Productivos, se define de la siguiente manera: es aquella que comprende la diversidad de actividades para un producto o servicio (RIMISP, 2016). Los eslabones de una cadena de valor son etapas que representan desde los insumos con los que cuenta un territorio hasta la venta de un producto. Además, se expresan procesos productivos o servicios, el tránsito de mercancía e insumos, transformación y manejo de productos, reciclado y trata de residuos.

Es de esta manera como toda empresa participa en al menos un eslabón, por ejemplo: un productor agropecuario de autoconsumo compra insumos; semilla, equipo y material, aditivos, forraje conservado, alimento procesado entre otros, que lo hacen interactuar con otros eslabones de la cadena de valor.

Imagen 1. Cadena de Valor Ovino del Programa Territorios Productivos



Fuente: Elaboración Propia, 2017.

El análisis operacional de todos los elementos de la cadena de valor se convierte en un apoyo que ofrece una visión panorámica en el Sistema de Mercado (PROSPERA, 2017).

Dicho sistema de mercado comprende tres elementos:

- a. “La *cadena de valor*”.
- b. “*Servicios de desarrollo* que pueden o no existir en un entorno cercano a los pequeños productores o microemprendedores y de los otros eslabones que intervienen en el desarrollo de las diversas actividades económicas, presentan alguna relación”. Conceptualmente son aquellos servicios necesarios para que se pueda operar de manera adecuada y sustentable. Ejemplo de ello, es la oferta de servicios financieros flexibles y adaptados a perfiles de personas y/o empresas involucradas con determinada fluidez operacional. La oferta de servicios de técnicos por parte de expertos, acceso a tecnologías adecuadas determinantes para elevar la calidad de un producto y colocación en el mercado.
- c. “*Elementos contextuales* se ubican dentro del entorno mismas que pueden facilitar o restringir acciones y procesos a lo largo de la cadena: presencia de instituciones; las normas sociales de organización y confianza provenientes de la cultura local; condiciones agropecuarias climatológicas, tenencia y tipo tierra entre otros” (PROSPERA, 2017: 107).

Además, el dinamismo y la flexibilidad de los elementos anteriores son determinantes para pensar en intervenciones que busquen modificar o mejorar los procesos productivos. Un ejemplo mencionado en el Modelo Integral de Inclusión Productiva (MIIP): se muestra que no es posible modificar las leyes de una cadena de valor insertada a un mercado global. Pero si es posible en mercados locales o en instancias gubernamentales donde se realizan compras públicas, es decir que la flexibilidad es existente y requiere ser tomada en cuenta como una posibilidad para los sectores agropecuarios donde una de sus debilidades es la inserción comercial de sus productos (PROSPERA, 2017).

SANDRA GALVÁN MARES

La integración del concepto de cadena de valor permite en el Programa Piloto Territorios Productivos vincular al territorio, los actores sociales, una actividad productiva y cómo se incluyen o no los múltiples factores y su influencia en la transformación socioeconómica a través de una actividad pecuaria.

Imagen 2. Insumos del Territorio

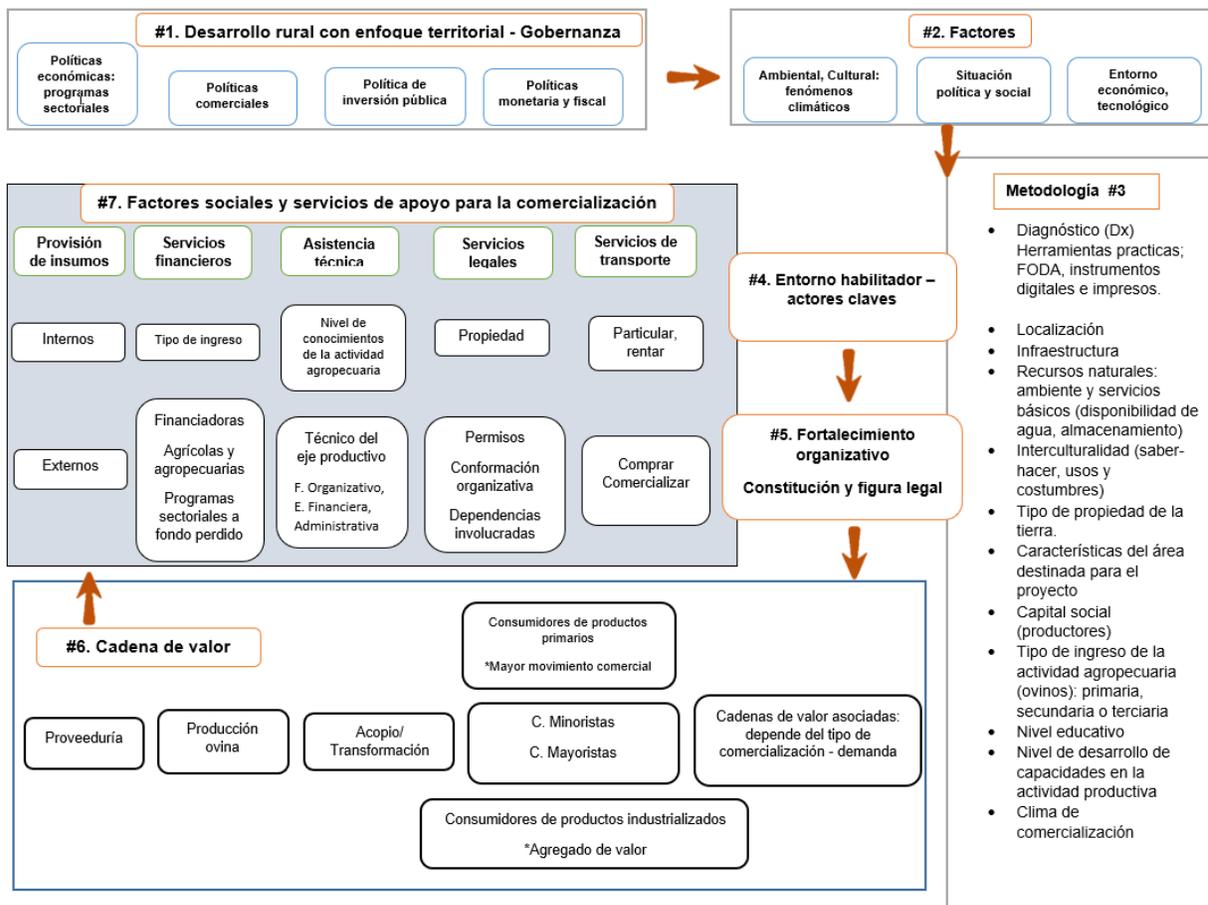


Fuente: Sandra Galván Mares, 2019.

### 1.4.1. Cadena de Valor Ovinos

Hablar de la cadena de valor ovinos nos remite a retomar los antecedentes de la ovinocultura, además de retomar los antecedentes de esta herramienta que apoyan a diagnosticar y planificar acciones a corto, mediano y largo plazo. Para este proyecto antecede el concepto de eje productivo en la especie de ovino, se manejó la cadena de valor como un protagonista para marcar la expresión de la actividad productiva y el comportamiento con el mercado y consumidor (Ver esquema 4).

Esquema 4. Cadena de Valor Ovino y su Expresión Territorial



Fuente: elaboración propia, 2017.

La reflexión de este primer capítulo se basa en la conexión con las experiencias alrededor de casi ocho años de programas de dependencias gubernamentales y la más reciente con el Programa Piloto Territorios Productivos, la aplicación de metodologías adoptadas y adaptadas como instrumentos de transformación económica. El papel de las políticas públicas que, si bien tienen buena intención y estructura, no toman en cuenta todos los actores que intervienen y la corresponsabilidad desde el diseño a la aplicación.

Con base en lo anterior, se plantea una segunda reflexión sobre la participación y al mismo tiempo desarticulación de los diferentes niveles de gobierno, estos son actores clave y tomadores de decisiones, incluso con el desconocimiento de quienes son los actores locales. Además, de la participación por medio de programas y leyes sectoriales que responden a las políticas económicas, el más claro ejemplo: la ley de desarrollo sustentable que, si bien se manifiesta que tiene un enfoque territorial, en la aplicación no se tomaba en cuenta la construcción social que engloba al territorio, se basaba solamente a las acciones de la secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, y Pesca y Alimentación, como única instancia en temas de desarrollo agropecuario.

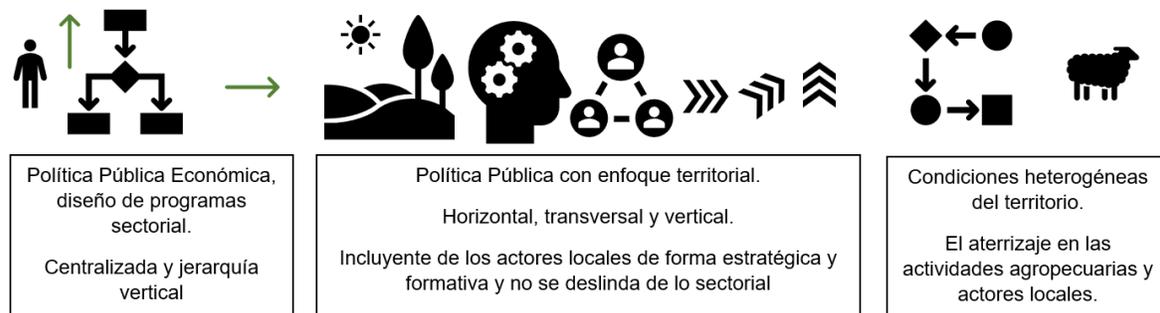
Es decir, el sector agropecuario es manejado principalmente por una sola institución, algunos de sus programas los cuales no toman en cuenta la realidad heterogénea o la tipificación real de los productores, como resultado: la creación de reglas de operación excluyentes e inadecuadas para el perfil imperante de productores a nivel nacional, y que a pesar de los modelos económicos persisten por el factor sociocultural que no siempre es medido o tomado en cuenta, además de ser impactos manifestados a largo plazo.

La última reflexión de esta sección conduce a tener convencimiento de entender las teorías y conceptos; del impacto que pueden o no tener en el diseño de políticas públicas y en la aplicación de los programas dirigidos a disminuir las desigualdades a nivel nacional.

SANDRA GALVÁN MARES

Instrumentos como las metodologías sirven de guía al momento de intervenir a nivel local de forma estratégica y que contribuya a la transformación socioeconómica en los territorios rurales.

Imagen 3. Aplicación de las políticas públicas y su influencia en las actividades productivas de los micro y pequeños productores



Fuente: elaboración propia, 2019.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. Experiencias Metodológicas en México

Las metodologías responden a un marco con distintas orientaciones de desarrollo, es una forma donde cobran vida la intervención institucional en los medios rurales (Herrera *et al*, 2014). Los resultados son la forma de medir la aplicación de esos procesos metodológicos que responden a objetivos claros; los enfoques y la creación de herramientas, facilitan la ejecución de proyectos o programas territoriales. Las metodologías fomentan la participación de los actores locales, esto último permite el mayor éxito e impacto positivo en las personas a quienes es dirigido y aplicado.

Las metodologías a nivel internacional y en algunos casos nacional juegan un papel importante en el momento de llevar la teoría conceptual a intervenir en acciones locales, por ejemplo: disminución de la pobreza y desigualdades en las zonas rurales. La apropiación de los procesos a través de técnicas y herramientas con un enfoque en la promoción humana y social permite que los profesionales apliquen técnicas en grupos de personas dentro de una comunidad, fomentando así la reflexión de su participación dentro de la transformación socioeconómica.

En el caso de México se han implementado diferentes metodologías por medio de distintas instancias, por ejemplo: una Guía Participativa para Modelos Empresariales Incluyentes con Pequeños Agricultores (Link), Activación de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura-Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (FAO-PESA), las cuales se describen a continuación.

### **2.1.1. Metodología LINK**

La metodología LINK es una guía participativa para diseñar, implementar modelos empresariales con pequeños agricultores y evaluar modelos de negocio incluyentes con productores a pequeña escala. Esto con el objetivo de formar nuevos modelos empresariales para las relaciones de comercio sostenible.

Es una herramienta de diseño o desarrollo para aumentar la efectividad de los procesos empresariales con el fin de combatir la pobreza. “La guía está basada en experiencias en varios países de América Latina y África. Tienen 40 estudios de caso de modelos de negocio que mostraron ser efectivas para productores a pequeña escala” (Lundy *et al*, 2014: 5).

Además, la metodología LINK parte de la filosofía de la construcción de puentes entre el sector rural y los mercados emergentes. En donde la agricultura la toman como una fuente de sustento para el 86% de las personas en campo, un aproximado de 1.300 millones de pequeños agricultores y trabajadores sin tierra. Para esta metodología “la agricultura se convierte entonces en una estrategia que puede ser incluyente y que puede cambiar drásticamente la pobreza mundial” (Lundy *et al*, 2014: 11).

Por otra parte, Lundy *et al* (2014) ponen a “la vinculación de los pequeños productores con los mercados dinámicos como una oportunidad para reducir la pobreza más rápidamente y a la vez obtener productos viables que apoyen a los pequeños productores a enfrentar los retos estructurales de su entorno, teniendo en cuenta los retos del mercado” (2014: 12). Así mismo, toman en cuenta las siguientes características de los pequeños productores:

- Infraestructura inadecuada.
- Poca oportunidad para desarrollar habilidades.
- Carencia de acceso a servicios (capacitación, crédito e insumos).
- Altos costos de contratación.
- Productores dispersos.
- Escasos suministros.

Además, este instrumento está dirigido principalmente a facilitadores de procesos entre los vendedores y los compradores, Incluye una serie de instrumentos de aplicación y glosario. Es “una forma de aprendizaje sistemática entre los actores de una cadena de valor seleccionada” (Lundy *et al*, 2014: 13). Basado en la aplicación de cuatro herramientas participativas:

1. Mapeo de la cadena de valor: mapeo, plantilla del modelo de negocio, principales modelos de negocio incluyente.
2. La plantilla de modelo de negocio: una empresa u organización puede tener varios negocios.
3. Los principios para modelos de negocio incluyentes.
4. El ciclo de prototipo.

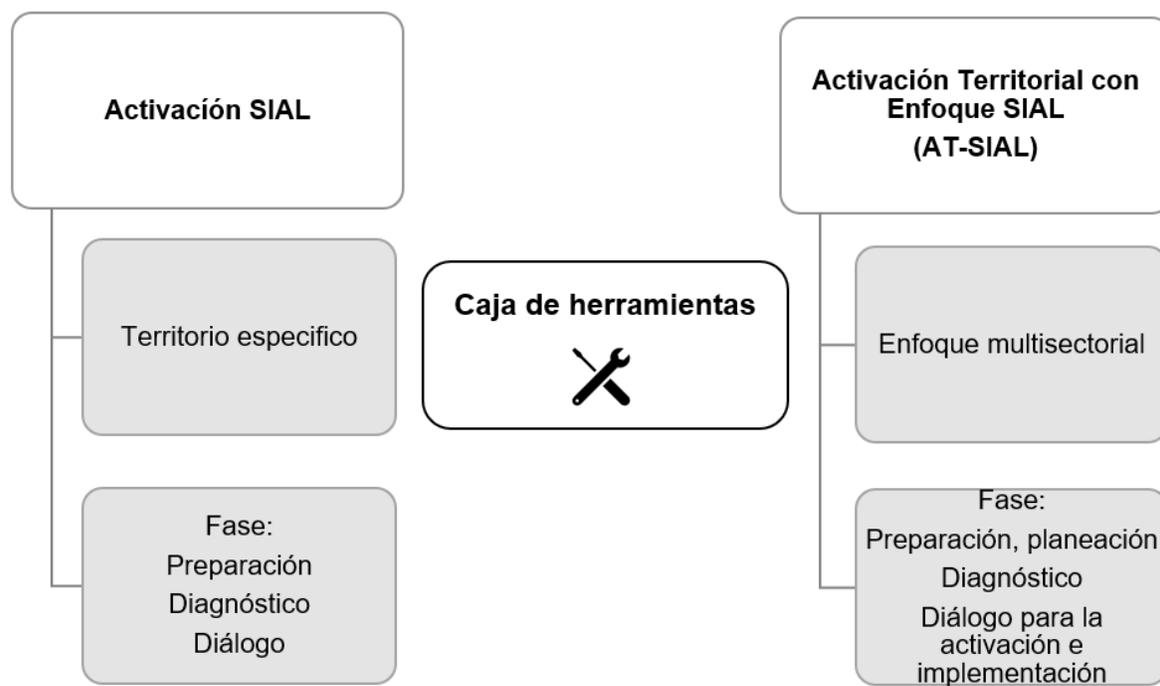
Lundy y colaboradores (2014) ponen de ejemplo: el caso en México en Del Cabo, México, inicia en 1985 con productores mexicanos y la necesidad de Estados Unidos de alimentos frescos y orgánicos que para el 2014 seguía en operación. Primero identifican las problemáticas principales de los agricultores Del Cabo y las acciones a seguir; deficiencia de los cultivos y los métodos de manejo productivo, necesidad de intervención de los propios técnicos agrónomos, de estudios específicos y el control de plagas con manejo adecuado para eliminar el uso de productos químicos. Además, la metodología implementa una serie de conceptos como la gobernanza, acceso equitativo a servicios, innovación inclusiva, medición de resultados.

### **2.1.2. Metodología SIAL**

La metodología SIAL se enfoca a la activación de sistemas agroalimentarios localizados (SIAL) y a la activación territorial con enfoque de sistemas agroalimentarios localizados (AT-SIAL). El objetivo es la activación económica por medio de dos rutas; la concentración de agroindustrias rurales y a través del territorio (Boucher y Riveros, 2016). Cuenta con un mapa guía: consta de un marco general, además, una metodología encaminada a cualquier de las dos rutas, (Ver esquema 5).

Parte del contexto de construcción de esta metodología, fue la identificación del mercado más allá de sus fronteras, por otra parte, el Estado y la disminución de su apoyo debido a los cambios estructurales de los países latinoamericanos. Además, se suma la transformación y tendencia en las modificaciones de ocupación de la población, es decir que la población rural tiende a reducir y es minoría. La aplicación de esta metodología hace énfasis en apoyar a disminuir la pobreza, migración, la carencia de capacidades en las personas, así como, la influencia en las condiciones de producción y comercialización de los alimentos.

Esquema 5. Rutas metodológicas del SIAL



Fuente: elaboración propia, tomado de metodología SIAL, 2019.

Una de las características de esta metodología es la dotación de una “caja de herramientas” con el siguiente contenido:

- Plan de trabajo
- Mapeo territorial base
- Identificación de actores y preguntas conductoras
- Mapeo (participativo) de la cadena productiva

SANDRA GALVÁN MARES

- Historia de intervenciones
- Encuesta
- Entrevista
- Análisis FODA
- El árbol de problemas (análisis causa-efecto)
- Memoria de un proceso de activación AT-SIAL
- Metodología LINK – Modelos de negocio incluyentes
- Circuitos Cortos de Comercialización (CCC), (Boucher y Riveros, 2016: 7).

Por otra parte, la metodología parte de la definición de territorio como base para el desarrollo, toman en cuenta la inclusión, la nueva gobernanza local tanto por la participación de gobiernos locales como para los procesos organizativos e innovadores. Las nuevas oportunidades del ambiente, producción orgánica, comercio justo, la posibilidad de sellos y certificación de calidad-origen. Recomienda que se ajuste a las condiciones del territorio (Boucher y Riveros, 2016).

### **2.1.3. Metodología FAO – PESA**

La metodología del Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA), fue creada para contribuir a la transformación de las condiciones de vida en comunidades rurales de alta y muy alta marginación a nivel nacional. Se centra en contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional de las familias que se encuentran en comunidades a través de la producción de alimentos, la generación de ingresos, y el desarrollo de capacidades humanas y sociales de manera sostenible (Alba *et al.*, 2016). El PESA en México se considera una estrategia diferenciada creada en el año 2002, es un referente para la metodología del Programa Piloto Territorios Productivos

La metodología del PPTP fue creada a partir del 2014 y principalmente para la formulación de proyectos con enfoque territorial, a través, de la identificación de las principales actividades productivas dentro de un territorio, misma que, pretende contribuir a fortalecer familias vulnerables, por medio de actividades productivas que permitan la creación de empleos, apoyar al aporte de los ingresos de las familias, el

empoderamiento de las personas promoviendo la apropiación de los procesos formativos y contribución a la formación de habilidades.

El PESA sostiene que el desarrollo se alcanza sólo en la medida en que se atienden las problemáticas de tipo económico, productivo, de derecho de los recursos naturales y socioculturales, en la atención como ser humano que quiera transformar su entorno a través de acciones y proyectos en el sector agropecuario (Alba *et al*, 2016), comparando con el PPTP que un enfoque sistémico, territorial donde usos-costumbres y la vocación productiva de las familias beneficiadas se pretende respetar y potencializar. Pretende impactar en la transformación socioeconómica a partir de actividades productivas primarias que tengan un arraigo, la metodología marca paso a paso la formulación de proyectos con enfoques particulares sobre el acceso a mercados a partir de acciones que respondan a objetivos claros del mercado y consumidores.

El trabajo del PESA está enfocado en el desarrollo de comunidades rurales que viven en situación de alta y muy alta marginación en las que se busca alcanzar la seguridad alimentaria y nutricional, considerando las restricciones y potencialidades territoriales para la producción de alimentos y la generación de ingresos (Alba *et al*, 2016). En el caso del PPTP se aplica en comunidades con desigualdad de oportunidades y marginación partiendo de un padrón de beneficiarias del programa PROSPERA en las que se pretende encontrar fuentes de empleos, además, contribuir a la disminución de la pobreza a partir de fomentar el desarrollo de capacidades, apropiación de los procesos formativos por parte de las personas que formen parte del proyecto, desarrollo de capacidades productivas adecuadas al contexto del territorio.

El Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (2016), plantea cuatro actores principales para la implementación adecuada de estrategias en los diferentes estados del país: las comunidades rurales, los agentes de desarrollo rural, la asistencia técnica, el grupo operativo de PESA de cada estado y la instancia de evaluación correspondiente. Otra comparación con la metodología del Programa

Territorios Productivos es que incluyó la participación de actores locales para su construcción. Si bien la implementación se llevó en dos estados Puebla y Estado de México este pretende ser extensivo y adaptativo a cada contexto territorial.

Por otra parte, el PESA utiliza una metodología que busca ampliar las capacidades de las personas y su compromiso para transformar su entorno (Alba *et al*, 2016). Por lo tanto, para ellos es fundamental que la parte profesional que funge como facilitadores de las familias y grupos a quienes se enfoca el proyecto, despliegue la metodología en las familias de las localidades, microrregiones y los municipios participantes y en la institucionalización del PESA, en las entidades del país que se han sumado a la construcción de su instrumento. Por otro lado en la metodología del Programa Piloto Territorios Productivos se pretende fortalecer, ampliar y actualizar las capacidades de los productores agropecuarios y la apropiación de los procesos metodológicos con la intención que ellos se conviertan en agentes de transformación en sus territorios.

Además, La metodología del PPTP es un instrumento integrado por diferentes fases y cada una cuenta con herramientas prácticas de intervención en campo, las herramientas participativas y de diagnóstico son sugerencias para el equipo de promotores, tendrán la libertad de elegir las más adecuadas para alcanzar los objetivos de cada fase, de tal forma, en adoptar y adaptar al medio y sociedad particular a trabajar. El fortalecimiento organizativo comunitario, la formulación de proyectos territoriales se deben asumir como procesos simultáneos y estrechamente vinculados. El instrumento final pretende ser entregado a la comunidad y diferentes actores que participaron en el diseño y ejecución a nivel nacional.

## El proceso metodológico del PESA:

- **Planeación:** diseña un plan comunitario a nivel de cada comunidad y define una estrategia para la Seguridad Alimentaria Nacional (SAN) a nivel microrregional.
- **Proyectos:** por ciclo, aterriza la planeación para concretar acciones mediante proyectos que abarcan desde el diseño, gestión, puesta en marcha, seguimiento y la evaluación de estos.
- **Evaluación:** se realiza una evaluación comunitaria participativa, las y los participantes determinan el alcance de los resultados, lecciones aprendidas, logros y áreas de mejora después de cada ciclo de trabajo, una vez que se ejecuta su plan comunitario y los proyectos que se deriven.

En México se han utilizado varios modelos metodológicos; se muestran cuatro de los principales, el objetivo de reactivar la economía y contribuir a la transformación socioeconómica rural (Ver tabla 1).

Tabla 1. Comparativo de Metodologías Aplicadas en México

<b>Comparativo de metodologías para la transformación socioeconómica rural en México</b>				
<b>Características</b>	<b>PPTP</b>	<b>LINK</b>	<b>SIAL</b>	<b>PESA</b>
<b>Objetivo</b>	<p>Implementar estrategias para proyectos agropecuarios o servicios con enfoque territorial</p> <p>Fortalecer a los promotores territoriales en la elaboración de proyectos territoriales</p> <p>Fomentar la apropiación de los procesos promotores - familias</p> <p>Apoyar a la disminución de</p>	<p>Fortalecer modelos de negocios inclusivos a pequeña escala</p> <p>Actores que desempeñan la función de facilitadores de procesos entre los vendedores y compradores</p> <p>Vinculación efectiva entre actores de manera coherente</p>	<p>Instrumento de apoyo para desarrollar unidades pequeñas de producción y de servicios rurales en una región particular</p> <p>Instrumento de apoyo para técnicos, asesores, formadores, gestores, capacitadores, coordinadores, líderes, tanto de organizaciones rurales y</p>	<p>Conducir a la elaboración de proyectos agropecuarios.</p> <p>Fortalecer a los equipos técnicos en la elaboración de proyectos productivos</p> <p>Promover la participación en los procesos participativos técnico- Familias</p> <p>Disminuir la pobreza</p>

SANDRA GALVÁN MARES

	las brechas de desigualdad		asociaciones de productores, agencias de desarrollo gubernamentales o sociedad civil.	
<b>Cobertura poblacional</b>	Personas de alta y muy alta pobreza  Productores y prestadores de servicios	Productores rurales pertenecientes a una ONG  Vendedores-compradores	Productores rurales con cierto nivel de consolidación	Personas de alta y muy alta pobreza Productores
<b>Creación / implementación</b>	5 años	8 años	8 años	16 años
<b>Proceso metodológico</b>	<b>5 fases</b> Planificación Diagnóstico Identificación del Plan de acción  Formulación del proyecto territorial Socialización y validación del proyecto territorial. Financiamiento e implementación. Se menciona, pero no viene desarrollada.	<b>4 fases</b> Diagnóstico de la cadena de valor, contexto de operación del negocio.  Plantilla de modelo de negocios, comportamiento de la organización.  Los principios para modelos de negocios incluyentes.  Ciclo del prototipo, diseño e implementación de estrategias de inclusión, con aprendizaje cíclico.	<b>4 fases</b> Fase preparatoria  Diagnóstico  Diálogo para la activación.  Acompañamiento	<b>6 fases</b> Plan de acción Diseño Gestión Puesta en marcha Seguimiento Evaluación
<b>Casos de aplicación</b>	México  Estado de México y Puebla: eje productivo ovinos, Puebla: eje productivo maíz	México Internacional. Colombia, Guatemala, Ecuador, Estados Unidos, India.	México Internacional.	México.

Fuente: elaboración propia, 2017.

Rina Aguilera (2013) explica que una metodología, “es un instrumento de guía, tiene su ámbito medular de operación en ser el *logos* que orienta al estudio lógico de los métodos; procesos que cumplen objetivos por medio de técnicas y herramientas” (2013: 89). Implica el análisis de la lógica que sustenta el sentido de su efectividad, la cobertura de su eficacia, la fortaleza de sus planteamientos y la coherencia para producir conocimiento relevante y aplicado a un objetivo en común pretende fortalecer procesos de transformación socioeconómica.

La reflexión en este apartado que hace referencia a los cuatro modelos metodológicos, que permiten observar coincidencias vertidas, por ejemplo: los objetivos de diseño y aplicación, en las primeras páginas describen como principal intervención disminuir la pobreza, apoyar las brechas de desigualdad y aumentar la capacidad de los facilitadores como actores clave para proporcionar herramientas de apropiación a los productores agropecuarios (Ver tabla 1)

Por otra parte, promueven atender de otra forma las actuales políticas públicas del Estado y su participación en la toma de decisiones y acciones ante la constante transformación del territorio rural. Parte de esas acciones hacen énfasis en los perfiles de los productores y la necesidad de aumentar las capacidades de acuerdo con el proyecto a potencializar. El mercado toma protagonismo en las cuatro metodologías siendo la principal característica en que los productores manifiestan su comportamiento y seguimiento en la cadena de valor.

## **2.2. Características Generales del Programa Territorios Productivos**

Las raíces institucionales del Programa Territorios Productivos (PTP), surgen en la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), esta secretaría desarrolló estrategias con el objetivo de reducir la pobreza y desigualdad. Además, “es una institución de impacto territorial descrita como un órgano centralizado de la administración pública federal encargada de ofrecer programas y apoyos a la ciudadanía, a través de la administración de recursos y programas” (Berdegué *et al*, 2016:1).

El Diario Oficial de la Federación (2014) menciona que la SEDESOL proporciona bienes y productos de interés social dirigido a personas de alta marginación, así como asistencia técnica y acompañamiento productivo: dentro de los programas que ofrece se encuentra el Programa de Inclusión Social (PROSPERA) que vincula a las personas beneficiarias con proyectos productivos, opciones laborales y servicios financieros mismos que pretenden aportar al ingreso familiar.

Los antecedentes de PROSPERA inician con el Programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA), nace el 8 de agosto de 1997 con una cobertura de 300 mil familias beneficiarias del sector rural; para el 2002 atendía a 2.4 millones de hogares, dos terceras partes comunidades indígenas. Así mismo, a mediados de ese año el programa da un giro a Oportunidades y aumenta su cobertura a nivel nacional (32 estados), alcanzando un aproximado de 4.2 millones de familias. Es así como, los beneficios ofrecidos aumentaron, las becas educativas ofrecidas únicamente en educación básica se amplían a educación media superior (PROSPERA, 2016). A través del decreto presidencial, el 5 de septiembre del 2014 Oportunidades se transforma en Programa de Inclusión Social: el objetivo era articular y coordinar la oferta institucional en programas con acción de orden social.

Además, se incluyó el fomento productivo, generación de ingresos, bienestar económico, la inclusión financiera y laboral, educación, alimentación acciones dirigidas a la población en situación de pobreza. PROSPERA se maneja con dos esquemas: con corresponsabilidad y sin corresponsabilidad, esto último permite que las personas beneficiarias tengan un papel fundamental en el manejo de los

recursos económicos y los resultados, goce de los derechos sociales y el acceso al desarrollo con igualdad de oportunidades. A su vez, otorga recursos a casi 7 millones de familias a nivel nacional, con el objetivo de fortalecer su alimentación, salud y educación; procura la vinculación de las personas beneficiarias con proyectos productivos, opciones laborales y servicios financieros, promoviendo la corresponsabilidad entre los actores.

El Programa Piloto Territorios Productivos (PPTP) es un modelo en el que se incorporaron innovaciones metodológicas para abordar problemáticas en los territorios. Proponiendo experimentar, incidir, documentar y reflexionar soluciones a pequeña escala en actividades agropecuarias, que pretenden ajustar sus resultados, adoptando/adaptado a dicho modelo que permitirá su replicación de forma masiva en un número mayor de localidades y municipios, así como la generación de aprendizajes que detonen una enseñanza, incorpora sistemáticamente un proceso de mejora progresiva (Berdegué *et al*, 2016).

El Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP) y la dependencia gubernamental PROSPERA, mencionan que el PPTP fue un trabajo coordinado; la creación de una red de articulación y generación de conocimientos, que trabaja para comprender las transformaciones del mundo rural y contribuir a la formulación de mejores estrategias y políticas para el desarrollo sostenible e inclusivo, con un valor diferencial ya que tienden puentes entre la investigación aplicada y los procesos de toma de decisiones, presencia regional, adaptabilidad y capacidad de respuesta (RIMISP, 2017).

El Programa Piloto Territorios Productivos se implementó en dos estados: Estado de Puebla con el eje productivo maíz y el Estado de México con el eje productivo ovinos, en este último caso nos enfocamos para realizar el estudio y análisis de la metodología con enfoque territorial. Dentro del Pilotaje se contempla la provisión de una oferta pública integral que presuntamente financie los proyectos estratégicos; la generación de acuerdos institucionales entre dependencias de la administración pública federal, el establecimiento conjunto entre programa-socios, y finalmente

mecanismos de operación eficientes con acuerdos interinstitucionales (RIMISP, 2017).

El Programa Piloto Territorios Productivos se convierte en un modelo de inclusión productiva, utiliza diversos conceptos durante el diseño y aplicación del pilotaje, la ocupación de la transmisión de estos a los diversos actores se convierte en un elemento de relevancia para la obtención de información, misma que, se recaba a través de diversas técnicas y herramientas participativas.

### **2.3. Construcción de la Metodología del Programa Piloto Territorios Productivos**

La metodología tiene la finalidad de conducir a los equipos técnicos del Programa Piloto Territorios Productivos en la elaboración de un proyecto con enfoque territorial. Así mismo, consta de tres secciones; conceptos clave, procesos y fases, que permitan ser una guía para la integración y entrega del documento final a PROSPERA:

- ✓ Sección de conceptos clave: en forma sintética, son las principales ideas que dan sustento teórico-conceptual al proceso.
- ✓ Procesos y fases: presentada de forma esquematizada; actividades a realizar, consejos de implementación, herramientas participativas y finalmente los productos a obtener.
- ✓ Integración de documento final: integra todos los elementos contemplados y los aspectos clave al momento de realizar el análisis.

La metodología comenzó a implementarse una vez que se lleva a cabo el proceso de planificación territorial/comunitaria; los ejes productivos requieren ser identificados en el territorio elegido, después se realiza el desarrollo del proyecto territorial, esto último dirige a un primer análisis de viabilidad llevado a cabo por el equipo de promotores funcionales y territoriales. Además, el equipo técnico del PPTP serán los responsables en ejecutar la metodología con los productores; facilitar el desarrollo de los procesos participativos en las comunidades, es clave promover que las familias involucradas formen parte de los actores clave activos del

proyecto como: productores, autoridades locales, municipales, estatales, nacionales, instituciones educativas, diferentes dependencias (Berdegú *et al.*, 2016)

Los proyectos requieren garantizar un nivel técnico adecuado que responda a las necesidades de los productores y de los programas en sí mismos; los equipos del PPTP son acompañados por especialistas (pecuarios y del enfoque territorial) en temas específicos dando soporte al proyecto; el documento resultante del proceso formará parte de la propiedad comunitaria. El fortalecimiento de la organización comunitaria y la formulación de proyectos territoriales se deben asumir como procesos paralelos. Con base en la información anterior, las personas retoman importancia y protagonismo en la construcción de proyectos con enfoque territorial.

### 2.3.1. Construcción de las Bases Conceptuales de la Metodología del Programa Piloto Territorios Productivos

Los conceptos forman parte del sustento teórico-conceptual conforman la base del diseño para el programa piloto, son necesarios ya que serán los principales pilares que sustentan el diseño del proyecto territorial (RIMISP, 2016). Existen una serie de conceptos base inmersos dentro de la metodología:

Tabla 2. Conceptos Base para la Construcción Metodológica del Programa Territorios Productivos

Concepto	Definición	Propósito
Desarrollo Territorial	El desarrollo territorial es “un proceso de transformación productiva e institucional de un territorio” con la finalidad de reducir la pobreza rural.	Articular competitiva y sustentablemente a la economía del territorio con mercados dinámicos, lo que supone cambios en los patrones de empleo y producción de un espacio rural determinado.  Asu vez, el desarrollo institucional tiene como objetivo estimular la concertación de los actores locales entre sí y entre ellos y los agentes externos relevantes, así como

SANDRA GALVÁN MARES

		<p>modificar las reglas formales e informales que reproducen la exclusión de los pobres en los procesos y los beneficios de la transformación productiva.</p> <p>(Schejtman y Berdegué, 2004)</p>
Eje productivo	Es una actividad productiva (agrícola o no agrícola) común a un número significativo de familias que contribuye o puede contribuir a su ingreso monetario.	Evidenciar las actividades productivas o no que se replican en un número mayor de personas dentro de un territorio.
Plan territorial	Es una herramienta de planificación estratégica que presenta de forma ordenada las acciones de desarrollo de un territorio, puede estar conformado por uno o más proyectos territoriales.	Describir las acciones de desarrollo.
Plan comunitario de desarrollo	Es una herramienta de planificación para el desarrollo desde una perspectiva endógena, es decir, definida por la comunidad con mecanismos participativos, incluyentes y democráticos, al tiempo que identifica las particularidades del territorio.	Planificación endógena
Proyecto Territorial	Es una iniciativa planificada para contribuir al desarrollo territorial mediante el fomento de un eje productivo (Berdegué, 2015)	Fomentar planes en torno a un eje productivo

Fuente: elaboración propia, tomado de RIMISP, 2016.

Por lo anterior, el emisor y receptor cumplen una funcionalidad crucial para la replicación de cualquier tema, su operación y obtener los mejores resultados. Se requiere manejar una comunicación con elementos básicos, es decir, al momento de replicarse algún tema específico se requiere manejar un lenguaje sencillo y completo, donde el mensaje llegue sin subjetividades y si con el fin del proyecto planteado.

## 2.4. Fases de la Metodología del Programa Piloto Territorios Productivos

RIMISP (2016:3), describe las fases aplicadas para la construcción del proyecto territorial fueron seis, cubren desde la planificación hasta el financiamiento y la implementación. Sin embargo, esta metodología abarca las primeras cinco fases, mismas que se presentan en el marco de acción de asesoría por parte del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.

Además, la sistematización fue con base en la formulación inicial de dos proyectos territoriales piloto. Por otra parte, la sexta y última fase correspondientes al financiamiento e implementación se toman como procesos de continuidad tanto en la metodología como en los proyectos formulados. A continuación, se describen las fases y los productos esperados, (Ver esquema 6).

Esquema 6. Las Fases Metodológicas del Programa Territorios Productivos



Fuente: tomado de RIMISP, 2016.

En los siguientes cuadros se describen las actividades a realizar por fase. Asimismo, la descripción de las personas que forman parte de cada fase.

1. Fase planificación: contemplada como la preparación inicial del proyecto, contará con actividades a realizar y de ellas derivan acciones que estarán a cargo de personas con cierto perfil operativo. El objetivo es: aislar todos los recursos necesarios para formular un proyecto territorial; identificar las capacidades y roles del equipo que participa en el proceso; diagnosticar y recopilar la información secundaria necesaria (Ver tabla 3).

SANDRA GALVÁN MARES

Tabla 3. Primera Fase de la Metodología del Programa Piloto Territorios Productivos

Concepto	Acciones
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y actualizar los planes territoriales y comunitarios de desarrollo.</li> <li>• Recopilación de información primaria y secundaria.</li> <li>• Mapear las capacidades del equipo territorial, establecer roles y responsabilidades a desempeñar durante la implementación de los procesos.</li> <li>• Mapear actores para el diagnóstico.</li> <li>• Elaboración de planes que contemplen los recursos necesarios para la implementación de procesos.</li> <li>• Realizar visitas exploratorias al territorio a fin de que todos los actores involucrados se familiaricen y estén de acuerdo.</li> <li>• Identificar y contratar los apoyos externos.</li> </ul>
Participantes	Equipo territorial
Consejos para la implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar preparados para enfrentar inercias: beneficiarios habituados a programas asistencialistas, visión cortoplacista, predominancia de actividades productivas de traspasío</li> <li>• Hay que asegurar que no existan obstáculos que impidan la realización de las actividades: conflictos en la comunidad, resistencia a participar, daños en la infraestructura vial, etc.</li> <li>• Determinar estrategias adecuadas si se trata de territorios funcionales con alto nivel de producción de alimentos para la subsistencia.</li> </ul>
Herramientas sugeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de competencias y funciones internas.</li> <li>• Mapeo de actores</li> <li>• Guía para la realización de transectos</li> <li>• Guías para las visitas de campo</li> </ul>
Productos esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de implementación de la metodología para la formulación del proyecto territorial</li> </ul>

Fuente: Elaboración con base a metodología RIMISP, 2016.

Esta primera fase distingue dos escenarios: el primero donde se genere un plan de implementación para crear proyectos territoriales y el segundo un equipo de personas responsables de la operación. Además, señalan una diversidad de actividades; destacando fuentes primarias y secundarias como el apoyo principal para la investigación. En esta primera sección se procura aportar elementos necesarios para realizar y operar un primer acercamiento y a su vez derivar en otro momento un diagnóstico con enfoque territorial.

2. Fase de diagnóstico del eje productivo: analiza el territorio funcional y las características relevantes que contribuyen a contextualizar el proyecto. Asimismo, determinar momentos actuales, potencial del eje productivo y justificar su importancia para las localidades involucradas (localización, socio demográficas, etc.), (Ver tabla 4).

Tabla 4. Segunda Fase de la Metodología del Programa Piloto Territorios Productivos

Concepto	Acciones
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar visitas en las localidades involucradas para realizar diagnóstico participativo y recopilar la información.</li> <li>• Identificación de los ejes productivos.</li> <li>• Caracterizar los mercados en los que se participa actualmente o potencial de inserción.</li> <li>• Identificación de problemáticas a resolver y oportunidades productivas.</li> <li>• Actualizar el padrón de participantes a modo de ampliar cobertura y garantizar la formación de una masa crítica que pueda participar en el eje productivo.</li> <li>• Caracterizar las unidades productivas en las localidades del territorio funcional.</li> <li>• Analizar los resultados obtenidos de los ejercicios de diagnóstico participativo realizados en esta fase.</li> <li>• Realizar el diseño del taller de devolución del diagnóstico participativo.</li> </ul>

SANDRA GALVÁN MARES

Participantes	Conducida por el equipo territorial, apoyados de asesores externos y la participación de las personas locales del territorio funcional donde se desarrolla el eje productivo
Consejos de implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prever la implementación de un amplio proceso participativo.</li> <li>• La observación crítica y sistemática de la realidad de las comunidades (sus espacios de encuentro, organizaciones formales e informales que intervienen en los procesos, la forma de toma de decisiones, confianza recíproca el nivel de disposición participativa). Forman parte fundamental para establecer un panorama general de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el plano organizativo y productivo (FODA).</li> </ul>
Herramientas sugeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas semiestructuradas con actores clave.</li> <li>• Grupos focales.</li> <li>• Encuestas de hogar.</li> <li>• Talleres participativos de diagnóstico.</li> <li>• Consulta de fuentes secundarias.</li> </ul>
Productos esperados	Diseño de talleres de retorno de información sobre el diagnóstico participativo.

Fuente: Elaboración con base a metodología RIMISP, 2016.

En esta segunda fase hace énfasis al diagnóstico y la planificación para la intervención directa en el territorio. Este diagnóstico estará encabezado por el equipo territorial, el cual debiera estar ya conformado en la primera etapa en conjunto con especialistas y los actores locales del territorio. Las actividades que se describen en este punto van desde las visitas a campo, descubrir los ejes productivos, problemáticas, caracterización de las unidades de producción y finalmente la realización de un taller llamado devolución del diagnóstico participativo, como el producto principal dando pauta a la tercera fase de identificación para el diseño de un plan de acción.

SANDRA GALVÁN MARES

3. Fase identificación de plan de acción se define juntamente con las familias participantes: acciones, estrategias que se emprenden para desarrollar el eje productivo a corto, mediano y largo plazo (Ver tabla 5).

Tabla 5. Tercera Fase de la Metodología del Programa Piloto Territorios Productivos

Concepto	Acciones
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un taller de devolución/validación de información de la fase de diagnóstico.</li> <li>• Identificar las estrategias para hacer frente a las limitaciones, barreras y riesgos para las actividades productivas.</li> <li>• Identificar las oportunidades del mercado más viables:                      Mercado                      Inversiones requeridas. Equipos-instalaciones, procesos necesarios.                      Esquema de gestión (estructura organizativa-gobernanza)                      Potencial de crecimiento y escalabilidad                      Mapeo del sistema del mercado (análisis de la cadena de valor, entorno habilitador, y servicios).</li> <li>• Acordar acciones a corto (3 años), mediano (6 años) plazo para los componentes productivo, comercial y de organización.</li> <li>• Iniciar mapeo de potenciales recursos institucionales para el financiamiento del proyecto territorial.</li> </ul>
Participantes	El equipo territorial, con el apoyo de los asesores externos y la participación amplia de personas locales donde se desarrolla el eje productivo. Prever la mayor participación de las familias
Consejos de implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir un análisis de limitaciones, barreras o factores, como:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Normas sociales y relaciones de poder (relaciones étnicas, género, usos-costumbres)</li> <li>○ Coyuntura (violencia o conflictividad)</li> </ul> </li> </ul>

SANDRA GALVÁN MARES

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Disponibilidad, acceso y control sobre los activos productivos.</li> <li>○ Roles de los actores de la cadena.</li> <li>○ Las actividades de créditos a largo plazo, prever acciones (complementarias o separadas) que garanticen ingresos a corto/mediano plazo.</li> <li>● Garantizar la comprensión y aprobación del proyecto territorial por parte de las familias participantes.</li> </ul>
Herramientas sugeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mapeo de sistemas de mercado (análisis de la cadena de valor, entorno des/habilitador, servicios).</li> <li>● Análisis de aspectos de género (identificar el tiempo dedicado por hombres y mujeres a las tareas domésticas no remuneradas).</li> <li>● Diagnósticos participativos para el mapeo de riesgos y vulnerabilidad</li> </ul>
Productos esperados	Plan de acción para la implementación del proyecto territorial

Fuente: Elaboración con base a metodología RIMISP, 2016.

La tercera fase es medular al proyecto territorial ya que se pretende construir un plan de acción en el territorio que definirá las acciones pertinentes a implementar. Los actores de esta etapa son tres: productores, equipo territorial y consultores externos; estos dos últimos tendrán la tarea de fomentar la participación y fortalecimiento organizativo que fomente especialmente la apropiación del proyecto por parte de los productores; sensibilizar la importancia de su participación y corresponsabilidad.

4. Integración del proyecto territorial: se compone de toda la información recopilada y analizada de las fases anteriores. Se plasman las ideas identificadas para el desarrollo del eje productivo en una propuesta formal de proyecto territorial (Ver tabla 6).

SANDRA GALVÁN MARES

Tabla 6. Cuarta Fase de la Metodología del Programa Piloto Territorios Productivos

Concepto	Acciones
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la oportunidad en el mercado para crear la propuesta de valor, identificada en conjunto con las personas del proyecto con el fin de desarrollar el planteamiento del proyecto.</li> <li>• Analizar los productos o servicios a desarrollar. Preguntarse cuál es el modelo de negocios más recomendado. Por ejemplo: nuevos canales de comercialización, prestaciones de servicios entre otros.</li> <li>• Estimar el costo de implementación del proyecto territorial.</li> <li>• Calcular la viabilidad del proyecto; análisis costo-beneficio.</li> <li>• Redacción de la propuesta técnica del proyecto territorial. Apoyarse de la guía de integración para proyecto territorial.</li> <li>• Redacción de la versión simplificada del proyecto territorial. Apoyarse de la guía de integración para proyecto territorial.</li> </ul>
Participantes	<p>Trabajo de gabinete con base en el trabajo de campo realizado en las fases anteriores.</p> <p>Equipos territoriales.</p> <p>Consultores.</p> <p>Asesores contratados.</p>
Consejos de implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar un orden lógico de las ideas. Anexar detalles metodológicos u otra información que no se esté presente en la estructura propuesta en la guía para la formulación de proyectos territoriales.</li> <li>• Documento no exceda las 30 cuartillas, la redacción de manera clara y concisa.</li> <li>• Incluir gráficas y tablas que ilustran la propuesta</li> </ul>

SANDRA GALVÁN MARES

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicar los parámetros en cálculo de proyecciones de ingresos y ventas</li> <li>• El proyecto en versión simplificada que es dirigido a las familias tomará en cuenta factores culturales y lingüísticos.</li> </ul>
Herramientas sugeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía para la formulación de un proyecto territorial</li> <li>• Matriz de necesidades y disponibilidad de recursos</li> <li>• Matriz de plan de acción</li> </ul>
Productos esperados	<p>Propuesta técnica del proyecto territorial</p> <p>Versión simplificada de la propuesta de proyecto territorial</p>

Fuente: Elaboración con base a metodología RIMISP, 2016.

En la cuarta fase se habla de la integración de todo el trabajo de fuentes primarias como secundarias, esperando un enfoque integral y tomando todas las características territoriales. En este momento ya se cuenta con trabajo de gabinete previo, no se explica en esta fase el trabajo que se realizó continuamente de acción participativa en el territorio; se comparte los resultados del diagnóstico a los actores locales para que suceda el proyecto territorial. Cabe resaltar que también se definió el eje productivo agropecuario.

A su vez, el grupo territorial (productores locales) tendría que contar con un nivel de capacitación y conocimientos y actitudes lo más uniforme, de tal forma que cuenten con las herramientas para la toma de decisiones, que propicien la formalización o definición del proyecto territorial y las rutas a seguir que detone la transformación socioeconómica.

5. Socialización y validación del proyecto territorial: realizar la devolución, discusión y validación de la propuesta final con las familias participantes en el proceso. Se requiere fomentar acuerdos y responsabilidades para las fases sucesivas (Ver tabla 7).

SANDRA GALVÁN MARES

Tabla 7. Quinta Fase de la Metodología del Programa Piloto Territorios Productivos

Concepto	Acciones
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación final del planteamiento del proyecto a las familias participantes</li> <li>• Entregar la versión simplificada del proyecto territorial: con menor texto, soportes visuales; infografías, imágenes, fotos, videos.</li> <li>• Explicación de la fase 3 de identificación</li> <li>• Validación del proyecto territorial por parte de las familias participantes</li> <li>• Realizar un listado de los acuerdos alcanzados, acordar responsabilidades para dar seguimiento en las fases siguientes de financiamiento e implementación.</li> </ul>
Participantes	Equipos territoriales y las familias participantes en la formulación del proyecto territorial.
Consejos de implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar metodologías apropiadas para esta fase, garantizando el entendimiento sólido del proyecto y una voluntad para alcanzar la fase de financiamiento e implementación.</li> <li>• Transmitir una visión realista de los pasos siguientes a fin de no crear falsas expectativas</li> <li>• Garantizar el acompañamiento técnico necesario para cada periodo y hasta el momento de la implementación para garantizar que las condiciones necesarias se mantienen en el territorio.</li> </ul>
Herramientas sugeridas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres participativos para el diálogo y la socialización</li> <li>• Dinámicas lúdicas</li> <li>• Técnicas para la toma de decisiones por consenso</li> </ul>
Productos esperados	Acuerdo de validación de la propuesta de proyecto territorial y de los pasos a seguir.

Fuente: Elaboración con base a metodología RIMISP, 2016.

En esta quinta fase el proyecto requiere tener claro las vías a seguir, los actores locales preparados e informados de los posibles escenarios que representa tomar una elección de otra. La mesa de diálogo con estos actores requiere ser de avance para las siguientes fases de implementación y financiamiento.

Habría que afirmar que no se requiere llegar a este momento para trabajar la apropiación con los productores. En este momento los consultores externos ya no figuran porque se plantean sólo en las primeras etapas.

De manera que, la metodología del PPTP se convierte en un instrumento que contiene información vertida para el diseño y construcción para la primera etapa de un proyecto con enfoque territorial, diseñado por un equipo multidisciplinario.

## **2.5. Impactos del Programa Piloto Territorios Productivos y su Metodología**

Los programas derivados de las políticas públicas de desarrollo social requieren presentar de forma parcial o totalmente un enfoque al cumplimiento efectivo de los derechos sociales sobre la población. La forma de evaluar es a través de sus indicadores de pobreza y carencia social; pueden presentar una vinculación directa o indirecta, dependiendo de la magnitud de la relación entre las variables de indicadores con elementos principales de cada derecho social establecido en la constitución mexicana (CONEVAL, 2017).

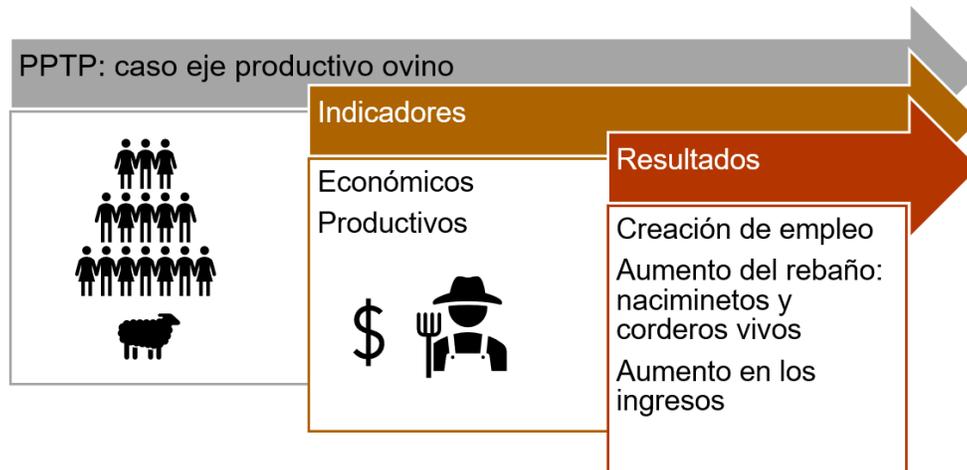
El cumplimiento de los derechos se convierte en un hecho fundamental al implementarse las políticas públicas, el éxito de cobertura y acceso se incrementa con acciones adecuadas. Los indicadores principales son: “alimentación, educación, vivienda, salud, trabajo, seguridad social, medio ambiente sano, no discriminación” (Hernández *et al*, 2018: 33-34).

Para la CONEVAL (2017) en su diagnóstico de las matrices de indicadores para resultados, menciona que los programas gubernamentales son creados para atender alguna necesidad o problemática en la sociedad. Normalmente se fijan objetivos en una zona y población específica.

Por otra parte, los indicadores cuantitativos o cualitativos son el instrumento de medición; se evidencia el impacto y avance en el cumplimiento de los objetivos. La Secretaría de Desarrollo Social SEDESOL (actualmente Secretaría de Bienestar), tenía 18 programas (CONEVAL, 2017), destacando para los fines de la investigación el de PROSPERA, de este último nace el programa territorios productivos. Además, fue la institución que contó con el mayor número de programas para el desarrollo social los cuales pertenecían a la clasificación de destacados o adecuados, siete y seis respectivamente, lo que equivale a 72.2 por ciento de la totalidad de sus programas.

El Programa Territorios Productivos forma parte del grupo de estrategias gubernamentales de desarrollo social, se planteó medir el impacto con indicadores cualitativos y algunos cualitativos respectivamente, (Ver esquema 7).

Esquema 7. El Programa Territorios Productivos sus Indicadores Principales y los Resultados Esperados



Fuente: Elaboración propia, 2019.

## 2.6. La Ovinocultura

A decir por José de Lucas y Santos Arbiza en la Revista del Borrego (2017), describe que en México el ovino, se conoce y produce desde la Colonia a partir del siglo XVI. En la actualidad se le asocia de manera principal en el Altiplano Central, con un plato tradicional denominado barbacoa, es creencia generalizada que este es el único platillo que se puede guisar con los borregos, pero dado que los territorios son variados así también la gastronomía y las formas de preparar.

Sin embargo, el ovino doméstico (*Ovis aries*), es mucho más que esto, es una especie animal que ha brindado beneficios y satisfactores a la humanidad desde etapas muy tempranas y a lo largo de su historia. Sus fibras y pieles han vestido al hombre durante miles de años, de igual forma su carne y leche han sido parte importante de su dieta. De Lucas y Arbiza (2017) describen que, los subproductos que se extraen, entre ellos grasas y excretas, sirven para la fabricación de jabón y shampoo o abono. Asimismo, su fuerza de trabajo como animal de carga se ha utilizado durante siglos por algunos pueblos asiáticos.

Estas virtudes de ser generador de trabajo y riqueza han caracterizado al ovino hasta nuestros días, finalmente la principal razón de ser de esta especie en la actualidad es la producción de carne y esto hace que cambien los patrones de uso y consumo (Cuéllar *et al*, 2012).

Jacinthe Bessiére en su artículo Local Development and Heritage: Traditional Food and Cuisine as Tourist Attractions in Rural Areas (1998), dice que: la mayoría de los alimentos tradicionales se producen en espacios rurales, lo que está asociado con una representación idílica del pasado, donde es posible compensar la identidad perdida. Por otra parte, Bell (2006) menciona que la demanda urbana se construye a base de alimentos locales desde una perspectiva ideológica que tiene profundos lazos con la materialidad de un ruralismo imaginado, es decir a partir de la añoranza.

Así también, Humberto Thomé (2017) menciona que a nivel nacional estos patrones de consumo de los alimentos tradicionales, principalmente urbanos, ponen en juego

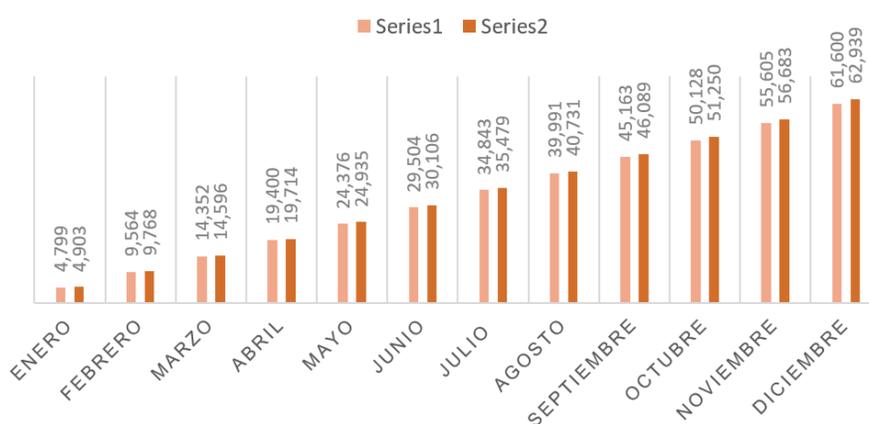
diferentes tipos de movilidades, muchos de ellos solo son posibles durante el tiempo libre. La apropiación de productos locales está subordinada a aspectos como la disponibilidad de recursos, la proximidad de centros urbanos y la reputación del producto y tiempo.

Además, refiere que el uso del tiempo libre tiene una relación estrecha con la dinámica de la alimentación familiar, en el caso de las sociedades urbanas, las prácticas dietéticas están cada vez más relacionadas con el consumo y los servicios a que se puede acceder (Thomé, 2017). Con base en esto último, el principal consumidor de barbacoa son personas con el poder adquisitivo, tiempo y gusto por este platillo.

### 2.6.1. Consumo de Carne de Ovino

En México el consumo de carne de ovino comparado con otros países dedicados a la ovinocultura es bajo, sin embargo, la producción es insuficiente para cubrir la demanda interna nacional (Ver tabla 9), por lo que es necesaria la importación de una gran cantidad de carne en canal desde Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda (carne y hembras reproductoras) y Chile (Cuéllar *et al*, 2012).

Tabla 8. Grafica del Resumen Nacional en Producción en Carne de Ovino 2017-2018



Fuente: Elaboración propia, tomado de SIAP 2017-2018.

En el país existen algunas diferencias en la producción ovina, originadas por las diversas condiciones agropecuarias ambientales, de tal manera que, en el altiplano, en donde se encuentra la mayor densidad de población ovina, el mercado de carne, principalmente para la elaboración de barbacoa. El perfil de la mayoría se los ovinocultores en el Estado de México cuenta con un nivel tecnológico bajo en el proceso productivo que impide poder abastecer el producto cárnico con regularidad.

Imagen 4. Engorda de corderos para producción de carne



Fotografía: Estado de México, Sandra G M. 2017.

### **2.6.2. Rendimiento de la Carne de Ovino**

El rendimiento de carne ovina es importante y relativo al consumo humano, es una medida que expresa la cantidad real de carne destinada para el consumo humano. El Consumo Nacional Aparente (CNA) mide el equivalente de rendimiento en canal (animal muerto) de los animales en pie (animal vivo), permite exponer el estimado de la conversión y rendimiento en carne de ovino, por ejemplo: para el 2015 el CNA fue de 76,300 ton (Fórmula del CNA = Producción nacional + Importaciones - Exportaciones), (Ver tabla 9).

SANDRA GALVÁN MARES

Tabla 9. Consumo Nacional Aparente de Carne de Ovino

Inventario Nacional	7,082,770.00 cabezas
Producción Nacional de Carne Ovino	53,462 ton.
Importación de Carne	22,838 ton.
CNA	76,300 ton.

Fuente: elaboración propia, tomado de UNO, 2015.

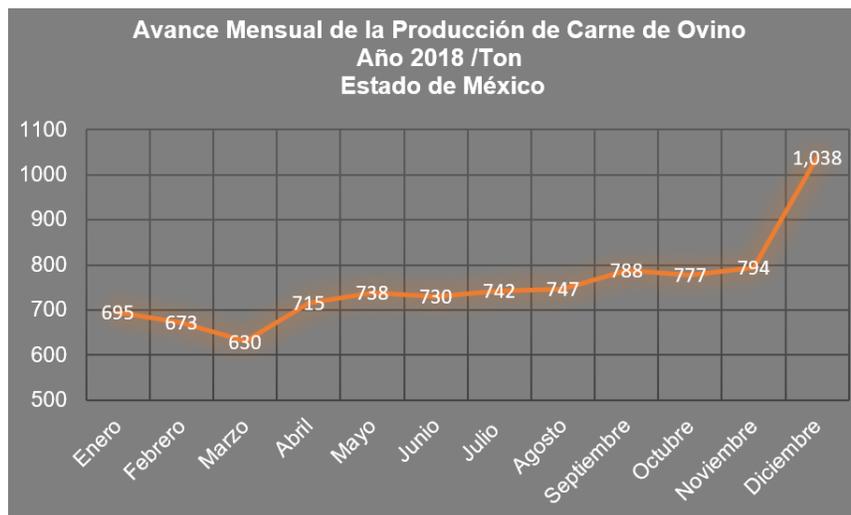
La información aporta datos de conversión y estos permiten observar la importancia de abastecimiento de un producto para cubrir demandas de mercado formal. Así también, de las estrategias que se toman para poder cubrir el servicio de abastecimiento, desde importación de carne, como la aplicación de tecnologías al manejo productivo ovino.

La importancia de la especie ovina dentro del sector agropecuario como fuente de proteína animal y su gran adaptación a las condiciones de clima y espacio hacen de esta especie una buena alternativa a considerar en las estrategias de producción rural, ya que en los últimos años la explotación de ovinos ha tenido mayor auge debido a la demanda cada vez mayor de carne, además del incremento en los precios en pie que ha registrado en el mercado.

La producción de ovinos se ha visto fortalecida por diversas acciones, lo que ha permitido mejorar las expectativas de producción y por lo tanto se refleja en el incremento de ovinos dentro de los rebaños, parte de estas estrategias son: tener un objetivo de producción, participación y acceso a programas de mejoramiento genético, apoyo de programas de extensionismo y capacitación, particularmente hablando del Estado de México (Ver tabla 10).

SANDRA GALVÁN MARES

Tabla 10. Gráfico de la Producción de Carne Ovino en el Estado de México



Fuente: elaboración propia, datos de SIAP, 2018.

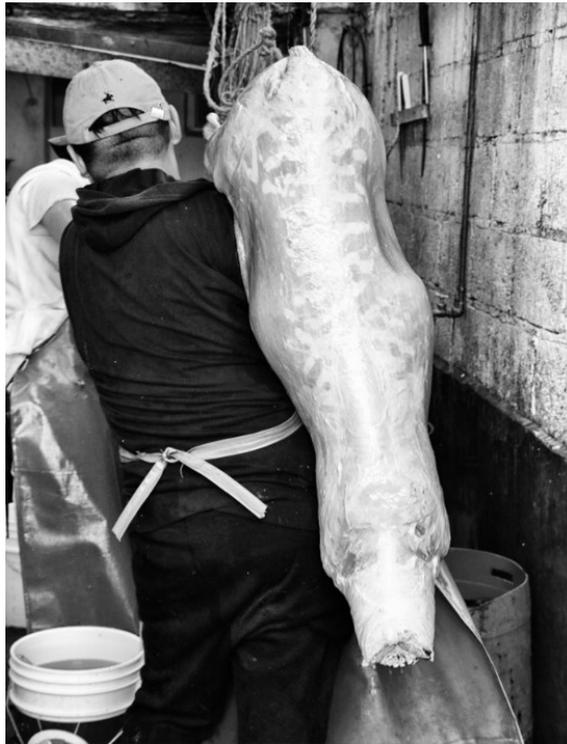
Por otra parte, el Estado de México y los municipios cercanos a la Ciudad de México son ejemplos concretos del cambio de espacios rurales a urbanos que han traído cambios en las actividades agropecuarias, ritmos de vidas y diversificación de actividades económicas. La entidad estatal mexiquense ocupa el primer lugar en introducción, transformación y comercializador de ovinos para el abastecimiento de carne, con una producción de: 9,068 mil/ton al año (SIAP, 2018).

Con base en la información anterior, esta actividad pecuaria representa una oportunidad retomada por el Programa Piloto Territorios Productivos, denominado Eje Productivo. Es una actividad pecuaria que es común a un número significativo de familias que contribuye o puede contribuir al ingreso familiar.

Se reconoce también, la oportunidad en los segmentos de mercado, además, el análisis de los productos y/o servicios que pueden derivarse y sobre todo tener claro un objetivo de producción de acuerdo con un diagnóstico de mercado. La economía a escala es una de las tantas características importantes dentro de la producción de ovinos (SAGARPA, 2016).

SANDRA GALVÁN MARES

Imagen 5. Carne de Cordero en Canal



Fotografía: matarife con canal de ovino, Jonathan A. Z. 2019.

### **2.6.3. Evolución de la Producción Ovina en el Estado de México**

La producción ovina en el Estado de México tiene sus orígenes y bases en el manejo productivo tradicional, el cual sigue predominando en la actualidad. Sin embargo, se ha presentado una transformación sobre el manejo productivo de especie en particular en el territorio mexiquense, la cual se ha visto influenciada por la demanda comercial y los cambios rural-urbano. Actualmente es el principal acopiador, introductor, transformador y comercializador de la carne de ovino.

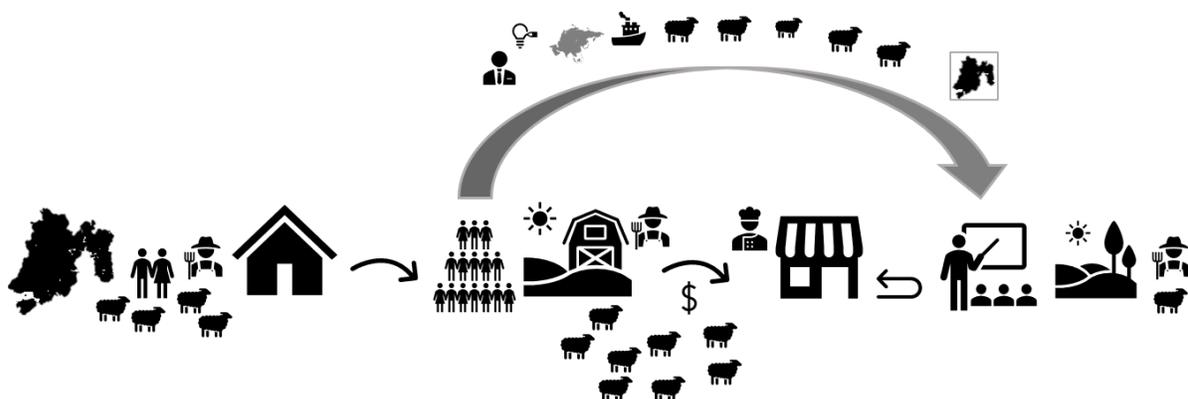
En el año 2015 se introdujeron 45,000 vientres (hembras de ovino) provenientes de Nueva Zelanda con el objetivo de poder producir corderos para abasto de carne, de los cuales se destinaron 35, 000 mil vientres para el Estado de México y 10,000 mil para el Estado de Hidalgo. Esto es un rasgo de la importancia de la especie ovina.

Por otra parte, el Estado de México cuenta con el primer Centro de Mejoramiento Genético Ovino con certificación nacional, el cual comienza su operación en el 2001,

creado a través de la Universidad Autónoma del Estado de México y el Gobierno del Estado. El personal a cargo está formado por profesionales especialistas. La misión de este centro es brindar el servicio de inseminación artificial intrauterina con semen fresco, refrigerado y/o congelado, para impulsar el mejoramiento genético del rebaño ovino mexiquense, promoviendo la introducción de nuevas razas con características zootécnicas superiores que ofrezcan mejores alternativas de producción, evaluando el comportamiento tanto de razas puras, como cruzamientos derivados de estas, a través de la capacitación de técnicos y productores en los aspectos relacionados a la ovinocultura, el cual es aplicado a todos los ovinocultores interesados en el servicio.

Además, se cuenta con la Especialidad en Producción Ovina impartida en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Autónoma de Estado de México, su plan de estudios se extiende a nivel nacional e internacional. Las evidencias enmarcan que la evolución de la ovinocultura en el estado contiene una participación de personas, profesionales, institucionales encaminado a potencializar a los ovinocultores mexiquenses, nacionales e internacionales (Ver imagen 1).

Imagen 1. Evolución Ovina en el Estado de México



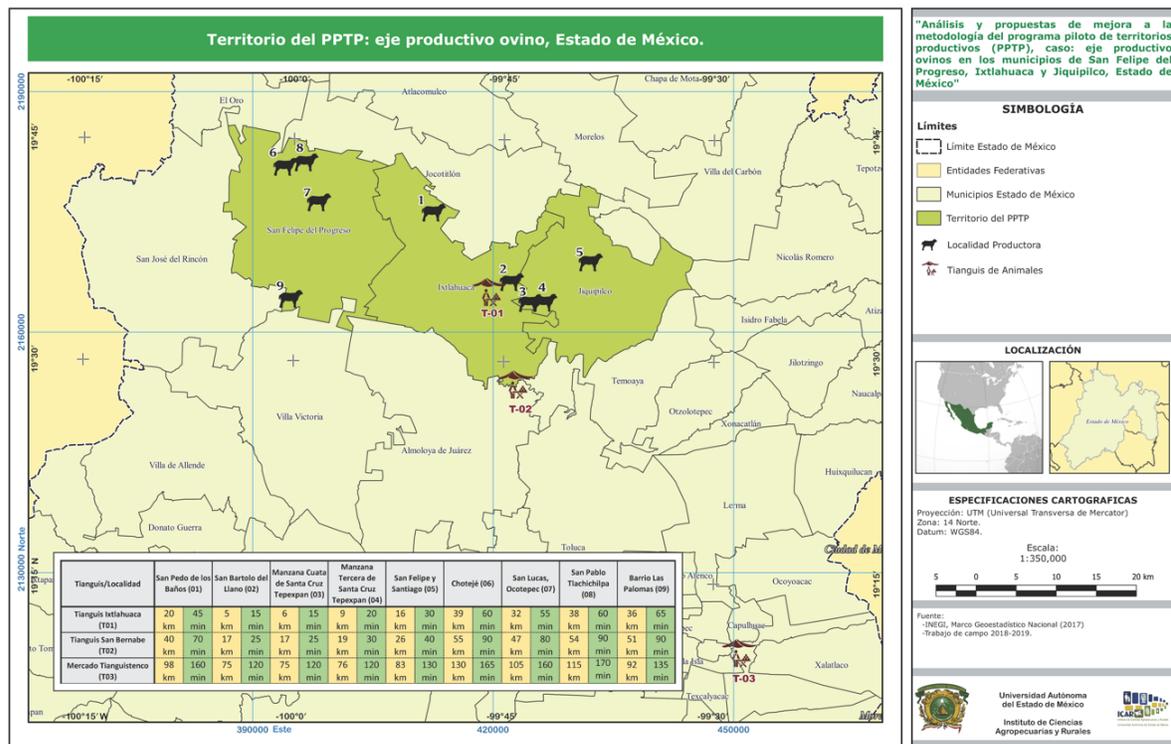
Fuente: elaboración propia, 2019.

SANDRA GALVÁN MARES

### 2.6.4. Mercados de Acopio y Venta de Ovinos

La comercialización de ovinos en el caso del Estado de México se destacan tres puntos establecidos el Mercado de San Bernabé en el municipio de Almoloya y el de Ixtlahuaca los días lunes, mientras que el de Santiago Tianguistenco los días martes. Siendo los referentes para los micro o pequeños ovinocultores.

Imagen 6. Mapa de los Tres Puntos Venta de Ovinos, Estado de México y su Representación en Distancia



Fuente: elaboración por Lic. en Geólg. Carlos Jaurez.

### **2.6.5. Actores Territoriales de la Ovinocultura**

Ovinos y cultura forman una palabra: *ovinocultura*, la primera hace referencia a la especie comúnmente llamada borregos y la segunda manifiesta un contenido y aplicación universal, se puede definir como:

Una actividad pecuaria que forma parte de la zootecnia, especialmente se trata del estudio y la cría de ovejas u ovinos con un fin específico. Una de las primeras explotaciones animales hechas por el hombre hace más de 4000 años en Asia Central. El objetivo principal actual es la producción de alimentos de origen ovino, en forma de carne y leche, y de otros productos tales como la lana (EDUCALINGO, 2019).

En conjunto estas dos palabras permiten describir una dicotomía ancestral dedicada a cubrir una necesidad por medio del arte de la crianza animal.

Los ovinos son una especie animal con ciertas cualidades, resalta su nobleza, la adaptabilidad a diferentes espacios-ambientes, además de la funcionalidad que la caracteriza y la coloca en la vida fundamental de los seres vivos. A través, de las décadas los borregos han acompañado a las personas en la metamorfosis de tiempo y espacio de los territorios. Esas transformaciones que toman espacios y modifican los suelos que antes eran ocupados por estos seres. La cultura gastronómica nos permite expresar la importancia de una relación humana-animal, misma que, brinda identidad a través de quienes se dedican a esta actividad pecuaria por tradición.

José De Lucas y Santos Arbiza en la Revista del Borrego (2000), mencionan que después del perro, los ovinos y los caprinos vienen acompañando al ser humano hace cerca de 9 mil o 10 mil años, mucho antes de convertirse en sedentario y agricultor. Además, no se trata exclusivamente de una actividad productiva pecuaria donde vemos ovinos de lana o pelo pastoreando, es una acción integral donde existen y se manifiestan los rastros y rostros de personas. Representa un conocimiento adoptado y transmitido de un saber-hacer que inició con la

domesticación de los animales y la transformación a platillos que persisten en la historia de la humanidad.

Por un momento lo tradicional representa un potencial económico y social, ha permitido el desarrollo de comunidades marginadas permitiendo tener una especie de ahorro que les permite subsanar una serie de eventos: la fiesta del pueblo, los XV años de la hija, la colegiatura o algún problema de salud. Al realizarla tantas personas adultas mayores, infantes y amas de casa es una actividad inclusiva. Representa una suerte de actividad que rescata toda la forma de producción artesanal en el campo mexicano sobre todo en el centro del país. “Son un ahorro para mí, la verdad si vendí dos borregas para la escuela de mi hija y también vendo algunos cuando mi esposo no tiene trabajo para sacar los gastos de comida [REDACTED] San Felipe del Progreso)”.

Representa una forma de vida: es una espera paciente donde se vienen pensamientos propios, mientras ellas comen despreocupadas, mueven su mandíbula con una gracia que solo ellas tienen, en el pastoreo nos acompañamos durante las caminatas con los rebaños, generan desvelos y preocupación durante los partos, es una enseñanza de profesionistas a productores y viceversa, ambos con múltiples ocupaciones, comparten la mesa y comida de ovinocultores después de una jornada de capacitación y trabajo; preguntas, risas y ese olor característico de estiércol de borrego se hacen presentes.

“Yo estoy feliz, antes me enfermaba seguido y ahora ya no, dedicarme a mis borregas es bueno para mí. Nos levantamos a las siete de la mañana y ellas ya saben, empiezan hablarnos todas, les damos de comer y nos quedamos un rato acompañándolas, les platicamos ([REDACTED], Jiquipilco).”

En México la actividad nace con razas criollas, esas borregas que vemos de vellón (lana) negra, llenas de espiguillas o basuritas de hierbas secas; alimentadas con esquilmos y aprovechamiento de sobrantes, como el rastrojo de maíz, el pastoreo en besanas y praderas comunales.

Se dicen que son resistentes y que forman parte de las actividades diarias, rompen la monotonía incluso alegran el día a día.

La ovinocultura ha presentado transformaciones a tal grado que realizar la engorda se hace ahora con alimentos industrializados, la monta directa ya no es la única forma de cargar a las borregas, están los especialistas en ovinos con la inseminación del Centro de Mejoramiento Genético Ovino con equipo y semen de razas especializadas en carne. En esencia sigue siendo la misma actividad, se sigue produciendo el mismo tipo de carne para un fin, la cual es destinada a realizar un platillo tradicional: la barbacoa. “Estoy preparando a mis borregas para solicitar el servicio de los médicos inseminadores (médicos especialistas en reproducción de ovinos) del CeMeGO, yo sí creo en que podemos ser un negocio, hay que invertirles para que ellas produzcan (██████ Ixtlahuaca)”

La barbacoa es algo que participa en lo sagrado representa esa parte que nos lleva a comer en las fiestas religiosas y ocasiones especiales, pero también se convierte en un platillo dominguero y familiar. Existen diversos actores involucrados alrededor de este platillo tradicional, por ejemplo: ovinocultores<sup>1</sup>, matarifes<sup>2</sup>, penqueros<sup>3</sup>, garbanceros<sup>4</sup>, cocineros y múltiples personas que aparecen en escena. Los mercados, los locales y las esquinas se convierten en el escenario de esta representación culinaria, se combinan olores que invitan a probarlo.

La ovinocultura se convierte en una actividad donde resaltan todas las acciones que se manifiestan en una cadena de valor ovina, a través de eslabones que describen paso a paso la participación de las personas y nos permiten avanzar en cada etapa, desencadenada en tiempo y espacio dentro de un territorio, es una relación humana-animal misma que ha perdurado a pesar de las transformaciones de los territorios rurales (Ver esquema 8).

---

<sup>1</sup> Ovinocultores: persona dedicada a la producción y crianza de ovinos (borregos)

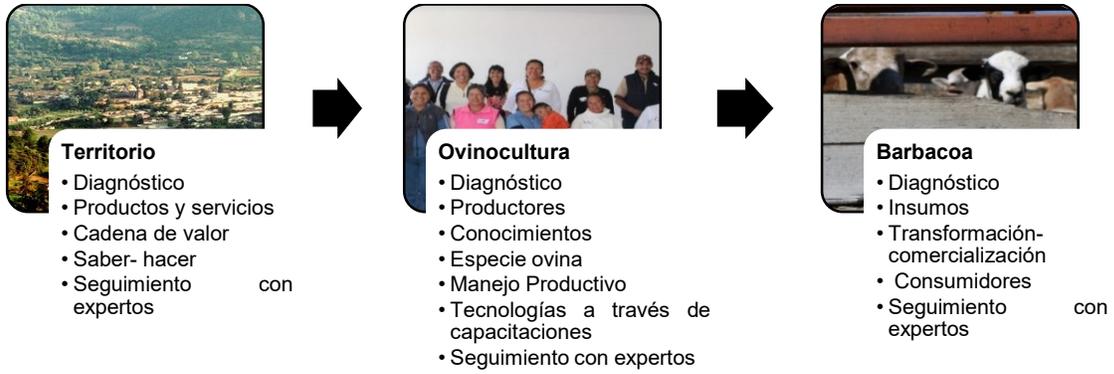
<sup>2</sup> Matarifes: persona que se dedica a la matanza de ganado destinado para el consumo humano.

<sup>3</sup> Penqueros: persona que se dedica a la comercialización de pencas de maguey

<sup>4</sup> Garbanceros: persona que por oficio vende garbanzos

SANDRA GALVÁN MARES

Esquema 8. Características Básicas de la Ovinocultura



Fuente: elaboración propia, 2019.

### **3. APARTADO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Planteamiento del Problema y Justificación**

En varios estudios se han expuesto la importancia de las metodologías como parte del diseño de proyectos inmersos en programas gubernamentales. Con base en los procesos y fases las metodologías se convierten en instrumentos relevantes por el impacto directo en la sociedad, han sido objeto de estudios donde los indicadores cuantitativos y cualitativos son el referente de los resultados de la aplicación de dicho instrumento. Se puede afirmar que son materiales que facilitan la realización de proyectos asertivos y con impactos positivos (Herrera, Chávez y Gómez, 2014; Alba, 2016; Berdegué 2016).

En algunos países latinoamericanos como México, el diseño y aplicación de programas están basados a partir de componentes, mismos que, tienen inmerso una serie de metodologías que se adoptan para su aplicación directa en las áreas de estudio. El referente metodológico para México son aquellas aplicadas en los países latinoamericanos los cuales presentan problemáticas de rezago socioeconómico (Buitelaar *et al*, 2015). México es considerado la segunda economía más importante de América Latina, a pesar de ello presenta una tasa de pobreza del 40% (IFAD, 2017).

Un programa tiene impacto en diferentes temporalidades pueden ser positivas o negativas, las metas y objetivos pueden verse entorpecidas por múltiples factores intrínsecos y extrínsecos. Las personas que son o serán beneficiadas pueden expresar su perspectiva particular de los beneficios a corto plazo; si fue benéfico o no de forma particular a nivel económico principalmente. Es muy poco común que puedan evidenciar el impacto cultural, social, ambiental, que se refleja a mediano y mayormente a largo plazo. El proyecto del eje productivo ovino ha permitido durante el seguimiento descubrir qué huellas dejó en los productores.

La ovinocultura presenta perspectivas entrelazadas y conectadas: sociocultural, económico, ambiental y tecnológico. En lo sociocultural es a través del rastro histórico, como una actividad primaria introducida y heredada por generaciones donde manifiestan metamorfosis en el ser humano. Los ovinos permiten al humano evidenciar parte de una identidad del territorio mexiquense, la expresión de usos y costumbres ancestrales. Son una especie noble y adaptable, derivan de ella diversos productos alimentarios y de uso terapéutico.

Económicamente la carne de ovino tiene una relevancia en la producción, transformación y comercialización ya que a nivel nacional no se cubre la demanda en el mercado. El Estado de México es uno de los principales introductores, productores, transformadores y comercializadores de carne ovina a nivel nacional. La barbacoa es la principal transformación de este producto, si bien implica una inversión de dinero y tiempo, se obtiene una ganancia importante. Los ingresos obtenidos en el área producción son mínimos, sin embargo, se justifica porque al dominar esta actividad y hacer eficiente los procesos se pueden obtener ingresos en conjunto, es decir, por venta de lotes de corderos. Se confirma que son un ahorro para los ovinocultores y lo ocupan para cubrir emergencias o deficiencias de ingresos.

Respecto al factor ambiental, la ovinocultura representa un impacto importante en las zonas de pastoreo comunal, es decir, que todas las personas llevan a sus rebaños donde la capacidad de carga no es medida. Además, no se cuenta con una capacitación o enseñanza arraigada del manejo adecuado de las praderas. Por otra parte, el estiércol ovino es utilizado para nutrir la tierra de siembra que es de dominio privado, por consiguiente, no es suficiente para nutrir las tierras de pastoreo comunales. La carga animal y el pastoreo se convierten en tema importante por abordar, ya que es parte fundamental de la alimentación de las hembras ovino y son estas las que mayoritariamente manejan los micro y pequeños ovinocultores (Ver imagen 2).

SANDRA GALVÁN MARES

Imagen 2. San Felipe del Progreso. Zona de Pastoreo en Época de Seca

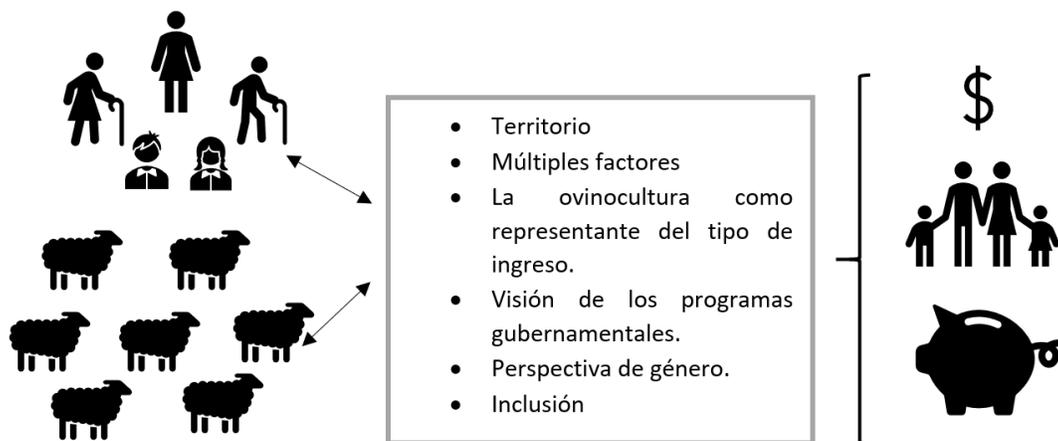


Fotografía: Sandra G M. San Felipe del Progreso. 2017.

El factor tecnológico requiere priorizar la inclusión de estas estrategias de tal forma que sean empáticas con el territorio, preparar a las personas y sensibilizar respecto a las tecnologías adecuadas y funcionales es un trabajo que se acompaña durante la implementación metodológica. Las tecnologías enmarcan un contraste del manejo tradicional y un avance en las actividades productivas.

Con base a lo anterior, se destaca que la ovinocultura puede enfrentar múltiples problemáticas que provoca una susceptibilidad marcada por una variedad de factores intrínsecos y extrínsecos, el riesgo constante provoca la poca o nula continuidad de la especie dentro de las familias de forma empresarial. La ovinocultura en los municipios de san Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Jiquipilco son claro ejemplo de la subsistencia de esta actividad productiva que no tiene que ver con el enfoque gubernamental. La aplicación de metodologías para detonar la transformación socioeconómica y las condiciones de desigualdad de oportunidades requieren ser instrumentos que tomen en cuenta las condiciones específicas de los actores locales.

Imagen 7. Los Actores Sociales de la Ovinocultura, Características y Representación Económica



Fuente: elaboración propia, 2019.

Durante el trabajo de campo se descubrió un desfase en la construcción del PPTP, las diversas problemáticas en el área de estudio permitieron identificar factores relevantes que dificultaron la operación del programa. Desde el punto de vista de las instituciones, hay factores que no se miden y por tanto no son tomados en cuenta a pesar de tener un impacto en las dinámicas socioculturales y económicas de un territorio. A pesar de apegarse las políticas públicas de desarrollo rural sigue persistiendo un fracaso de los programas gubernamentales dirigidos a pequeños y micro ovinocultores o productores agropecuarios.

Por lo tanto, el presente trabajo pretende contribuir a identificar y evidenciar aquellos factores y elementos que apoyan o frenan el desarrollo de los ovinocultores con perfiles heterogéneos, además, identificar la oportunidad de introducirse a mercados justos, tener acceso a tecnologías y tener unidades de producción ovino sostenibles. Promover que se conviertan en autogestores y apropiarse de sus proyectos desde la valorización de su saber-hacer. Por otro lado, contribuir con información a programas gubernamentales o privados por medio de propuestas que son resultado de la investigación documental y trabajo de campo.

## **3.2. Objetivos**

### **3.2.1. General**

Analizar la metodología del Programa Territorios Productivos y su aplicación en tres municipios del Estado de México con el eje productivo ovinos para detectar fortalezas y debilidades, sirviendo de referente la definición del programa general con el enfoque territorial.

### **3.2.2. Específicos**

- Identificar deficiencias en procesos y subprocesos de las fases metodológicas del Programa Territorios Productivos
- Desarrollar propuestas de mejora al Programa Territorios Productivos, así también, que sirvan a futuros programas y proyectos que retomen el enfoque territorial.
- Proponer la construcción metodológica para un programa de transformación socioeconómica de micro y pequeños productores agropecuarios, además de otros servicios y actividades.

### **3.3. Metodología**

Este trabajo tiene objetivos planteados; para el cumplimiento de estos se eligió la metodología etnográfica con la técnica de observación participante, los antecedentes del proyecto en sí mismo permitieron un análisis metodológico adecuado de los efectos en el territorio. Las técnicas aplicadas durante los tres años de trabajo con ovinocultoras y ovinocultores de los municipios de San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Jiquipilco permitieron analizar los resultados de la metodología del Programa Piloto Territorios Productivos.

El comportamiento de este proyecto fue proactivo y variable. Por una parte, los ovinocultores y promotores funcionales obtuvieron procesos diversos y durante su participación se fueron adoptando y adaptando dichos procesos. Analizar la metodología del Programa Piloto Territorios Productivos es una oportunidad que aporta información actual a los proyectos de transformación socioeconómica con enfoque territorial y la inclusión de la participación ciudadana, por ejemplo: estudiar el impacto que tiene la apropiación de procesos por parte de los ovinocultores en las diferentes fases metodológicas.

### **3.4. Técnicas Metodológicas**

Método etnográfico, esta metodología es el eje principal de la investigación de campo y del proceso de participación durante el análisis de la metodología creada para el PPTP. De acuerdo con Eduardo Restrepo en su libro *Etnografía: alcances, técnicas y éticas* (2018), señala que “la etnografía enlaza algunas conexiones entre elementos, unos más abstractos, y otros más concretos y particulares articulando entre sí mismos; la figura y el trasfondo, el acontecimiento pasajero y la historia de larga duración, el simbolismo convencional y el diferencial” (2018:12).

Para Alejandro Vázquez y Adriana Terven (2018), reconocen que realizar etnografía como agentes externos a un territorio genera expectativas y movimientos, por ello, es necesario apropiarse, ser responsables, conscientes y críticos hacia el papel que jugamos en cada participación en un territorio.

Restrepo (2018 y 2016) menciona que la etnografía es “estudiar la hibridación cultural, desde el estudio de la cultura con una mirada desterritorializada, es decir una nueva forma de pensar la cultura y la identidad como un sistema de relaciones con sentido, que identifica: diferencias, contrastes y comparaciones” (2018:12; 2016:15). Es realizar un trabajo científico a partir de lo reflexivo y el trabajo de campo donde se puede encontrar una diversidad de elementos.

La etnografía viene utilizándose desde hace muchas décadas, se confirma que los profesionales de diferentes formaciones vienen recurriendo a la etnografía como herramienta metodológica para terminar sus trabajos de investigación, observan que, sociólogos, economistas y politólogos son algunos de los profesionales que ocupan esta herramienta metodológica, (Ferrándiz, 2011; Restrepo, 2016 y 2018).

La definición de etnografía: “es la descripción de lo que las personas hacen desde la perspectiva de la misma gente, es una forma de conjuntar la práctica con el pensamiento y su articulación entre sí; el estudio de la vida social puede encontrarse con fenómenos entre lo que se dice y lo que realmente se hace, donde la acción y reflexión son importantes para descubrir la vida de la sociedad, a través de la observación, conversación, deducir e interpretar” (Restrepo, 2018: 25).

Para este trabajo el tema central es crear propuestas a partir del análisis del PPTP tomando en cuenta la singularidad que puede aportar la comprensión y conceptualización de lo sucedido en otros contextos, es decir concentrarse en un caso concreto, donde se encuentran relaciones y diferentes perspectivas con otras realidades, siendo relevante no confundir el objeto con el lugar del estudio.

#### **3.4.1. Contextos Etnográficos**

Existen cuatro contextos de la etnografía para tomarse como modelo metodológico:

- La primera, contar con una pregunta o planteamiento de problema, para tomar en cuenta lo pertinente, obtener una dirección; seleccionando y priorizando escenarios y relaciones.

- Segunda ser aceptada la persona en el lugar de estudio, sobre todo en observación participante localizada.
- Tercera contar con un tiempo adecuado para realizar la investigación; obtener un auténtico contacto: a) aprender a percibir, b) observar; contar con una mirada reflexiva, sensibilidad y constancia, c) escuchar, saber hacerlo, estar atentos a los silencios que pueden decir más que las palabras, observar y preguntar sobre aquello que interese, saber quién y cuándo lo dice, d) saber estar, corporal y mentalmente.
- Considero una cuarta, contar con una narrativa que explique y transmita aquellas cuestiones que pasan desapercibidas por ser parte cotidiana y se naturalizan; una dualidad entre el extrañamiento y la familiarización (Restrepo, 2018).

Restrepo (2016) menciona que, al tomarse la metodología de etnografía, se puede tomar como partida los datos cuantitativos; operan como inspiradores para el despliegue de técnicas más cualitativas, las cuales pondrán en evidencia sus limitaciones o aciertos.

### **3.4.2. Modelos de Etnografía**

Para Restrepo (2016 y 2018) la etnografía puede significar tres cosas diferentes:

Primero es “una técnica de investigación definida por la observación participante; consiste permanecer durante periodos largos en el lugar de la investigación” (Restrepo, 2016: 31). En el caso del estudio del Programa Territorios Productivos a las unidades de producción ovinos se visitó dos veces por mes durante un año continuo y posteriormente una vez por mes en los tres municipios pertenecientes al equipo territorial, de forma aleatoria.

Segundo se puede “concebir como un encuadre metodológico, existe una diferencia entre las técnicas, la metodología y el método” (Restrepo, 2016: 31).

- Técnicas: herramientas de investigación, aplicadas para obtener datos; entrevista, encuesta, censo que respondan a los objetivos del trabajo.

Se realizó la convocatoria del grupo de integrantes en sus unidades de producción ovina, solicitando a las promotoras comunitarias acompañar en la ruta. Además de, entrevistas semiestructuradas directamente en las 27 unidades de producción ovina, en forma de diálogo y capacitación técnica se les pidió que compartieran lo que les pasaba a sus borregas y durante la conversación se realizaron preguntas claves por medio de un guión.

- Metodología: es la operación de las técnicas de investigación y cómo se articulan, es la forma de sustentar cómo se realiza la investigación. Es el énfasis en la descripción y en las interpretaciones situadas. Describen determinados aspectos de la vida social teniendo en cuenta los significados para las propias personas (sujetos de estudio).
- Método: es la certeza del investigador de cómo elige llevar su investigación (Restrepo, 2016).

La etnografía siempre parte de un conocimiento situado; hablar de pequeños y grandes hechos. Se habla de un tipo de escritura, materiales visuales, grabaciones con base a experiencias del etnógrafo que describen la vida social; sitios puntuales o diversos (etnografías multisituadas).

Tercero contar con “suficiente tiempo para realizar el estudio de investigación etnográfica” (Restrepo, 2016: 31). Existen diferentes enfoques de etnografías, por ejemplo: digitales: ciberespacio, cibercultura. Es importante conocer los diferentes métodos etnográficos que puedan apoyar al investigador a respaldar la metodología y sus técnicas utilizadas en el trabajo de investigación (Restrepo, 2018).

Para este trabajo se realizaron entrevistas grupales e individuales a ovinocultores, tomas fotográficas, por ejemplo: talleres, paisajes y de las unidades de producción ovina. Siempre se preguntó si estaban de acuerdo con las fotografías. Se sumó la revisión de material audiovisual e impreso específico del Programa Territorios Productivos.

### **3.4.3. Trabajo de Campo, Observación Participante**

Para Restrepo (2018) “el trabajo de campo es una fase de la investigación etnográfica que responde a un problema; se convierte en el pilar del trabajo empírico; toma largo tiempo para su realización, pueden ser años, en un terreno o terrenos” (2018:16). Se procura evitar la invasividad, provocar la empatía con las personas informantes. Vázquez y Terven (2018) mencionan que, las acciones de apropiación de los espacios, así como, aspectos de autonomía, aplicación de la gobernanza en la comunidad, permiten observar al territorio desde la etnografía y antropología.

Por otro lado, “la observación participante es la más señalada para la etnografía, es su rasgo distintivo; es tener contacto con las personas (sujetos). Observar para obtener información sobre una realidad en un contexto determinado” (Restrepo, 2016: 39).

Consiste en dos actividades principales:

- Observar sistemática y controladamente
- Participar en una o dos actividades de la población. Con base a lo anterior, pueden variar de grado de aplicación. Para este estudio solo se realizaron talleres de capacitación con los promotores funcionales y territoriales, se observó la réplica en las localidades y se participó en talleres de diversos temas, en algunos de estos momentos y espacios se realizaron preguntas clave durante la convivencia.

Así también, es prioritario contar con una matriz de observación para priorizar lo que se requiere estudiar, permite introducir a una agenda de trabajo y puntualmente obtener datos específicos del terreno, por ejemplo: un diario de campo, notas, datos que apoyan al investigador a apuntar situaciones y sus propias emociones de un tema o hecho.

Estas herramientas de campo son entonces para el investigador elementos para el abordaje en campo, el cual dará un tono personal. Una de las cualidades de esta

herramienta es ser disciplinado, procurar la recreación con palabras lo observado y experimentado, la interpretación de algunos hechos se realiza conforme avanza la investigación. Se debe agregar que, es imperante escribir lo relevante al tema de investigación con un sentido de pertinencia, creando una flexibilidad sobre los resultados que se van obteniendo. (Restrepo, 2018).

#### **3.4.4. Actor Clave**

El actor clave para el PPTP fue conformado por hombres y mujeres de diferentes disciplinas: antropólogos, agrónomos, veterinarios, productores de ovinos de las localidades donde se aplicó el proyecto territorial. La teoría nos dice que el actor clave puede ser un informante con la que el etnógrafo establece estrecha relación convirtiéndose en una fuente de conocimiento natural social. La horizontalidad y el respeto están por encima de cualquier investigación. Vázquez y Terven (2018), dicen que hablar de actores clave es sinónimo de personas líderes las cuales no necesariamente están en una mesa de representación, pero conocen aspectos puntuales del devenir de la comunidad o pueden responder al planteamiento del problema.

Los rasgos de un informante asertivo:

- Ser una persona que pueda tener información del tema de investigación, por ejemplo; se realizó entrevistas semiestructuradas con los ovinocultores que participaron durante el proceso del PPTP de inicio a final, los que se fueron involucrando en el proceso o los que continuaron al final del pilotaje.
- El género, clase social, lugar de residencia
- Empatía entre el informante y la persona investigadora.
- Acompañamiento en diversas actividades.

La entrevista etnográfica forma parte de un diálogo formal orientado por un problema de investigación y se realiza a pocas personas, se requiere considerar aparte de cuestionarios o censos. Se resalta el acceso a las percepciones y valoraciones, el conocimiento del pasado o presente donde se tiene testimonios, se

registra la tradición de forma oral o acción de saberes, artes y oficios, la cosmovisión de los entrevistados (Restrepo, 2018).

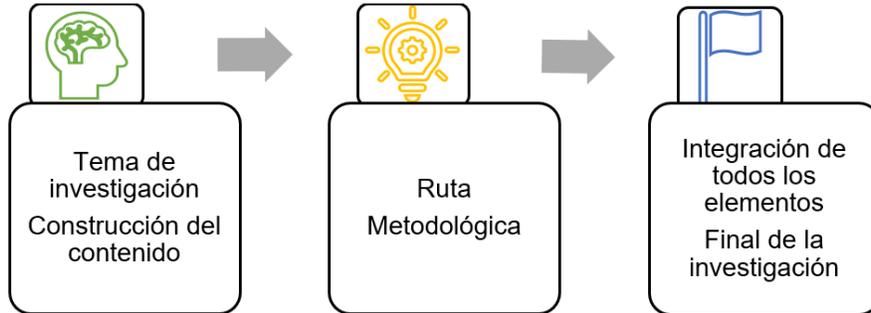
Con base a la información anterior la escritura etnográfica; contiene los resultados de toda la investigación, es decir, se plasma todo lo recabado del trabajo de campo con las diferentes técnicas. En el caso de las entrevistas se recomienda un índice analítico y específicamente para las grabaciones se ordenan por fecha, lugar de realización; se sugiere realizar cuadros analíticos y vaciar una entrevista a cada cuadro. Se propone realizar esquemas de redacción que guíen la escritura/análisis de texto con los resultados obtenidos.

Para Restrepo (2018) la redacción de los resultados obtenidos en campo requiere realizarse por capítulos, de menor a mayor complejidad para el etnógrafo, colocar nombre y número del capítulo copiar y pegar la parte correspondiente del capítulo del esquema de redacción realizado con anterioridad. Vázquez y Terven (2018) puntualizan que se requiere consultar documentos claves antes y durante la intervención en campo para tener un diagnóstico informativo. Finalmente, el análisis y presentación de los datos que se requieren para la investigación. La importancia de la escritura en la etnografía es la relación entre la teoría y el contexto de campo; la mediación por los datos etnográficos obtenidos durante el periodo de investigación, es decir que se puede sustituir progresivamente determinados conceptos por otros que logren describir los resultados en campo (Guber, 2001).

Se adaptó la herramienta de análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales (PESTLE), este es un modelo de diagnóstico empresarial con reconocimiento principalmente en Europa, actualmente se ha expandido a componentes como la ética y demográficos. Por ejemplo: este modelo permite describir el marco de macrofactores que se utiliza para explorar componentes estratégicos dentro de un proyecto. En este caso de estudio se agregaron otros elementos: el cultural, educativo, salud y sustentable. Además, se utilizó como parte del diagnóstico de impactos que la metodología del PTP proporcionó al grupo territorial conformado por ovinocultores.

SANDRA GALVÁN MARES

Esquema 9. Construcción del Trabajo Terminal de Grado



Fuente: elaboración propia, 2019.

SANDRA GALVÁN MARES

Esquema 10. Ruta de la Metodología para el Análisis del Programa Territorios Productivos



Fuente: elaboración propia, 2019.

## **4. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA TERRITORIOS PRODUCTIVOS**

### **4.1. Programa Territorios Productivos (PTP)**

El PTP parte de definir que es un territorio funcional, entendiéndose como un espacio que contiene alta frecuencia de sus interacciones económicas-sociales entre sus habitantes, organizaciones y sus empresas. Además de la delimitación geográfica donde se agrupa municipios siguiendo una matriz de intercambio de trabajadores. En otro paso realizaron la selección de entidades federativas, territorios funcionales, municipios y localidades que cuenten con las siguientes características:

- Familias beneficiarias de PROSPERA
- Vinculación rural-urbana
- Pequeños productores

Después se prosiguió a realizar una serie de encuestas (autoridades y actores clave locales) para validar la información de 89 localidades preseleccionadas en el proceso de focalización. Una vez evaluando la viabilidad operativa estas localidades preseleccionadas, haciendo énfasis en que no existía conflictos en la localidad o el territorio, se continúa con la selección definitiva de las localidades.

Componentes de la encuesta:

- La economía de los habitantes en la localidad
- Obras públicas y su financiamiento
- Migración
- Servicios financieros
- Vulnerabilidad de la localidad
- Precios de venta de alimentos
- Religión, población originaria o indígena y lengua

SANDRA GALVÁN MARES

- Programas gubernamentales
- Dificultades experimentadas en la localidad o de sus habitantes
- Organizaciones
- Tenencia de la tierra
- Recursos hídricos
- Salarios y costo de maquinaria en agricultura
- Compras y ventas
- Transporte

#### **4.2. Programa Piloto Territorios Productivos en el Estado de México**

El proyecto territorial se inscribe en el marco del Programa Territorios Productivos, planteado como una estrategia para potencializar las actividades productivas y mejorar las condiciones de pobreza y desigualdad. El objetivo del PPTP es aumentar la producción, productividad y los ingresos de las familias participantes en el territorio funcional. La lógica de este programa es que la generación de ingresos contribuye a mejorar la inversión en sus unidades de producción y estas a su vez las condiciones de vida de las personas.

La propuesta, pretendía dinamizar la economía mediante ejes agropecuarios a nivel local y territorial, además, fomentar la participación organizada de los productores para facilitar el acompañamiento y capacitación. El proyecto territorial cuenta con cinco ejes:

1. Fomentar el aprovechamiento de liquidez y los efectos multiplicadores de las transferencias gubernamentales existentes de PROSPERA y de Proagro productivo, como un primer paso en el desarrollo de diferentes actividades productivas.

2. La inversión en desarrollo y fortalecimiento de organizaciones sociales con un enfoque económico local-territorial.
3. Manejar un conjunto coherente de inversiones e iniciativas orientadas a producir bienes públicos que puedan limitar el desempeño de los principales ejes productivos en el desarrollo económico.
4. Acceso a un conjunto de servicios públicos que apoyen a los proyectos territoriales, especialmente aquellos proyectos individuales o grupales en tema de tecnología, comercio, organizacionales e innovación social.
5. El enfoque territorial del PPTP en el Estado de México se localiza en zonas rurales donde existe una estrecha relación con centros urbanos pequeños y medianos mismas, donde las personas del proyecto realizan sus dinámicas económicas.

El programa de territorios es resultado de un proceso formativo, de consulta, intercambio de información y experiencias con los productores, el equipo técnico, las cuales fueron determinantes para la caracterización de las unidades de producción ovino.

Imagen 8. Ovinocultores de San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Jiquipilco

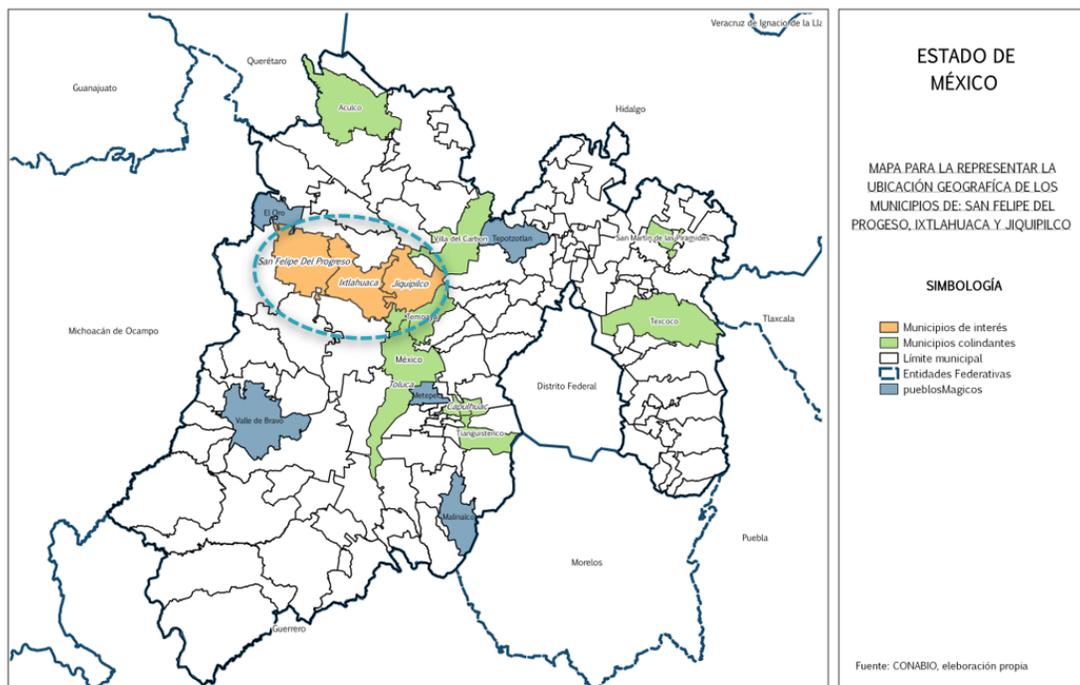


Fotografía: Ixtlahuaca, Estado de México. Sandra G M. 2019.

#### 4.1.1. Descripción del Territorio, Población Potencial para el Programa Piloto Territorios Productivos

El territorio de Atlacomulco de Fabela se localiza al norte del Estado de México, pertenece a una de las 16 regiones socioeconómicas en las que se divide el estado. Cuenta con una superficie de 1,652.89 kilómetros cuadrados y abarca seis municipios: Atlacomulco, El Oro, Jocotitlán, San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Jiquipilco, que en total contempla 413 localidades (Ver imagen 9).

Imagen 9. Mapa del Estado de México. Implementación del PPTP, Eje Productivo Ovino



Fuente: elaboración por Lic. en Geóg. Beatriz Villa. Datos CONABIO.

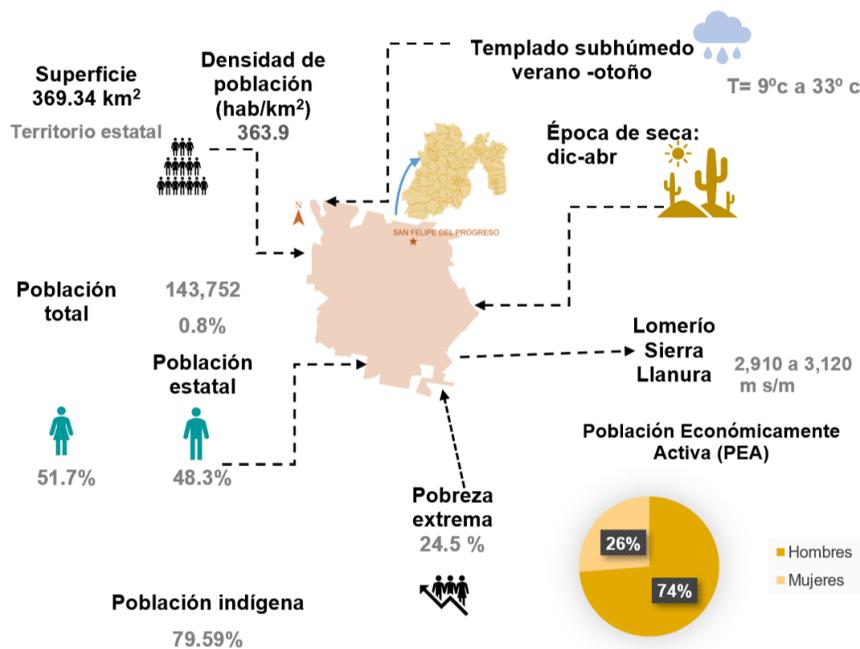
El Programa Territorios Productivos se desarrolló en tres municipios del Estado de México, San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Jiquipilco estos tres municipios conformaron el territorio funcional (Ver esquema, 11, 12 y 13).

## a) Municipio de San Felipe del Progreso

San Felipe del Progreso es uno de los tres municipios del PPTP, se le asigna el nombre actual en la segunda mitad del siglo XIX, al cambiar la categoría de pueblo a Villa. Este municipio ocupa el lugar 13 con población mazahua, considerado: “el corazón de los mazahuas”, cuenta con el mayor número de la lengua originaria (PDM, 2019).

Los mazahuas es un grupo étnico muy antiguo y con muchos siglos en México, han contribuido en diversos momentos históricos con el desarrollo social, económico, político, educativo y cultural del mismo municipio, Estado de México y a nivel nacional. Además, los rasgos culturales y la lengua originaria le dan identidad frente al mundo, las características generales de este territorio se expresan en su infografía (Ver esquema 11). Su principal actividad económica es la agricultura, por otra parte, en el área pecuaria se puede observar: bovinos, aves de corral, porcinos, equinos y ovinos; de esta última especie se realizan artesanías de lana (PDM,2019).

Esquema 11. Infografía de San Felipe del Progreso

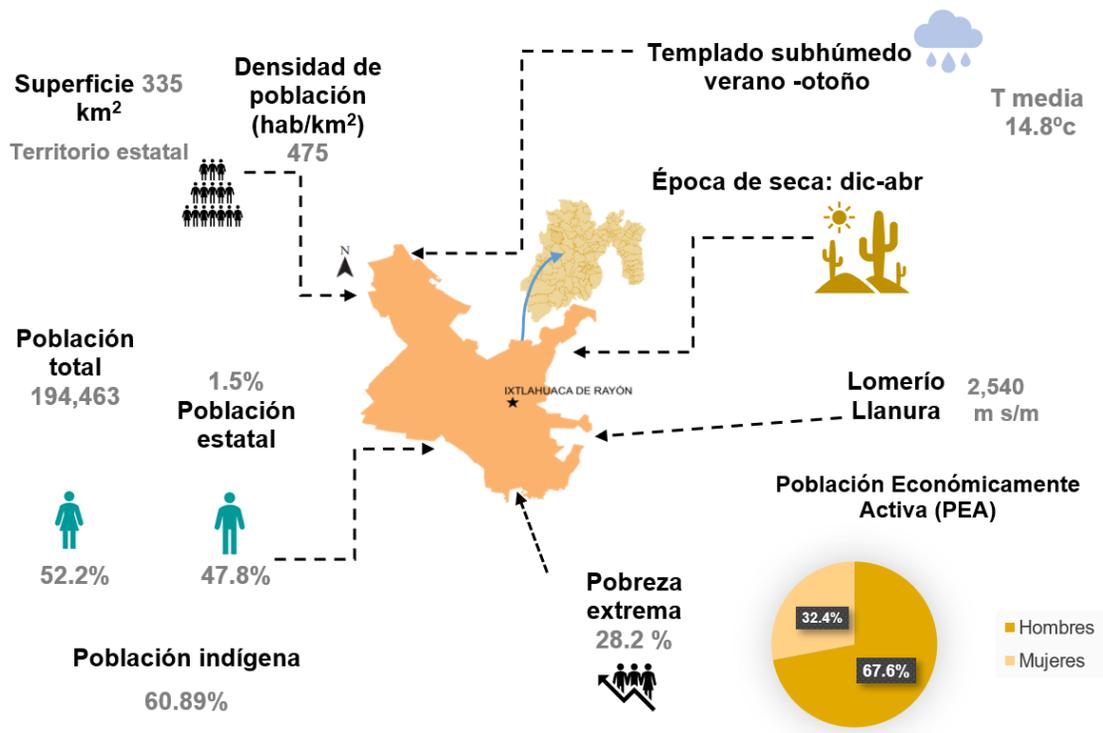


Fuente: elaboración propia 2019, IGCEM (2018); PSDEM (2015).

## b) Municipio de Ixtlahuaca

El nombre de Ixtlahuaca proviene del náhuatl Ixtlahuacán, que significa “desierto o tierra llana o despoblada sin árboles” se localiza al norte del Estado de México, es un municipio semiurbano. Cuenta con gran arraigo cultural, presenta población mazahua, su principal actividad económica es la agricultura; maíz, por otra parte, en el área pecuaria se puede observar: bovinos, aves de corral, porcinos, equinos y ovinos; de esta última especie se realizan artesanías de lana, parte de su vocación está inmersa la alfarería y carpintería (PDM, 2019), (Ver esquema, 12).

Esquema 12. Infografía de Ixtlahuaca

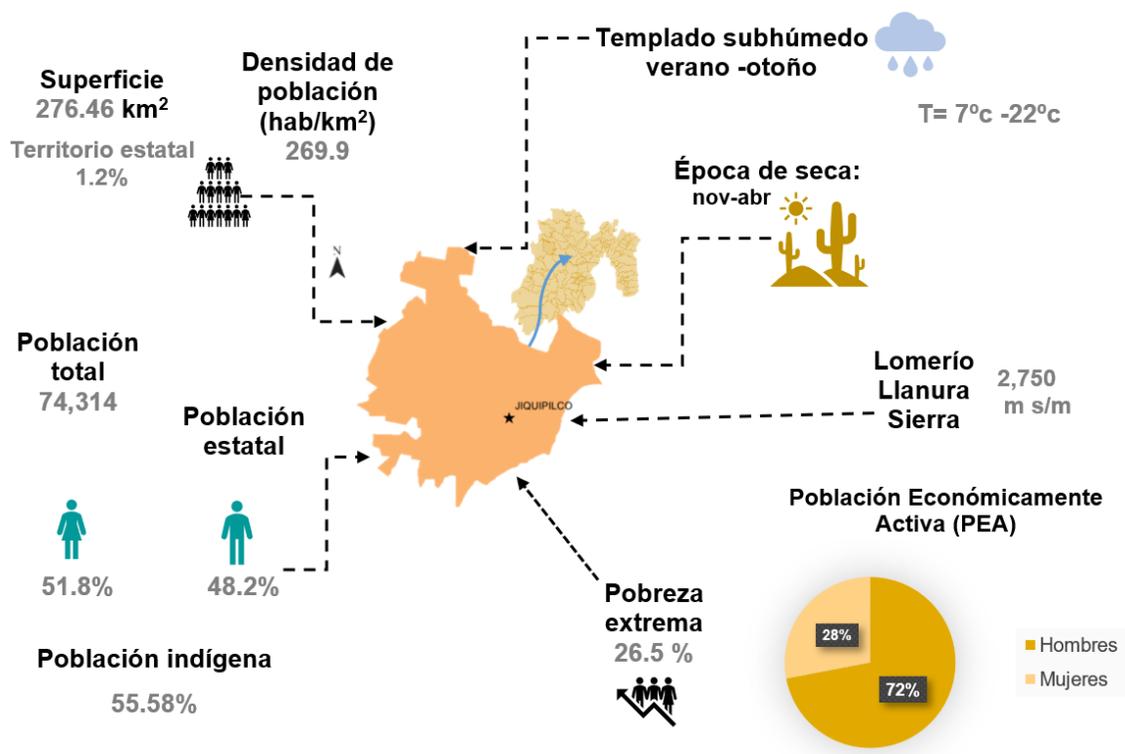


Fuente: elaboración propia 2019, datos PDM 2019; IGCEM 2018; PSDEM 2015.

### c) Municipio de Jiquipilco

El nombre Jiquipilco viene de origen náhuatl que puede tener dos significados: xochipilli o xiquipilli (alforja o morral) se puede traducir como “lugar de alforjas o morrales”. El municipio se ubica en la zona norte del estado de México, las principales culturas son la Ñatho y mazahua, las actividades agropecuarias son complementarias entre sí; su principal cultivo es el maíz, a nivel pecuario bovino, porcino y ovino (Bando Municipal, 2019).

Esquema 13. Infografía de Jiquipilco



Fuente: elaboración propia 2019, datos IGCEM 2018; PSDEM 2015.

## 4.2. Antecedentes de la Conformación de los Grupos para el Programa Piloto Territorios Productivos

Al inicio del PPTP se registraron 1,020 participantes, de los cuales, el 31% integraron el Eje Productivo Ovinos; lo que equivale a 323 ovinocultores siendo el primer filtro. Después se realizó un último filtro donde se conformaron 27 grupos de entre 3-6 integrantes con un total de 122 personas pertenecientes al programa PROSPERA. Las características que influyeron en la selección fueron: i) pertenecer al censo del programa PROSERA y ii) contar con un mínimo de 30 vientres de ovino por grupo, iii) conformarse en grupos de entre 3 a 6 personas. De acuerdo con los datos del programa piloto, el total de involucrados representan a 60 familias (matrimonios, hijas o hijos que contaban como una familia) provenientes de las siguientes localidades:

- San Felipe y Santiago, Manzana Cuarta de Santa Cruz Tepexpan, Manzana Tercera de Santa Cruz Tepexpan pertenecientes al municipio de Jiquipilco.
- San Pedro de los Baños, San Bartolo del Llano en el municipio de Ixtlahuaca.
- Las Palomas, Chotejé, San Lucas Ocoatepec y San Pablo Tlachichilpa del municipio de San Felipe del Progreso (Ver tabla 11).

Imagen 10. El territorio del Programa Piloto Territorios Productivos, San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Jiquipilco



Fuente: elaboración propia, 2017.

En la tabla ocho se describen las características de los grupos con los que se inició el Programa Territorios Productivos.

Tabla 11. Características de los Grupos Conformados para el PPTP, 2017.

No.	Nombre del grupo	Integrantes por grupo	Municipio	Localidad	
1	Guerreras Unidas	3	Ixtlahuaca	San Pedro de los Baños	
2	Las Optimistas	3			
3	Las Seis Mosqueteras	6			
	La Esperanza	5			
4	Santa Isabel	5		San Bartolo del Llano	
5	Granja San Bartolito	5			
6	La Esperanza	4			
7	Los Emprendedores	5			
8	Los Humildes	5			
9	Las Ovejitas de la Cuarta	4	Jiquipilco		Manzana Cuarta de Santa Cruz Tepexpan
10	Los Pinos	5			Manzana Tercera de Santa Cruz Tepexpan
11	Santa Cruz	3			
12	Grupo Vásquez	4		San Felipe y Santiago	
13	Las Palomas	4	San Felipe del Progreso	Las Palomas	
14	Ovinocultores Flores	6		Chotejé	
15	El Roble	5			
16	García	5			
17	Suffolk Australiano	7		San Lucas, Ocoatepec	
18	San José	4			
19	Grupo Unido	3			
20	Grupo González	3			
21	Grupo Campesino	3			
22	El Tejocote	3			
23	Ovinos Benito	6			
24	Las Peras	5		San Pablo Tlachichilpa	
25	Monte Alto	4			
26	Canbelle	4			
27	Esperanza	3			
<b>Total</b>	<b>27 Grupos</b>	<b>122 Integrantes</b>	<b>3 Municipios</b>	<b>9 Localidades</b>	

Fuente: elaboración propia, diagnóstico de campo 2017.

### **4.3. Características de las Unidades de Acompañamiento (Unidades de Producción Ovina)**

Conformación de las tres unidades de acompañamiento en tres municipios: San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Jiquipilco:

La Primera Unidad de Acompañamiento que abarca los tres municipios, está conformada por seis localidades: San Pablo Tlachichilpa que cuenta con dos grupos, Chotejé, San Pedro de los Baños, San Bartolo del Llano, Manzana Cuarta de Santa Cruz Tepexpan y Manzana Tercera de Santa Cruz Tepexpan cuentan con solo un grupo. En total estaba conformada por 30 integrantes; esta Unidad de Acompañamiento contaba con 160 vientres y 12 sementales.

La Segunda Unidad de Acompañamiento se encuentra en Ixtlahuaca y Jiquipilco. Conformada por cuatro localidades; San Pedro de los Baños, San Bartolo del Llano, Manzana Cuarta de Santa Cruz, Tepexpan, San Felipe y Santiago, con 8 grupos locales con un total de 37 integrantes, con un número de 233 vientres y 14 sementales.

La tercera unidad de acompañamiento está instalada en San Felipe del Progreso e Ixtlahuaca. Cuenta con cuatro localidades: San Lucas Ocoatepec, San Pablo Tlachichilpa, Choteje y San Pedro de los Baños. Cuenta con trece grupos locales y un total de 55 integrantes, un número de 63 vientres y once sementales.

La actividad de ovinos está dirigida a la producción de carne para abasto, y es utilizada para la transformación de barbacoa principalmente. La actividad productiva en el área de engorda y finalización de corderos, se practica en pequeñas unidades de traspatio con un sistema tradicional y un nivel de tecnificación mínimo. Está compuesto por rebaños de ovinos criollos, corrales rústicos de madera y lámina, comederos y bebederos improvisados, que son contruidos de material local o de reutilización (madera, botes de plástico, cubetas metálicas, tinas). El tipo de producción en las unidades ovino, son principalmente semiestabulada, en los casos de San Felipe del Progreso y Jiquipilco se complementa con pastoreo en parcelas

SANDRA GALVÁN MARES

de descanso con rastrojo de maíz y forraje verde (avena principalmente). En el tema de la capacitación técnica los servicios de especialistas en ovinos son nulo aunque se contratan médicos veterinarios generales de la localidad proporcionando un manejo básico y no especializado como lo requieren estas Unidades de Producción Ovina, por tanto, el personal que atiende las consultas es intermitente.

SANDRA GALVÁN MARES

## **5. RESULTADOS**

### **5.1. Resultados Generales del Programa Territorios Productivos**

El análisis del Programa Territorios Productivos se trabajó a partir de un contexto social y productivo, en el transcurso del trabajo se fueron encontrando una diversidad de factores o elementos que se describen a lo largo del trabajo de campo, además cómo influyen en las personas. Durante el pilotaje se detonaron varias constantes de forma simultánea.

En el caso específicamente del PPTP a pesar de la asignación de actividades existían incertidumbre al momento de replicar los temas y encontrarse directamente con los actores locales, además de no tener claro el enfoque territorial y una escasa o nula capacitación en intervención del modelo metodológico.

Dentro del documento llamado metodología del PPTP no se especifica el perfil de profesionales para realizar la primera etapa de diagnóstico y las subsecuentes, por cuanto tiempo e intervención. Además, no se contempla un apartado de procesos de capacitación especializada para el equipo de promotores funcionales, comunitarios y responsable estatal.

### **5.2. Resultados Específicos del Programa Piloto Territorios Productivos**

El Programa Piloto Territorios Productivos inició con diagnósticos comunitarios en los municipios elegibles de San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Jiquipilco donde se pretendía formar el grupo territorial, a partir de estas acciones se generó una propuesta de eje productivo de acuerdo con las actividades agropecuarias que se destacan para dar paso a la construcción del proyecto territorial. Esto ocasionó que se creara confusión con respecto al enfoque sectorial y no territorial (Consultor RIMISP, 2019). La construcción de los indicadores fueron basadas en los objetivos del programa piloto (Ver tabla 12).

SANDRA GALVÁN MARES

Tabla 12. Indicadores del Programa Piloto Territorios Productivos

<b>Dimensiones del Programa Territorios Productivos</b>		
<b>Indicadores/Factores</b>	<b>Social</b>	<b>Económico</b>
<b>Cualitativos</b>	Fomento participativo  Fortalecimiento organizativo  Apropiación del proyecto PPTP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se aumentaron los ingresos.</li> <li>• No se generaron empleos.</li> <li>• No es un enfoque únicamente empresarial.</li> <li>• Es un ahorro y no un atesoramiento.</li> <li>• Se puede apoyar a la producción con tecnologías adecuadas.</li> </ul>
<b>Cuantitativos</b> <b>Inicio y final</b>	122 familias apoyadas al inicio (2017-2018)	No se generaron ingresos extras.
	10 familias conservan el interés del modelo PPTP (2019)	Entre 5 a 10 vientres en promedio por familia.

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, 2019.

### 5.3. Factor Social

Para este trabajo el factor social representa el fortalecimiento organizativo, desarrollo de capacidades, creación de redes, apropiación de procesos e inclusión de las personas en los procesos metodológicos con la intención de fomentar y crear perfiles de personas con capacidades de autogestión en el programa proyectos territoriales.

En los resultados encontrados en el trabajo de campo durante el pilotaje del Programa Territorios Productivos y su metodología, en el tema de fortalecimiento organizativo fue una de las principales características a trabajar y que mayor énfasis se contempló para poder avanzar en las siguientes etapas. Durante cada sesión con los integrantes del grupo territorial y a través de diversas dinámicas los promotores comunitarios procuraron fomentar esa integración grupal para cumplir

los objetivos. Cabe señalar como resultado final para el 2018 el grupo territorial se conformó de varios ejes productivos y no solo del eje productivo ovino.

En este sentido la lógica del grupo territorial fue realizar tres subgrupos de acompañamiento con las 27 Unidades de Producción Ovina, tomando en cuenta el número de promotores y las actividades productivas.

Durante las dinámicas de capacitación los productores manifestaron continuamente el tema de las muertes de los corderos, la nula o baja producción de las ovejas y los gastos continuos, acompañada de un sentir de pérdida de tiempo. Con respecto al tema de desarrollo de capacidades, se trabajó con dinámicas participativas que arrojaran información de acuerdo con la etapa en la metodología del programa territorios productivos. No se tomaron en cuenta en su totalidad las necesidades del primer diagnóstico de necesidades y los perfiles de los productores, el resultado se expresaba en mínimo o nulo crecimiento productivo de sus rebaños (nacimientos).

Tabla 13. Grado de Conocimientos de los Ovinocultores durante el Programa Piloto.

<b>Perfil en capacitaciones de los grupos de ovinocultores</b>					
<b>Perfil de ovinocultores Mujeres/hombres</b>	<b>Técnico en producción ovina</b>	<b>Educación financiera</b>	<b>Fortalecimiento organizativo</b>	<b>Apropiación y empoderamiento</b>	<b>Perspectiva de género</b>
<b>27 grupos</b>	Conocimiento básico, tradicional y empírico en el manejo productivo	Conocimiento nulo	Conocimiento y práctica básico	Nulo o básico	Nulo

Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, 2017.

El Programa Piloto Territorios Productivos promovió la aplicación del programa 50-50 de la ONU, promoviendo la participación de las mujeres que pertenecían al censo del programa PROSPERA, cabe resaltar que para el programa territorios productivos el 80 % de los productores fueron mujeres, es decir 122 productores en total 98 mujeres y 24 hombres. Esta convocatoria principalmente fue por estrategia política y de facilitación en la entrada al territorio, se promovió la participación mayoritaria de las mujeres y la inclusión de hombres.

La estructura de la metodología del Programa Piloto Territorios Productivos no incluía el apartado de perspectiva de género e inclusión de las personas, ya que se pretendía atender la construcción de un instrumento para actividades productivas en general. La expresión territorial con respecto al comportamiento grupal durante las sesiones semanales, quincenales existía la preocupación en los tiempos y las múltiples actividades del hogar, productivas y familiares. Esto es un indicador de adaptación en tiempos y formas de abordar los diferentes procesos formativos y de capacitación, así como cubrir en la mejor medida las necesidades grupales.

Los roles de género dentro de la familia continuaron sin modificación alguno, las mujeres entrevistadas reconocen que sumaron a sus actividades diarias la atención de los ovinos, y los adolescentes o pareja se involucraron eventualmente. Lo anterior confirmó que la ovinocultura es una actividad realizada por mujeres amas de casa, personas adultas mayores, adolescentes e infantes (hijos de las familias como parte de las actividades designadas).

Además, el programa territorios productivos tiene procesos de exclusión ya que solo permitía registrar a productores que pertenecían al programa PROSPERA y en el territorio funcional existían productores que contaban con las características deseables para la operación. En las entrevistas los promotores funcionales permitieron la participación de las personas ajenas al censo PROSPERA, no tenían una figura legal o representativa en el grupo de manera oficial. En la actualidad solo se cuenta con un grupo de 12 personas que representan a 8 familias es decir el 10% de participación de las 122 al inicio del proyecto.

La apropiación del proyecto por parte de las personas es nula a partir del seguimiento durante dos años de observación y acción participante después del trabajo llevado a cabo durante el pilotaje se deduce que las personas aún requieren ser convocadas por parte de los profesionales. Además, se detectó un cansancio comunitario por el trabajo durante los dos años del programa piloto y que se aumentó a finales de la implementación del programa.

SANDRA GALVÁN MARES

Un resultado importante fue diagnosticar el desfase entre los objetivos metodológicos y los objetivos propiamente de la actividad productiva ovina.

“El PPTP es un modelo integral, se fundamenta a través de un mercado que representa a un territorio. La metodología en teoría era muy buena, sufrió muchos cambios, por ejemplo: de personal y se generó incertidumbre interna en el grupo de trabajo y externamente con los productores. Las personas con las que trabajamos se cansaron, comenzaron a desgastarse por el ritmo de trabajo, realizar un taller cada semana o cada quince días, las comenzó a hartar y con esto bajó la participación ( [REDACTED], 2019)”.

Imagen 11. Ovinocultores del Programa Territorios Productivos.



Fuente: Sandra Galván Mares, trabajo de campo, 2019.

“Se trabajó de una forma el pilotaje del eje productivo ovinos que generó confusión por parte del equipo técnico como por parte de los productores, destacando que el enfoque del proyecto PPTP era sectorial y no territorial ( [REDACTED], 2019)”.

En una segunda etapa, se realizaron 16 entrevistas semiestructuradas a actores clave: 12 ovinocultores en sus unidades de producción ovino, 1 responsable estatal espacio público, 1 promotor funcional-comunitario en la biblioteca municipal, 2 consultores técnicos externos presencial.

Se realizaron visitas a campo de las unidades de producción ovino donde la intervención fue de observación y consulta técnicas, se obtuvieron resultados del PPTP a través del análisis FODA, el objetivo principal era descubrir los impactos después del pilotaje. Al final se realizaba una mesa redonda y retroalimentación de la sesión. Se ocupa el espacio de San Pedro de los Baños en Ixtlahuaca por ser un punto medio. Cuidando con anterioridad que el espacio fuera adecuado, antes de iniciar la sesión se realizaba un desayuno.

#### **5.4. Factor Económico**

Durante el trabajo de campo y el análisis de la metodología del Programa Territorios Productivos se observó la creación de actividades productivas que tenían el objetivo de disminuir la migración de las personas fuera de su territorio, creando acciones que aporten al ingreso familiar y la generación de empleos. El PPTP apoyó en un inicio a 122 productores y sus familias en el eje productivo ovinos. Actualmente el censo arroja que solo existe el 10 % de los ovinocultores activos, es decir 12 familias. El principal motivo que se destacó en la entrevista con actores clave una vez que los ovinocultores requerían aportar capital para la compra de alimento de los ovinos se generó descontento y separación de varios miembros, por el gasto continuo y la poca o nula ganancia, la constante actividad de manejo productivo y el pobre resultado al ingreso económico.

Con base en los resultados obtenidos del estudio de mercado para el eje productivo ovino, se encontró que la actividad arroja resultados a largo plazo por el tipo de manejo productivo de tres partos en dos años. Además, que la actividad productiva es destinada al ahorro y en caso de emergencias. Así mismo, el 100 % de los productores lo toman la crianza de la ovinocultura como una fuente secundaria al

ingreso principal familiar. Además, representó un gasto más que una ganancia tener los ovinos por el contraste inversión-ganancia.

Por otro lado, el estudio de mercado para el eje productivo ovino arroja que el precio por kilogramo en pie oscila entre los \$49 pesos por kilogramo y en canal \$90 pesos el kilogramo. El mercado más cercano al que recurren los ovinocultores es el puente de San Bernabé, sin embargo, no se respeta el peso total por kilogramo, es una oferta de pago por animal completo en pie. Los productores requieren tener transporte para movilizar el lote a vender de su unidad productiva al mercado, lo que principalmente se vendió fueron los mismos vientres con los que iniciaron el proyecto y en menor grado los corderos que lograban criar.

El caso del mercado local específicamente barbacoeros locales se diagnosticó que, el perfil de los productores no tiene la capacidad de abastecer este mercado, a pesar de ser el sistema de compraventa de mejor opción, pero no el nivel de producción. Se requiere tener corderos de 45 a 50 kilogramos de peso vivo con una regularidad de abastecimiento de cada 8 días. La compra para este caso es a pie de corral y al contado. En el caso de los intermediarios que se dedican al acopio de ovinos tampoco pagan el precio establecido en el mercado y por el total de peso por animal. La ganancia de la venta de un solo cordero es menor, ya que oscila entre los 300 a 600 pesos de ganancia por animal después de 8 meses.

Los productores si están de acuerdo en vender por lote, el periodo de organización para consolidar las ventas de lotes no se alcanzó a cumplir por el tiempo y rompimiento de grupos.

Esquema 14. Cadena de Ovinos con Respecto al Mercado Local



Fuente: elaboración propia, diagnóstico de mercado, 2017.

Así mismo, la ovinocultura forma parte de una actividad secundaria para las familias que pertenecían al programa piloto territorios productivos, la mayoría se empleaba de obrero, albañil, siembra, servidora doméstica o venta de productos por catálogo y perfil ama de casa. La actividad de la ovinocultura en muchos casos se sumó a las tareas cotidianas de las familias, requería un periodo de adaptación y de organización grupal. Aprender a dividirse las actividades diarias, como el cuidado de los hijos, actividades domésticas, cuidado de personas enfermas, para no dejar las cotidianas y hacer equitativo el trabajo.

La ovinocultura es una actividad de ahorro no de atesoramiento, es decir es un capital que no se deprecia, se requiere invertir y para funcionar se necesita de un manejo e inversión de las personas para mantenerlo y potencializar, se puede hacer uso del recurso en el momento que las personas lo requieran. “Las personas siempre consideraron a los ovinos como un ahorro, tenían conciencia de que se le invierte tiempo, dinero y dedicación” (Promotor funcional PPTP, 2019). El atesoramiento es aquello que solo se guarda en forma estática y no requiere algún manejo.

Por otro lado, el territorio comprende a la cadena de valor como una herramienta que si bien es sistemática toma en cuenta la heterogeneidad, y procura hacer los puentes de conexión entre todos los eslabones, asimismo, permite realizar un diagnóstico desde lo que se cuenta y lo que espera el mercado, por ejemplo: la cadena de valor ovino arrojó que existen dos alternativas para los ovinocultores que participaron en el programa territorios productivos; venta de crías recién destetadas, corderos finalizados a barbacoeros locales, descubriendo que requería capacitación en fortalecimiento organizativo, técnico y estratégico.

#### **5.4.1. Sistema de Mercadeo**

Existen tres sistemas de venta. La primera es a pie de corral, segunda a mercado locales, la tercera a barbacoeros locales, la cuarta y siendo la que mayormente se realiza a intermediarios; para este último caso, el pago que reciben los micro y pequeños productores puede ser en ocasiones de cinco pesos menos por kilogramo a lo que se maneja en mercados establecidos.

El manejo de la venta es un tema crucial para los ovinocultores, el principal lugar de venta para los integrantes del PPTP es el mercado pecuario del puente de San Bernabé, siendo un lugar genérico, el pago de los corderos finalizados está entre \$45 a \$50 pesos el kilogramo.

El segundo es la venta de ovinos a barbacoeros locales siendo una opción recurrente y la más redituable, el pago oscila entre los \$45 y \$48 pesos por kilogramo, sin embargo, existe una problemática, no se cuenta con la capacidad de abastecimiento en el mercado demanda. En los meses de julio y diciembre el consumo de la carne aumenta su demanda, esto por las festividades locales. Los ciclos productivos son intermitentes, para las familias del PPTP la ovinocultura representa un papel complementario en la economía familiar.

#### **5.5. Factor Cultural**

Con base en los resultados de las entrevistas, se observó que la ovinocultura tiene un arraigo en las familias, que supera la visión empresarial, por lo tanto, para este tipo de productores es importante tanto el arraigo, sin embargo, no se pelea con la constante oportunidad de bajar los costos de producción y obtener una mejor ganancia. Los productores, reconocen que el territorio se destaca por la producción de ovinos y que en su familia es una actividad generacional y de oportunidad (Entrevista a productores de 27 Unidades de Producción Ovina, 2017).

Además, los productores del PPTP fue una participación principalmente por mujeres, personas adultas mayores y por infantes, ellos son integrantes de las familias que normalmente no migran para obtener empleo e ingresos. Este hecho

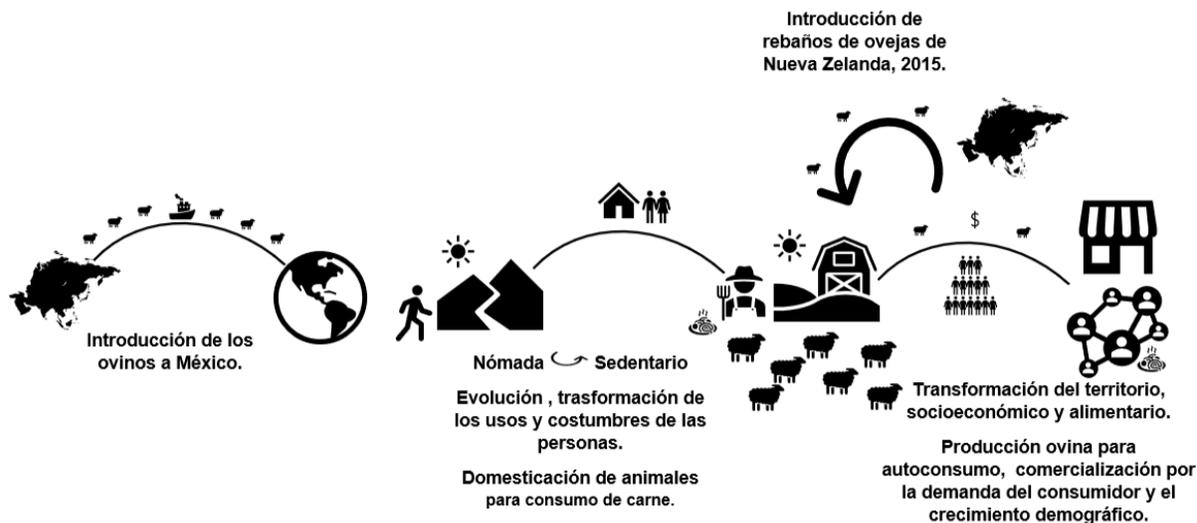
provoca que las familias no tomen la ovinocultura como un ingreso primordial y dificulta el seguimiento de la actividad productiva como un enfoque de negocio y lo que implica introducir tecnologías para aumentar el rendimiento general de la unidad productiva.

Las mujeres son las principales personas que manejan las unidades de producción ovina a micro y pequeña escala, ya que se encuentra muy cerca de sus hogares. Además, que la especie por su tamaño en número y docilidad les permite realizar la actividad. Sumado a que el principal rol de las mujeres en la zona de estudio es dedicarse a las labores domésticas y al empleo temporal, los ingresos que generan las mujeres son a partir del comercio de oportunidad e inmediato por medio de la venta de productos o empleos temporales. En el caso de los hombres la mayoría migra de sus hogares para encontrar fuentes de empleo y este se convierte en el ingreso primario.

En el grupo territorial conformado por tres municipios se descubrió que, si bien la actividad productiva era con la misma especie ovina, era necesario manejar cada municipio con sus diferencias de usos y costumbres. Es decir, para fines metodológicos se puede tomar como un territorio, para fines de trabajo de campo y de diagnóstico se requiere tomar cada municipio y sus localidades como diferentes entornos, ya que no cuentan con las mismas condiciones de ambiente, usos y costumbres, son de condiciones heterogéneas y cuentan con una multiculturalidad e identidad propia.

SANDRA GALVÁN MARES

Imagen 12. Línea de Tiempo: introducción y transformación ovina en México.



Fuente: elaboración propia, 2019.

## 5.6. Factor Educativo

El nivel de educación de los productores oscila entre la educación primaria concluida y el medio superior concluida o trunca. En los resultados de las entrevistas se reconoce entre los productores el aprendizaje de temas desconocidos para ellos, que su vida personal mejoró a través de aprender sobre temas referentes de cómo tener una mejor producción, sobre el mercado y lo que necesita el consumidor. El desarrollo de capacidades fue diseñado con base a las necesidades de los objetivos de la metodología, por ejemplo: en temas de fortalecimiento organizativo principalmente y trabajo en equipo. Con respecto a otras temáticas se descubrió intereses y necesidades a cubrir según el perfil del grupo territorial (Ver tabla 14).

Tabla 14. Temas de Interés de los Ovinocultores por Municipio

Temas de Capacitación para el Territorio del PPTP	
Municipio	Temas de capacitación
San Felipe del Progreso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos en producción ovina: enfermedades de corderos y vientres, alimentación, reproducción y conservación de forrajes.</li> <li>• Educación financiera: administración, ahorro, sacar gastos de producción.</li> <li>• Manejo de praderas para pastoreo.</li> <li>• Fortalecimiento organizativo.</li> </ul>

SANDRA GALVÁN MARES

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de conflictos.</li> <li>• Marketing (como saber vender, medios electrónicos, discurso de venta).</li> <li>• Huertos familiares.</li> <li>• Gestión de proyectos.</li> <li>• Perspectiva de género.</li> </ul>
Ixtlahuaca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos en producción ovina: enfermedades del rebaño, partos, reproducción, alimentación.</li> <li>• Educación financiera: administración, ahorrar.</li> <li>• Fortalecimiento organizativo.</li> <li>• Resolución de conflictos.</li> <li>• Marketing (como saber vender, medios electrónicos, discurso de venta).</li> <li>• Huertos familiares.</li> <li>• Gestión de proyectos.</li> <li>• Derechos humanos.</li> <li>• Evitar la violencia de género.</li> </ul>
Jiquipilco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos en producción ovina: enfermedades del rebaño, partos, reproducción, alimentación.</li> <li>• Educación financiera: administración, ahorro familiar.</li> <li>• Manejo de praderas de pastoreo.</li> <li>• Fortalecimiento organizativo.</li> <li>• Resolución de conflictos.</li> <li>• Marketing (como saber vender, medios electrónicos, discurso de venta).</li> <li>• Huertos familiares.</li> <li>• Educación en oficios: electricidad, corte y confección con algo de diseño, estilismo.</li> </ul>

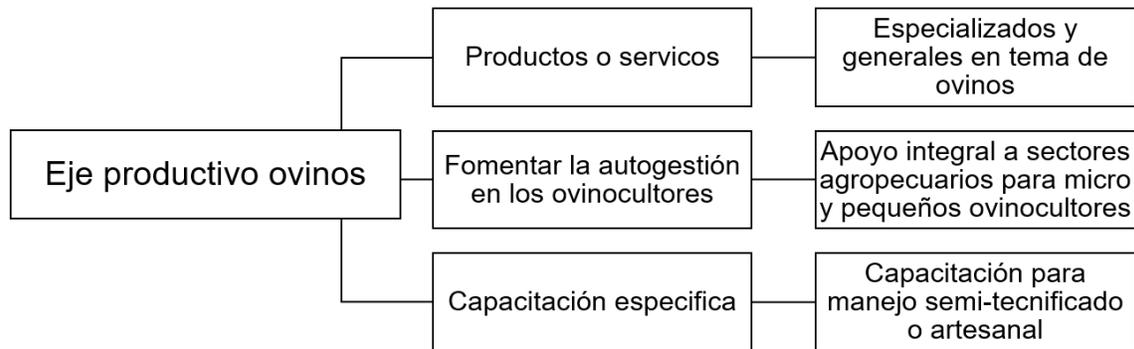
Fuente: elaboración propia, tomado de diagnóstico participativo, 2017.

Con base a los resultados de los diagnósticos participativos llevados a cabo en los territorios, los productores destacaron la necesidad de recibir capacitación técnica como base prioritaria de la producción ovina y al mismo tiempo educación financiera, además del interés por tener capacitación en diversos oficios.

“Recibí capacitación técnica y al mismo tiempo me dejaron un manual de cómo atender a mis borregas, aun así, quiero seguir teniendo más asesoría técnica para mejorar la producción en mi corral y poder inseminarlas, requieren estar fuertes (██████████ San Felipe del Progreso)”.

Finalmente, en el periodo de 2017-2019 la metodología del Programa Piloto Territorios Productivos se construyó a pesar del desfase con las problemáticas presentes del grupo de ovinocultores, los cuales provocó que esas problemáticas se volvieran un cuello de botella y disminuyó el éxito de dicho modelo.

Esquema 15. Necesidades del Eje Productivo Ovino



Fuente: elaboración propia, 2019.

Imagen 13. Característica de Unidad Productiva de Ovinos, PPTP



Fotografía: Sandra G M, 2019.

## 5.7. Factor Tecnológico

Con base en el trabajo de campo a las 27 unidades de producción ovina, el nivel técnico de producción era nulo o empírico. Así mismo, durante el pilotaje se evidenció que la inclusión de tecnologías fue un tema prioritario, pero poco relevante durante la elaboración de la metodología del programa territorios productivos. En el caso del eje productivo ovino parte de las tecnologías que se requerían implementar:

- Manejo de pradera e inclusión de pastos forrajeros para el pastoreo.
- Conservación de forrajes para alimentación ovina.
- Sincronización con tratamientos para la producción ovina.
- Estrategias de alimentación con dietas específicas con los recursos del territorio.

Las tecnologías requieren ser de acuerdo con las características del territorio y las necesidades del mercado. Es una alternativa posible para proyectos de empresas sociales y familiares. Se requiere fortalecer las capacidades del manejo productivo, para lograr la inclusión de tecnologías adecuadas y particulares según las necesidades y perfiles de los productores.

Imagen 14. Rebaños Heterogéneos



Fotografía: Sandra G M, San Felipe del progreso. 2017.

SANDRA GALVÁN MARES

“El eje ovino tenía la vocación, pero no tenía la producción, no se podía abastecer el mercado, el maíz si, lo podíamos hacer solo con reducir costos (Promotor funcional PPTP, 2019)”.

Lo ideal es obtener tres partos en dos años para la especie ovino (Ver esquema 16) es decir cada ciclo productivo en 8 meses.

Esquema 16. Ciclo Productivo Cada Ocho Meses



Fuente: elaboración propia, 2017.

La proyección de consumo para un producto o servicio permite observar el comportamiento anual de un producto, mismo que permite crear estrategias de mercado de acuerdo al consumo.

Esquema 17. Proyección de Consumo de Ovinos para la Producción Local durante el Año

Proyección de Consumo Durante el Año, Estado de México												
Mes	ene	feb	mar	abril	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
<b>Venta</b> 	40%	40%	40%	45%	50%	55%	60%	70%	90%	90%	95%	95%
Bajan las ventas de barbacoa Disminuye la demanda Baja el precio \$38-\$40/kg/pie Oferta local toma mayor presencia						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta la venta de barbacoa</li> <li>• Aumenta la demanda</li> <li>• Aumenta el precio \$45/kg/pie</li> <li>• Mucha actividad comercial a nivel nacional</li> <li>• Oferta local toma mayor presencia</li> </ul>						

Fuente: elaboración propia, estudio de mercado a partir de trabajo de campo, 2018.

## 5.8. Factor Ambiental

Con base a los resultados del diagnóstico territorial del eje productivo ovinos, el manejo de praderas comunitarias es necesaria porque el suelo no siempre alcanza a recuperarse, es base de la alimentación de hembras ovinas y un ahorro para los productores. Esto provoca que los suelos terminen por no recuperarse en su totalidad y retardan el crecimiento de plantas y pastos nativos. El excremento que van dejando durante el pastoreo ayuda a la nutrir el suelo, no es suficiente en cantidad para abonar las áreas de pastoreo.

La ovinocultura a micro y pequeña escala son de las actividades pecuarias que impactan negativamente en el ambiente en menor grado, parte de sus excretas son de los mejores abonos para tierras de cultivo. Por ejemplo: San Felipe del Progreso es el territorio con mayor terreno para pastoreo, pero no se cuenta con manejo adecuado de los suelos, además de que hay varias zonas con poca disponibilidad de agua, eso impide contar con cultivos adecuados y suficientes para proveer alimento a las personas y a los animales, esperando siempre el agua de temporal.

Imagen 15. San Felipe del Progreso: zona de pastoreo, época de lluvia.



Fotografía: Sandra G M. 2019.

## **5.9. Factor Salud**

Con base a las entrevistas con actores clave y el análisis de estas, el factor salud de las personas no fue un tema específico que se tocara dentro de la metodología, sin embargo, al hablar de disminuir las brechas de desigualdad es imperante reconocerlo como un derecho humano. El acceso a servicios médicos de calidad y tratamientos que no siempre se encuentran al alcance de las personas y esto se traduce a desigualdades socioeconómicas.

Los ovinocultores que pertenecen a PROSPERA tenían derecho a servicios de seguro popular, por otro lado, para poder tener acceso a este servicio requieren de ingresos inmediatos para su movilización. Los ovinos se convierten entonces en un ahorro que se puede disponer en caso de emergencias familiares, por ejemplo: enfermedades, compra de medicamentos ya que hacen uso del recurso al instante y lo tienen al alcance. Si bien dentro de la metodología del PPTP el factor de salud no se manejó como un eje principal, la ovinocultura para algunos productores representó una actividad en su vida que mejoró la calidad de su vida por el hecho de sentirse productivos. “Cuando llegaron las borregas en el 2017, mejoró mi salud (Delfina, Jiquipilco, 2019).”

La relación de este factor estaba encaminada a las enfermedades que se presentaron en los rebaños: principalmente digestivas, respiratorias y deficiencias nutricionales.

## **5.10. Factor Político**

Durante el trabajo de campo y la revisión metodológica se encontraron varios temas que impactaron en el proceso de diseño y aplicación del pilotaje del Programa Territorios Productivos. La falta de continuidad del proyecto al término del sexenio político, el manejo de los recursos humanos y económico destinado para la operación del proyecto y finalmente la respuesta a las políticas económicas.

La falta de continuidad del proyecto del Programa Territorios Productivos se vio impactada por múltiples factores, por un lado, las elecciones estatales y en corto

periodo las federales; estas actividades frenan el trabajo en campo y se paraliza parcial o completamente, representa la detención de las actividades por parte de los técnicos o promotores de campo. Trajo consigo un efecto colateral en diferentes niveles; la desconfianza e incertidumbre en los productores, los profesionales y operadores en campo.

“Nos tocó vivir las elecciones estatales y las federales frenando el trabajo en campo de forma parcial o definitiva. Además, el cambio de coordinador, la venia de PROSPERA, teníamos que adaptarnos a la nueva persona [REDACTED] [REDACTED] 2019)”.

Otro factor que afecta la continuidad de un proyecto es el cambio de personal por parte de las instituciones: responsables del programa, diseñadores de proyecto, facilitadores en campo. Al inicio del pilotaje se contaba con un grupo de promotores, conforme avanzó el proceso metodológico se fue despidiendo personal, principalmente por falta de recurso económico y no por falta de capacidades del grupo de promotores funcionales y territoriales.

Una de las características dentro del pilotaje fue no contar con personal capacitado e interdisciplinario de acuerdo con las necesidades del territorio. Así mismo, el capital humano que conformó el equipo de profesionales contaba con perfiles mayoritariamente de antropología, en menor grado agrónomos y los menos médicos veterinarios especialistas. Esto generó responsabilidades de forma incorrecta y la resolución de problemas técnicos se abordaron de forma deficiente, retardando el seguimiento del diseño y ejecución de la metodología del Programa Territorios Productivos con respecto a los objetivos planteados.

“Al llegar al Programa Territorios Productivos inicié como promotor comunitario. No obtuve capacitación específica, el promotor funcional me empapó de información sobre el proyecto, me fue diciendo como estaban las cosas. Yo llegue con propuestas, pero me dijeron; las cosas aquí son diferentes, se cambian rápidamente, de un día para otro. Mi experiencia me decía que no era necesario la capacitación, lo que se requería era encontrar facilitadores, capacitadores, talleres

SANDRA GALVÁN MARES

participativos, además llenar encuestas. No fue difícil adaptarse ya que el estado de México es la región que tiene fácil acceso a las localidades. Yo venía de lugares donde se batallaba del transporte, tres horas para llegar y venía regresando a las 10 de la noche. Para las personas que trabajamos en la zona del PPTP fue muy accesible [REDACTED], 2019)”.

En cuanto a la continuidad de actividades por parte del equipo de promotores funcionales y territoriales del Programa Territorios Productivos se diagnosticó que no tenían una seguridad laboral. El personal contaba con un contrato temporal, y presentaban una constante incertidumbre sobre quienes permanecerán en el proyecto, así como un constante recorte presupuestal para pago de nómina o baja de salarios. El cambio de responsable del programa a nivel estatal y la nula capacitación sobre el proceso del pilotaje vulnera las condiciones del proyecto y del personal mismo donde no existió un seguimiento de actualización de avances para las personas que se integraron al proyecto a mediano proceso o final etapa metodológica.

Por otra parte, representantes a nivel municipal que tenían a cargo el seguimiento del PPTP trajo una deficiencia en el manejo por un lado del capital humano y por otro del recurso económico que se destinaban para el pago de nómina de los promotores. No se realizó un acercamiento con dichas autoridades para presentar el modelo del Programa Piloto Territorios Productivos.

“presentamos el despido de la mitad del personal porque vieron que económicamente eran muchos los promotores y las personas que atendíamos eran muy pocas; en ese sentido atienden a 300 productoras y ustedes son 14 promotores, reciben un sueldo excesivo y realizaron la comparación desde los números que atendíamos cada promotor y no por todas las actividades que realizamos. El cambio de personal demérito la calidad de acercamiento local, perdimos el acercamiento y presencia en las localidades. Antes podíamos visitarlos con más tiempo y más seguido, realizar trabajo de campo para seguir diagnosticando sus necesidades, perdimos la capacidad de seguimiento local.

En nuestro grupo de trabajo quedamos 7 pero en oficinas se tenían 14 personas registradas que nunca se pararon con nosotros” (Promotor funcional PPTP, 2019).

Además, el Programa Territorios Productivos fue una propuesta metodológica y conceptual que nace como respuesta a los programas tradicionales con enfoque sectorial, centralizados y que promueven el asistencialismo. Es decir que las indicaciones del proceso vienen desde el centro y no de los actores locales y las necesidades de un diagnóstico particular en el territorio. La política económica y de desarrollo social fomentan el manejo del recurso económico a fondo perdido convirtiéndolo en una característica que genera poca o nula responsabilidad en los diferentes actores.

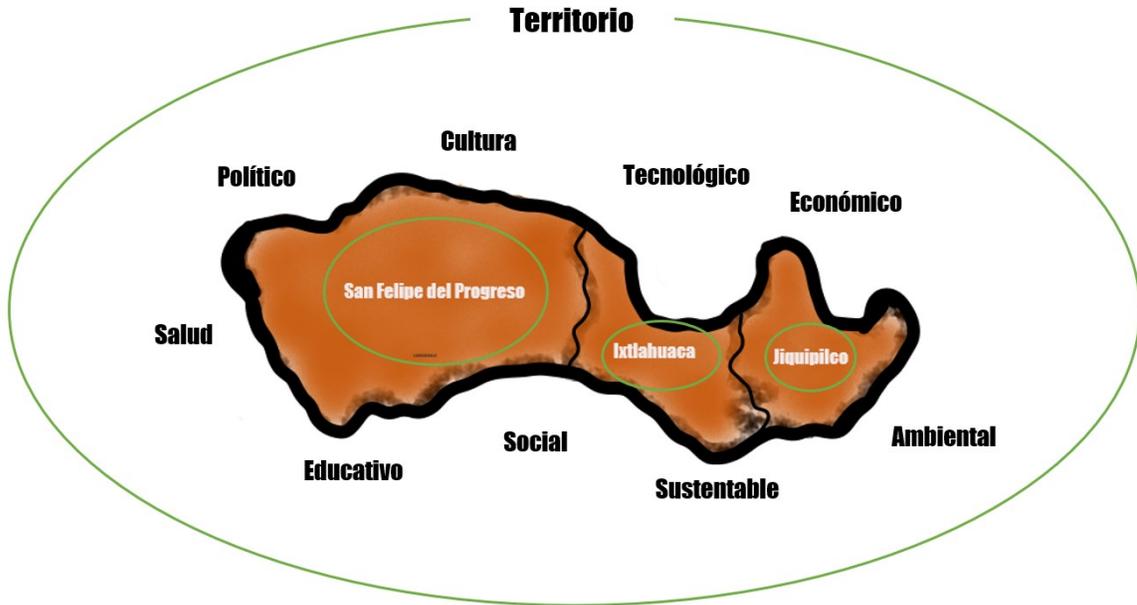
#### **5.11. Factor Legal**

El factor legal en el caso del Programa Piloto Territorios Productivos fue un factor que solo se mencionó como alternativa de la constitución legal del grupo territorial conformado por el grupo de ovinocultores pertenecientes a los municipios de San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Jiquipilco. En este factor se encuentra que la mayoría de los grupos se ven limitados en primera característica por la falta de apropiación y seguimiento por parte de los productores o actores locales, segundo por la falta de continuidad en los procesos por los actores clave externos.

#### **5.12. Factor de Sustentabilidad**

Los resultados generales demuestran que, no se logró cumplir este factor. Los temas en fortalecimiento organizativo, capacitación y seguimiento de los proyectos dificultaron la implementación del mismo.

Imagen 16. El Enfoque Territorial para San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Jiquipilco



Fuente: elaboración propia, 2017.

## 6. ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN

La redefinición de la Política Social requiere plantear la nueva responsabilidad del Estado en la satisfacción de las necesidades sociales, en especial la de los grupos vulnerables cuyos derechos deben garantizarse, pero bajo un esquema no paternalista.

Boucher y Riveros (2017) mencionan que el territorio se convierte en objeto de focalización de las estrategias políticas actuales, siendo en consecuencia tema medular de gestión básica de la política pública.

Retomando el enfoque de Jiménez (2008) y Velázquez (2005) la gobernanza se observa como un nuevo mecanismo de regulación de lo público en escenarios de globalización, frente a acciones de desarrollo del Estado en democracia, descentralización y participación ciudadana. Es un modelo teórico que permitió realizar una observación a las actuales políticas públicas y fortalecer por medio de acciones al enfoque territorial. La gobernanza se convierte entonces en una forma de visibilizar, sensibilizar e incluir otras formas de intervención de las instituciones gubernamentales y educativas.

Bajo las consideraciones anteriores, el Programa Piloto Territorios Productivos se dirige como una estrategia para la construcción y consolidación por una parte de una metodología propia, que distingue al PTP. Por otra parte, sentar las bases de operación del mismo y disminuir las brechas de desigualdad socioeconómicas de las personas (PROSPERA, 2016). El PPTP es la representación entonces de una estrategia, y los resultados de su aplicación en el Estado de México. En este caso de estudio estuvo compuesto por tres municipios donde se encontraron múltiples resultados expresados a través de una actividad productiva, denominada eje productivo con la especie ovino.

Retomando el tema de la construcción metodológica del PPTP, para Herrera, Chávez y Gómez (2014), las metodologías responden a un marco con distintas orientaciones de desarrollo, es una forma donde cobran vida la intervención

institucional en los medios rurales. La Metodología del Programa Piloto contempla una serie de fases basadas en diferentes objetivos de transformación socioeconómica con enfoque territorial, se convierte en una herramienta que fomenta la participación de los diferentes actores, destacando que permite ser un modelo asertivo y complejo al mismo tiempo. Se requiere adoptar una serie de teorías y conceptos alrededor del enfoque territorial de forma constante para llegar a comprenderlos y apropiarse.

Con base en lo anterior también podemos concluir que el Programa Territorios Productivos fue una propuesta novedosa con respecto a conceptos que responden a la nueva ruralidad. Sin embargo, aún requiere mejorar en los procesos de diseño, capacitación e implementación.

Sin lugar a dudas, la ovinocultura es una actividad productiva importante y de arraigo en el territorio mexiquense, se observa a través de la línea de tiempo donde el saber-hacer es generacional, las prácticas de manejo productivo tradicional fortalecen la manifestación histórica de los ovinos. Por otra parte, el pastoreo es una expresión de un manejo cultural y económico donde existe una simbiosis humano-animal-medio por ser la base de la alimentación de vientres (ovejas) pertenecientes a pequeñas unidades de producción ovino. El sector productivo de ovinos está presente en su mayoría en contextos con condiciones socioeconómicas marginadas que no cubren sus necesidades básicas.

Los municipios de San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Jiquipilco son territorios donde la ovinocultura forma parte de actividad productiva relacionada y vinculada a la construcción sociocultural alimentaria de las personas. Se convierte en una actividad donde los diferentes actores expresan una relación estrecha, por ejemplo: la establecida entre productores y consumidores.

En la revisión documental y el trabajo de campo se confirma que la construcción histórica de una actividad productiva como la ovinocultura tiene sus bases con la llegada de los españoles. Esta especie por sus características la hacen adecuada para su manejo y producción, realizada principalmente por mujeres,

infantes y personas adultas mayores, en algunos casos se convierte esta especie en parte de una familia. La ovinocultura se ha transformado en una actividad, en algunos casos empresarial, pero sus bases siguen en el manejo tradicional la cual no impide la inserción de tecnologías adecuadas.

Durante las entrevistas a ovinocultoras y ovinocultores que formaron parte del Programa Piloto Territorios Productivos, la ovinocultura se vincula con la capacidad económica en que las personas pueden mantener una actividad de ingresos secundaria. Los ovinocultores distinguen que ocupan la venta estratégica de corderos o vientres la cual apoya a los gastos inesperados o planeados, la cual la hace una fuente de ahorro y de trabajo. La convierten en una especie noble y bendecida, esto último hace una referencia al factor sociocultural.

Existen factores contextuales que limitan y condicionan los procesos de implementación de innovación tecnológicas (Cáceres *et al*, 2016; Ferrer *et al*, 2016). Las tecnologías propuestas por agentes externos en conjunto con los ovinocultores pueden parecer apropiadas, sin embargo, si se ignoran, procesos socioculturales y económicos se pueden aplicar tecnologías inapropiadas. La reflexión es: preguntarse qué es lo apropiado de acuerdo a problemáticas específicas o genéricas en las unidades productivas.

La capacitación técnica es fundamental en cualquier perfil de ovinocultores, sin embargo, está condicionada por la capacidad de pago. Es entonces que las principales formas de tener asesorías es por medio de los programas gubernamentales, lamentablemente en la actualidad siguen siendo excluyentes con los pequeños productores por el tipo de reglas de operación.

La relación tecnológico y económico se considera que están estrechamente relacionadas, sin embargo también las socioculturales; hay innovaciones que requieren más de la participación del capital humano que de una inversión económica, por ejemplo: el manejo del semental ovino se requiere evitar mantener todo el tiempo con las hembras, la limpieza del corral. De igual forma, procurar la

SANDRA GALVÁN MARES

ventilación adecuada para evitar enfermedades respiratorias y la inclusión de sales minerales fundamentales para el desarrollo-producción.

SANDRA GALVÁN MARES

## 7. PROPUESTAS

Las propuestas partieron de las conclusiones finales y análisis de resultados durante el periodo de estudio. El objetivo es que sea de utilidad para el PTP o para programas con enfoque territorial a partir de este modelo teórico, conceptual y práctico. También como contribuir a disminuir las brechas de desigualdad socioeconómica en zonas rurales.

### 7.1. Propuestas para el Programa Territorios Productivos

<b>Propuestas para el PTP</b>		
<b>Propuesta</b>	<b>Puntos</b>	<b>Resultado Esperado</b>
Se propone que en la primera fase del programa se diseñe un plan de capacitación intensiva e integral sobre la metodología del PTP.	Temario: Explicación del Programa. Estudio de los objetivos. Estudio del glosario. Estudio de cómo utilizar el contenido de la metodología. Realizar dinámicas pertinentes para cada fase de la metodología. Teórico 20 %. Práctico 80%.	Un equipo con formación homogénea sobre el PTP y el desarrollo de capacidades para replicar en el territorio.
Crear grupos multidisciplinarios y formarlos como promotores con perfil funcional y al mismo tiempo comunitario.	Desarrollar capacidades de resolución si el equipo disminuye de integrantes.	Seguimiento de actividades de forma asertiva.
Realizar un diagnóstico particular por cada territorio independientemente del eje productivo.	Diagnóstico territorial: Diagnóstico de factores: social, económico, cultural, educativo, tecnológico, legal, salud, sustentable, entre otros. Socioeconómico; particular del grupo con el que se trabaja Área; vías de acceso y transporte. Diagnóstico de eje productivo y su relación con otras actividades productivas o servicios. Diagnóstico de mercados.	Obtener el diagnóstico particular que permita descubrir áreas de oportunidad.
Realizar convenios de colaboración con instituciones educativas a nivel estatal.	Revisar el plan de estudios universitarios o postgrado.	Tener alianzas estratégicas para el seguimiento y continuidad de los proyectos.
Crear un grupo de contraloría del PPTP.	Monitorear los conocimientos de los productores por medio de visitas y entrevistas	Obtener indicadores que manifiesten el progreso del grupo de productores.

SANDRA GALVÁN MARES

	semiestructuradas (contar con un guión).	
--	--	--

## 7.2. Propuestas para el Programa Piloto Territorios Productivos, Caso Eje Productivo Ovinos.

Propuestas para el PPTP		
Propuesta	Puntos	Resultado Esperado
Crear capacitaciones específicas de acuerdo al diagnóstico del territorio y del eje productivo	En el caso de fortalecimiento organizativo requieren ser desde el inicio al final del proyecto. En el caso de capacitación técnica requiere ser de acuerdo en dos formas: por problemáticas y el manejo general de producción. En el caso de educación financiera se requiere dar continuidad desde el inicio al final del proyecto. Realizar el plan de negocios con el grupo de productores.	Cubrir las necesidades del territorio y fortalecer las capacidades de las personas, fomentar la apropiación.

## 7.3. Factor Social

Propuesta para el Factor Social		
Propuesta	Puntos	Resultado
Incluir la perspectiva de género Modelo para micro y pequeños productores	Poder crear un calendario de actividades de acuerdo al diagnóstico social Fortalecimiento organizativo por etapas y evolución grupal	Ser un programa incluyente

## 7.4. Factor Económico

Propuesta para el Factor Económico		
Propuesta	Puntos	Resultado
Incluir el modelo de empresa social en conjunto del modelo empresarial dirigido a micro y pequeños productores.	El modelo basado en la capacitación constante en educación financiera por etapas y progreso de los productores.	Crear en un grupo que en un periodo corto, mediano y de largo plazo las herramientas necesarias para desarrollar su proyecto productivo.

## 7.5. Factor Cultural

<b>Propuesta para el Factor Cultural</b>		
<b>Propuesta</b>	<b>Puntos</b>	<b>Resultado</b>
Realizar un calendario de actividades a partir del diagnóstico.	Diagnóstico a partir de fuentes primarias y secundarias.	Crear un calendario de actividades que no se contraponga con fiestas, elecciones estatales o federales.

## 7.6. Factor Educativo

<b>Propuesta para el Factor Educativo</b>		
<b>Propuesta</b>	<b>Puntos</b>	<b>Resultado</b>
Educación permanente y estratégica	Nivel técnico: constante. Educación financiera: constante. Nivel perspectiva de género intermitente. Fortalecimiento organizativo estratégico y permanente.	Capacitación constante que fortalezca al grupo de ovinocultores, además de anticipar la participación de los promotores y especialistas.

## 7.7. Factor Tecnológico

<b>Propuesta para el Factor Tecnológico</b>		
<b>Propuesta</b>	<b>Puntos</b>	<b>Resultado</b>
Introducir tecnologías adecuadas al perfil del grupo de los ovinocultores.	Introducir un manejo productivo. Aplicar la sincronización de vientres por medio de tratamientos y realizar monta directa. Realizar dietas adecuadas de acuerdo a los insumos del territorio. Planificar la alimentación por ciclos productivos y etapas fisiológicas.	Crear en un grupo que en un período corto, mediano y de largo plazo obtenga tecnologías adecuadas para sus unidades de producción ovina.

## 7.8. El Factor Ambiental

<b>Propuesta para el Factor Ambiental</b>		
<b>Propuesta</b>	<b>Puntos</b>	<b>Resultado</b>
Manejo adecuado de las zonas de pastoreo comunales y particulares.	Capacitación sobre el manejo de praderas.	Evitar el deterioro de suelos.

SANDRA GALVÁN MARES

	Capacitación de la siembra de pasto forrajero en tierras propias para la alimentación de vientres.	
--	--	--

## 7.9. Factor salud

<b>Propuesta para el Factor Salud</b>		
<b>Propuesta</b>	<b>Puntos</b>	<b>Resultado</b>
Sondear la salud fisiológica de las personas pertenecientes al grupo de ovinocultores.	Anexar dentro del estudio socioeconómico las enfermedades o condiciones fisiológicas. Educación sobre enfermedades zoonóticas. Realizar convenios de colaboración con sector salud.	Mantener la salud del grupo de ovinocultores.

## 7.10. Factor político

<b>Propuesta para el Factor Político</b>		
<b>Propuesta</b>	<b>Puntos</b>	<b>Resultado</b>
Realizar dialogo entre los actores de los diferentes niveles de gobierno.	Realizar capacitación puntual sobre el programa entre los actores de los diferentes de gobierno: federal, estatal y local. El responsable estatal tiene que ser uno de los principales agentes de participación.	Realizar posibles convenios de colaboración.

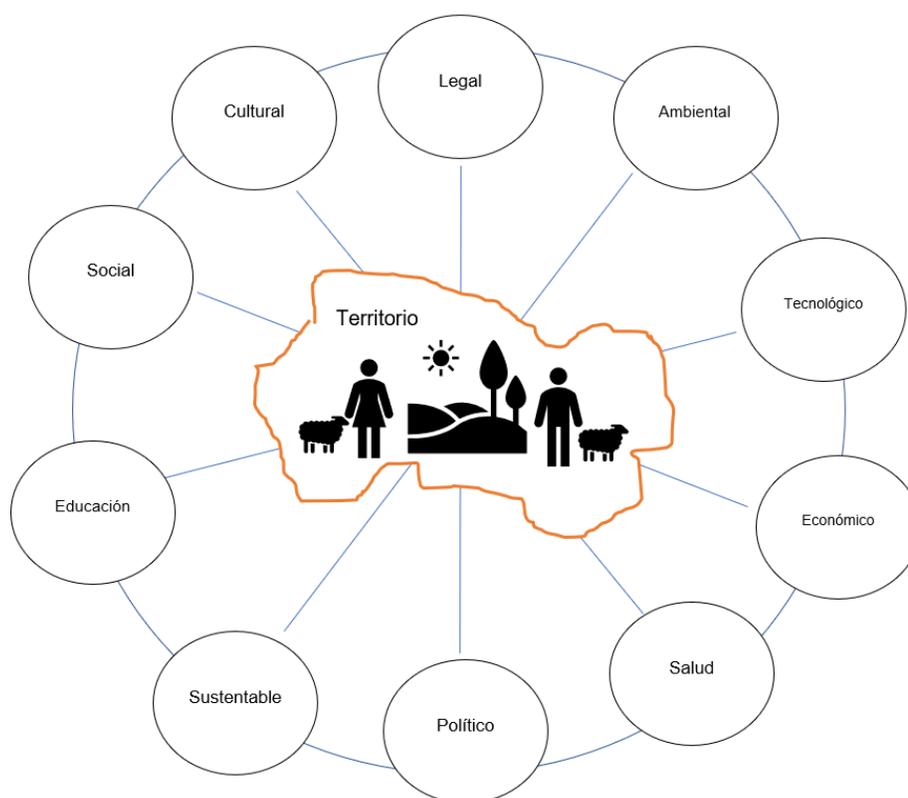
## 7.11. Factor Sustentabilidad

<b>Propuesta para el Factor Sustentable</b>		
<b>Propuesta</b>	<b>Puntos</b>	<b>Resultado</b>
Crear la descripción de las condiciones ambientales del territorio.	Realizar un diagnóstico que permita evidenciar las características del medio ambiente específicas del territorio.	Crear propuestas propias donde la relación ambiente-productivo sean lo más amigables entre sí.

## 7.12. Factor legal

Propuesta para el Factor Legal		
Propuesta	Puntos	Resultado
Realizar un diagnóstico de las normatividades del eje productivo.	Diagnosticar a través de fuentes primarias y secundarias cuáles son los procesos legales y administrativos para la operación del proyecto.	Desarrollar un plan de procesos legales que estará inmerso en el calendario de capacitaciones. Sensibilizar progresivamente al grupo de productores.

Esquema 18. Interrelación de Factores que Influyen en la Transformación Socioeconómica

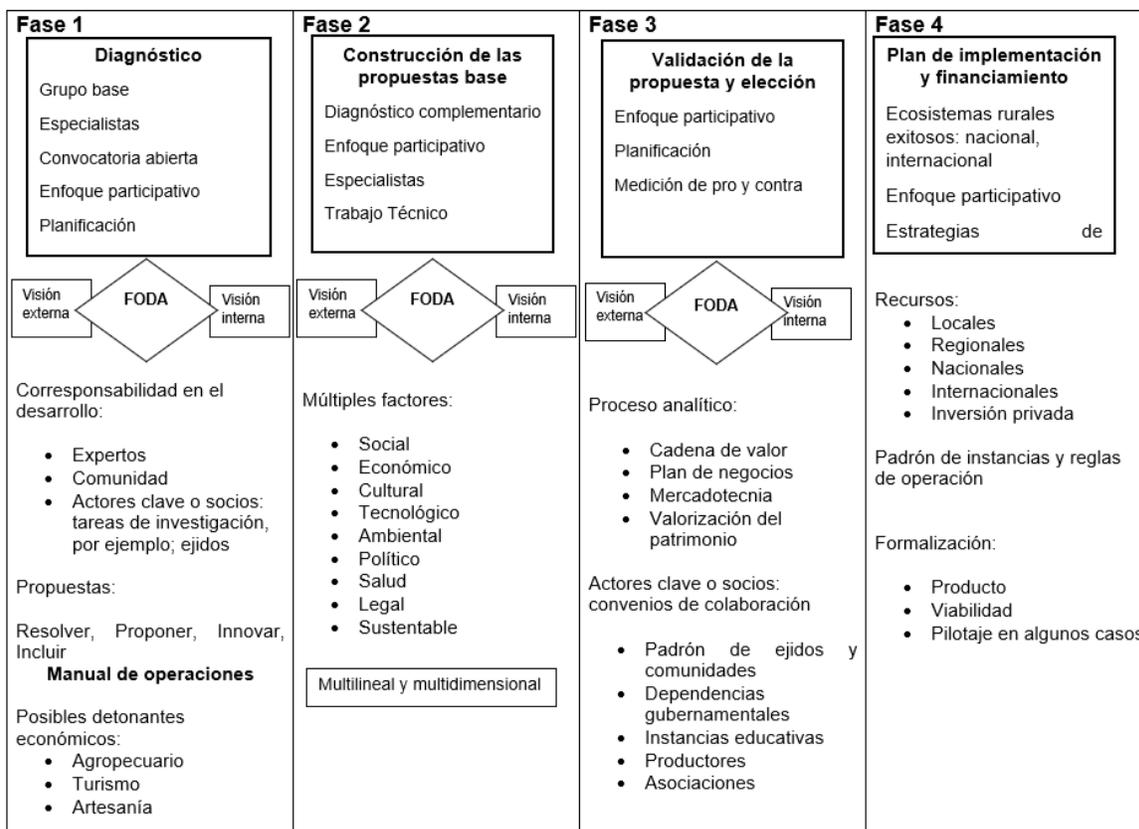


Fuente: Elaboración propia, 2019.

Además se plantea un modelo para la transformación socioeconómica de territorios, a partir de una visión integral y que aporte una metodología capaz de explicar el comportamiento en el territorio. La propuesta se fortalece con la experiencia del trabajo en campo. Consta de cuatro etapas y cada una de ellas se construye con especificaciones por cada fase (Ver esquema 19).

SANDRA GALVÁN MARES

Esquema 19. Propuesta Metodológica para la Transformación Socioeconómica con Enfoque Territorial



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo, 2011-2019.

### **7.13. Recomendaciones Generales**

- Se debe fortalecer la capacitación a los promotores y supervisores en temas en temas específicos del desarrollo territorial, así como especificar el marco teórico en qué consiste el programa y el pilotaje.
- Es necesario realizar diagnósticos particulares de las condiciones integrales de los territorios puesto que se considera que los censos del INEGI son datos estadísticos que se limitan a la construcción de indicadores cuantitativos.
- El primer diagnóstico requiere ser realizado por expertos en temas de proyectos territoriales. El seguimiento del proyecto debe realizarse con personal capacitado de acuerdo con el proceso formativo, así como contemplar la seguridad laboral del personal.
- Crear convenios de colaboración con diferentes instancias educativas para dar continuidad y seguimiento a los proyectos.
- Crear una agenda de capacitaciones de acuerdo con el diagnóstico de necesidades de los integrantes del proyecto territorial.
- Contratar a personal profesional adecuado para cada proyecto territorial, además de realizar una planificación de actividades específicas donde se garanticen y especifiquen las responsabilidades y su contrato laboral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. (2004) “Recepción y desarrollo de la disciplina de Política Pública en México. Un estudio introductorio” en *Sociológica*, año 19, número 54, enero-abril de 2004, pp.15-37.
- Aguilar, L. (1992) “La Hechura de las Políticas Públicas”. 1ª edición de Miguel Ángel Porrúa, México.
- Aguilera, R. (2013) “Identidad y diferenciación entre Método y Metodología”. *Estudios Políticos*, vol. 9 , número 28, 2013, pp. 81-103.
- Alba, J., Hernández, J.A., López, H., Romero, S, J., Rosette, J, C., Sánchez, B., Sánchez, H. y Trejo, D, A. (2016) “Implementación de estrategias y proyectos para la pequeña agricultura en zonas rurales marginadas”. *Metodología PESA México: manual para agentes de desarrollo rural*. FAO-SAGARPA. Ciudad de México.
- Alva, M. (2016) “Gobernanza multinivel, redes de políticas públicas y movilización de recursos: Caso de estudio Corredor Biológico Mesoamericano México (CBMM), Chiapas”. *Espacios Públicos*, año 19, número 47, septiembre-diciembre 2016, pp. 51-76.
- Bando Municipal. (2019). Jiquipilco 2019-2021. Gobierno Municipal.
- Bell, D. (2006). Variations on the rural idyll. In P. Cloke, T. Marsden, & P. Mooney (Eds.), *The handbook of rural studies*, pp. 149–161.
- Berdegúe, J., Franco, G., Molina, C. y Robles, H. (2016) “PROGRAMA PILOTO TERRITORIOS PRODUCTIVOS, Modo Operativo”, Serie Documentos de Trabajo número 209, Grupo de Trabajo Desarrollo con Cohesión Territorial. Programa Piloto Territorios Productivos. RIMISP, Santiago, Chile.
- Bessiere, J. (1998) “Local development and heritage: Traditional food and cuisine as tourist attractions in rural areas”. *Sociologia Ruralis*, volumen 38, december 2002, pp 21–34.

- Boucher F., Reyes, J. A. (2016). “Activación de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL)”. *Guía metodológica SIAL*. IICS, CIRAD, Red SIAL México-Europa. México.
- Boucher, F. y Riveros, A. (2017) “Dinamización económica incluyente de los territorios rurales: alternativas desde los Sistemas Agroalimentarios Localizados y los Circuitos Cortos de Comercialización”. *Estudios Latinoamericanos, Nueva Época*. número 40, julio – diciembre 2017, pp 1–27.
- Buitelaar, R., Echeverri, P, R., Silva, L, I., Riffo, P, I. (2015) “Estrategias y políticas nacionales para la cohesión territorial”. *Estudios de caso latinoamericanos. Publicación de las Naciones Unidas*. CEPAL. Santiago de Chile
- Canto, M. (2008) “Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo”. *Gobernanza y políticas públicas*, número 30, pp.9 – 37
- Caldera, A. (2009) “Llegada e Institucionalización del Estudio de las Políticas Públicas en México. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/21242876/Llegada-e-institucionalizacion-del-estudio-de-las-Politicasy-Publicas-en-Mexico>
- Cáceres, D., Silvetti, F., Ferrer, G., Soto, Gustavo. (2006) “Y vivimos de las cabras. Transformaciones sociales y tecnológicas de la capricultura”. *La Colmena*. Buenos Aires.
- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. (2017). “Aplican metodología de RIMISP para capacitar promotores en la identificación de proyectos” en *Desarrollo con Cohesión Territorial*. 20 abril 2017. México. Disponible en: <https://rimisp.org/noticia/aplican-metodologia-de-rimisp-para-capacitar-promotores-en-la-identificacion-de-proyectos-territoriales/>
- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. (2016). “Programa Piloto Territorios Productivos” Metodología para el Desarrollo de un Proyecto Territorial. septiembre 2016. México.

Co-funded by The Intelligent Energy Europe Programme of the European Union. (2015) "Guía para la gobernanza multinivel. Para autoridades, locales y regionales". Coopenergy. Cofinanciado por el Programa Energía Inteligente para Europa. Unión Europea.

CONEVAL (2017) "Diagnóstico de objetivos e indicadores de los programas del ámbito social derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: estructuras de medición y vinculación con derechos y programas sociales". Ciudad de México: CONEVAL, 2017.

De Lucas, J., Arbiza, S. (2000) "Producción Ovina en el Mundo y en México". *Revista del Borrego*.

Diario Oficial de la Unión Europea. (2009) "Libro Blanco del Comité de las Regiones sobre la gobernanza mundial". *Dictámenes del Comité de las Regiones*. 80° pleno. Disponible en: <https://educalingo.com/es/dic-pt/ovinocultura>. Mar 2019 DOI: 10.1080/1743873X.2017.1343336

Echeverri, R. y Echeverri, A. M. (2009). El enfoque territorial redefine el desarrollo rural. Seminario Institucionalidad Agropecuaria y Rural, Santiago, Chile.

EDUCALINGO: Ovinocultura. Disponible en <https://educalingo.com/es/dic-pt/ovinocultura>

Encuesta Intercensal (2015). Panorama sociodemográfico del Estado de México. INEGI, c2016. México. Disponible en <https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/>

Fernández, M y Mota, F. (2009) "Gobernanza Multinivel en Europa. Una Aproximación desde el Caso Andaluz. *ACTUAL*, marzo 2009, pp. 1-24.

Ferrándiz, F. (2011) "Etnografías contemporáneas: anclajes métodos y claves para el futuro". UAM-Iztapalapa, División de Ciencias Sociales. México. 271p

Ferrer, G., Cáceres, D., Silvetti, F y Soto, G. (2006) "Capricultura y desarrollo local: análisis y evaluación de dos experiencias en Argentina central." *Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias*, Vol. XXXVIII, número 2, pp. 59-79 (conclusiones)

- Francés, A. (2001). "Estrategias para la Empresa en América Latina". Caracas: IESA.
- Guber, R. (2001) "La etnografía, método, campo y reflexividad". Norma, Serie 305.8 cd 20 ed. Bogotá.
- Harold, D. (1951) "The police orientation". The Policy Science. Lerner y Lasswell (eds) Stanford University Press, 1951, pp 3-15.
- Hernández, L., Aparicio, R., Mancini, F. (2018) "Pobreza y Derechos Sociales en México". Primera edición, México. LIBRUNAM
- Hernández, C. (2009) "El Enfoque territorial del desarrollo rural y las políticas territoriales". *ENCRUCIJADA*, número 3, septiembre-diciembre 2009, pp 1-14.
- Hernández, E. (2008) " Los usos políticos de la pobreza. Política social y clientelismo electoral en la alternancia". Colegio Mexiquense. Estado de México.
- Herrera T, F. (2013). "Enfoques y Políticas de Desarrollo Rural en México: Una revisión de su construcción institucional". *Gestión y política pública*, volumen XXII, número 1, semestre 2013, pp 131-159.
- Herrera, F., Chávez, C. y Gómez, W. (2014) "Metodologías en el diseño e implementación territorial de políticas públicas. Análisis y reflexiones a partir de proyectos de desarrollo rural en México". *IV Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales*. Heredia, Costa Rica, 27 al 29 de agosto del 2014.
- IFAD (2017) "Documental de Territorios Productivos - transforming rural policies in Mexico. Estado de México.
- Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=FBTiB9yrZCc&t=229s>
- Jiménez B. W.G (2008). "El enfoque de políticas públicas y los estudios sobre gobierno. Propuestas de encuentro". *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, número 41, junio 2008, pp 57-80.

- Jorquera, D. (2011) “Gobernanza para el Desarrollo Local”. *Documento de Trabajo N° 6*. Proyecto Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo. RIMISP, Santiago, Chile
- Lerner B., Uvalle, R. y Moreno, R. (2012). “Gobernabilidad y Gobernanza; En los Albores del Siglo XXI y Reflexiones sobre el México Contemporáneo”. Universidad Autónoma de México – Instituto de Investigaciones Sociales. México.
- Lundy, M; Amrein, A; Hurtado, J; Becx, G; Zamierowski, N; Rodríguez, F y Mosquera, E. (2014) “Metodología LINK: una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores”. Versión 2.0. Cali, CO: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).
- Manrique, G. (2011) “Manual Cadenas de valor Agropecuarias”. *Proyecto BID Rural*. Pp 1-42.
- Mendoza, H. (2011) “El concepto de la pobreza y su evolución en la política social del gobierno mexicano”. *Scielo*, vol. 19, número 37, enero-junio, 2011, pp. 1-29.
- Nelson, R. H. (1992) “The office of policy analysis in the department of the interior, in Weiss” (ed.). 1992.
- Olavarría, M. (2007) “Conceptos Básicos en el Análisis de Políticas Públicas”. INAP – Instituto de asuntos públicos. Documentos de Trabajo, número 11, pp 1–92
- Parsons, W., Aguilar, A., De Hoyos, I y Fuentes, T. (2007). “Políticas Públicas: Una Introducción a la Teoría y la Práctica del Análisis de Políticas Públicas. FLACSO-México. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/j.ctt16f98w8>
- Plan de Desarrollo Municipal. (2019). San Felipe del Progreso 2019-2021. Gobierno Municipal. Disponible en: <http://www.sanfelipedelprogreso.gob.mx/DocumentosOficiales/2019/Plan%20Desarrollo%20Municipal/Plan%20de%20Desarrollo%20Municipal.pdf>
- Plan de Desarrollo Municipal. (2019). Ixtlahuaca 2019-2021. Gobierno Municipal.

Pemán, I., Jiménez, G., (2013) “La gobernanza multinivel como alternativa a la gestión del desarrollo del medio rural”, pp 1 – 100.

Poder Ejecutivo (n/d) “¿Qué es la Administración Pública Federal? Disponible en: <https://www.gob.mx/gobierno>

Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York, Free Press. Disponible en: [https://www.academia.edu/11498170/COMPETITIVE STRATEGY Techniques fo  
r Analyzing Industries and Competitors](https://www.academia.edu/11498170/COMPETITIVE_STRATEGY_Techniques_for_Analyzing_Industries_and_Competers)

Programa de Inclusión Social (2017) “Construcción de un Modelo Integral de Inclusión Productiva”. México.

Programa de Inclusión Social (2016) “Guía Operativa de Contraloría Social”. Contraloría Social, México.

Ramírez, V. B. (2015) “Espacio, paisaje, región, territorio y lugar: la diversidad en el pensamiento contemporáneo”. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Restrepo, E. (2016). “Etnografía: alcances, técnicas y éticas”. Departamento de Estudios Culturales, Bogotá.

Restrepo, E. (2018). “Etnografía: alcances, técnicas y éticas”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. 144 pp.

Romero G, J. (2004). “Los territorios rurales en el cambio del siglo”. *Geografía Humana, procesos, riesgos e incertidumbres de un mundo globalizado*. Barcelona, Ariel., 2004, pp 447. Disponible en: <file:///C:/Users/84703/Downloads/503-1814-1-PB.pdf>

SAGARPA (2016) “Plan Rector Sistema Producto Ovinos 2015-2014.

Schejtman, A y Berdegué, J., (2004) “Desarrollo Territorial Rural”. *Serie Debates y Temas Rurales*, RIMISP. Santiago, número 1, Marzo, 2004, pp. 1-53.

SIAP (2017) “Resumen Nacional, Acumulado 2017. Disponible en:  
[http://infosiap.siap.gob.mx/repoAvance\\_siap\\_gb/pecResumen.jsp](http://infosiap.siap.gob.mx/repoAvance_siap_gb/pecResumen.jsp)

SIAP (2018) “Resumen Nacional, Acumulado 2018. Disponible en:  
[http://infosiap.siap.gob.mx/repoAvance\\_siap\\_gb/pecResumen.jsp](http://infosiap.siap.gob.mx/repoAvance_siap_gb/pecResumen.jsp)

Thomé, H. (2018) “Heritage cuisine and identity: free time and its relation to the social reproduction of local food”, *Journal of Heritage Tourism*, número 3:2, pp 104-114, DOI: 10.1080/1743873X.2017.1343336

Vázquez, A. y Terven, A. (2018) “Etnografías. Tácticas y estrategias para el registro y análisis de la diversidad cultural. Apoyo didáctico para la investigación empírica. UAQ, Querétaro, México.

Velázquez, E. (2005). La gobernabilidad y la gobernanza de la seguridad ciudadana. Hacia una propuesta operacional. Borradores de Método, nro. 48. Grupo Transdisciplinario de Investigación en Ciencias Sociales. Colombia.

Zapata, J., Hernández, J., López, H., Romero, S., Rosette, J., Sánchez, B., Sánchez, H y Trejo, D. (2016). “Implementación de Estrategias y Proyectos para la Pequeña Agricultura en Zonas Rurales Marginadas”. *Metodología PESA México*, manual para agentes de desarrollo rural.

Zurbriggen, C. (2011). “Gobernanza: una mirada desde América Latina”. *Perfiles latinoamericanos*, vol. 19, número 38, pp 39-64. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115/11519271002>

SANDRA GALVÁN MARES

**ANEXO**

1. Guía para entrevista semiestructurada a ovinocultores de San Felipe del Progreso, Ixtlahuaca y Jiquipilco.		
Nombre Edad Dirección Comunidad Municipio	Fecha	Pregunta
Ocupación		¿A qué se dedica actualmente?
Participación en el PPTP		¿Cómo inicio en el PPTP? ¿Cómo se sintió durante el PPTP? ¿Cuánto tiempo estuvo en el PPTP? ¿Qué aprendió en el PPTP?
Área técnica		¿Les dieron capacitación técnica, por un veterinario? ¿Cuánto tiempo? ¿Qué aprendió? ¿Cuáles fueron los principales problemas a las que se enfrentaron cuando llegaron sus borregas? ¿Cómo se organizaron para las actividades cada día y cuántas horas dedican al día?
Fortalecimiento organizativo		¿Cómo le hicieron para trabajar en equipo? ¿Continúan todas las personas en el grupo? ¿Con qué problemas se enfrentaron como equipo?
Metodología		¿Qué temas trabajaron con él o la promotor? ¿Cuántas veces los visitaron? ¿Recuerda que aprendió? ¿Qué pasó durante las elecciones federales y estatales?
Económicos		¿Dónde construyeron su corral? ¿Cuántos borregos tenían al inicio? ¿Cuántos borregos tienen actualmente? ¿Cómo solventan los gastos de alimentación de sus borregos? ¿Qué significa para usted tener borregos y desde cuándo inicia con la crianza de borregos y quién le enseñó?

SANDRA GALVÁN MARES

2. Guía para entrevista semiestructurada para promotores funcionales o comunitarios PROSPERA-PPTP		
Nombre Edad	Fecha	Pregunta
Ocupación		A qué se dedica actualmente
Participación en el PPTP		¿Cómo inicio en el PPTP? ¿Cómo se sintió durante el PPTP? ¿Cuánto tiempo duró en el PPTP? ¿Qué aprendió en el PPTP? ¿Cuál fue tu participación en el PPTP? ¿Cuánto tiempo perteneciste al equipo? ¿Conocías cuáles eran tus actividades específicas en el PPTP?
Área técnica		¿Recibiste capacitación Técnica?
Fortalecimiento organizativo		¿Qué estrategias creaste para trabajar la organización en las personas y resolución de conflictos? ¿Cómo fue el trabajo en campo con los productores, como le hacían para convocarlos?
Metodología		¿Cómo viviste la creación de la metodología, implementación en las comunidades? ¿Identificaste cada una de las fases de la metodología del PPTP? ¿Cubrieron los objetivos planteados al inicio del PPTP? ¿Qué problemáticas se presentaron como equipo e individualmente? ¿Cómo viviste las elecciones federales y estatales?
Económicos		¿Contabas con seguridad laboral?

SANDRA GALVÁN MARES

3. Guía para entrevista semiestructurada para consultores de RIMISP		
Nombre Edad	Fecha	Pregunta
Ocupación		¿A qué te dedicas actualmente?
Participación en el PPTP		¿Cómo inicio en el PPTP? ¿Cómo te sentiste durante el PPTP? ¿Cuánto tiempo duró en el PPTP? ¿Qué aprendió en el PPTP?
Área técnica		¿Contaban con herramientas o técnicas suficientes para iniciar en el PPTP? ¿Cuánto tiempo duraban las capacitaciones con los promotores? ¿Qué aprendiste de los promotores? ¿Cuáles fueron los principales problemas a los que se enfrentaron?
Fortalecimiento organizativo		¿Cómo le hicieron para trabajar en equipo con SEDESOL-RIMISP? ¿Desde el inicio al final continuaron las personas en el PPTP? ¿Con qué problemas se enfrentaron como equipo?
Metodología		¿Cómo fue la construcción inicial del PPTP? ¿Cuántas veces se reunieron? ¿Recuerda que aprendió? ¿Se cubrieron todos los objetivos del PPTP? ¿Qué pasó durante las elecciones federales y estatales?
Económicos		¿Cuál fue el panorama económico para ti y para el desarrollo del PPTP?

SANDRA GALVÁN MARES

#### 4. Matriz de Plan de Acción del Eje Productivo Ovinos

Imagen del archivo Excel, ocupado para el vaciado de los datos del diagnóstico de las unidades de producción ovino. Realizado por promotores funcionales, territoriales y equipo consultor técnico (Equipo de promotores y consultor técnico, 2017).

1	MUNICIPIO	LOCALIDAD	NOMBRE DEL GRUPO	NUMERO DE INTEGRANTES	VIENTRES						SEMENTALES								
					HAMP*	SUFF*	DOR*	POLL DOR*	KAT*	TOTAL	HEMBRAS CARGADAS	HAMP	SUFF	DOR	POLL DOR	KAT	TOTAL	M	H
2	IXTLAHUACA	SAN PEDRO DE LOS BAÑOS	GUERRERAS UNIDAS	3	8	21				29	19	1					1	2	3
3	IXTLAHUACA	SAN PEDRO DE LOS BAÑOS	LAS OVEJITAS	1	13					13	6	2					2	1	1
4	IXTLAHUACA	SAN PEDRO DE LOS BAÑOS	LAS OPTIMISTAS	3	16					16	16	2					2	2	1
5	IXTLAHUACA	SAN PEDRO DE LOS BAÑOS	LAS SEIS MOSQUETERAS	6		30				30	16		2				2	6	4
6	IXTLAHUACA	SAN BARTOLO DEL LLANO	SANTA ISABEL	5		22				22	20		2				2		1
7	IXTLAHUACA	SAN BARTOLO DEL LLANO	GRANJA SAN BARTOLITO	5		36				36	34		1				1	4	7
8	IXTLAHUACA	SAN BARTOLO DEL LLANO	LA ESPERANZA				17	1		18	16		2				2	1	
9	IXTLAHUACA	SAN BARTOLO DEL LLANO	LOS EMPRENDEDORES	1			30			30	27					1	1		1
10	JIQUIPILCO	MANZANA CUARTA DE SANTA CRUZ TEPEXPAN	LOS HUMILDES	5	19	2				21	15	2					2	2	9
11	JIQUIPILCO	MANZANA CUARTA DE SANTA CRUZ TEPEXPAN	LAS OVEJITAS DE LA CUARTA	4	24					24	8	2					2		1
12																			